



Universidad de Matanzas
Facultad de Ciencias Empresariales

**Tesis en opción al título de Maestría en Administración de
Empresa
Mención Dirección**

Título: “Sistema de capacitación especializada para los Oficiales de
Coordinación y Apoyo del Ministerio del Interior”.

Autora: *Milagros Rizo Sotolongo*

Tutor: *M Sc. Yadney O. Miranda Lorenzo*

Matanzas, 2019



".. Hay que aprovechar y educar a los especialistas globales... con el principio de que no es sangre, sino enseñar, educar, formar, cohesionar, ayudar, unir, apoyar... "

General de División Carlos Fernández Gondín
1er curso de Jefes y sus reservas en marzo de 2008

Dedicatoria

A mis padres, por guiarme a ser la persona que soy.

*A mis hijos Daimarys y Delvis, que día a día me inspiran el deseo
de vivir para eternamente estar junto a ellos.*

A mi esposo por haberme brindado su apoyo en este trabajo.

A mis compañeros de trabajo, que me estiman y valoran.

Agradecimientos

*Llegar a este final sólo es posible cuando muchos han tendido su
mano para brindar su apoyo sincero.*

*Quiero transmitir mis más sinceros agradecimientos a todas
aquellas personas que de una forma u otra han colaborado con la
realización de este trabajo, a las que siempre tendré presente,*

entre ellas al TC® Raúl González Quintana.

*A M. S. C. Yadney O. Miranda Lorenzo, por su ayuda en la
realización de la presente tesis de Maestría.*

*De forma muy especial, quiero agradecer a los M. S. C. Yenisey
León Reyes por brindarme su sabia conducción y apoyo
incondicional, acertadas orientaciones, oportunas sugerencias y
muestras de sinceridad y compañerismo.*

*A todos los profesores de la maestría, quienes con respeto, amor y
consideración, vertieron sus conocimientos.*

*A Fidel y la Revolución por darme la posibilidad de realizar este
sueño.*

Nota de aceptación

----- *Presidente*
del Tribunal

M i e m b r o d e l T r i b u n a l

M i e m b r o d e l T r i b u n a l

M i e m b r o d e l T r i b u n a l

M i e m b r o d e l T r i b u n a l

Resumen

La investigación que nos ocupa aborda un problema de gran actualidad en el Ministerio del Interior de la provincia de Matanzas, a partir del desconocimiento que se tiene sobre la capacitación de los Oficiales y, en específico, en los Oficiales de Coordinación y Apoyo de las Jefaturas Municipales, teniendo en cuenta lo antes expuesto es que se ha confeccionado un sistema de capacitación que en general responda a las necesidades reales expresadas en el diagnóstico, en las encuestas y entrevistas.

Durante el desarrollo de la investigación, sin obviar los Lineamientos de la Política Económica y Social aprobados en el VII Congreso del Partido y la Revolución por su vigencia y trascendencia histórica, se aplicaron diferentes métodos entre los que se pueden señalar, por su importancia, el dialéctico materialista, que permitió concebir la lógica del proceder investigativo; el histórico - lógico; el analítico - sintético; la observación directa; la revisión documental; el *Kendall*; el Diagrama Causa - Efecto; el método de experto; el análisis DAFO y el trabajo en grupo. El sistema de acciones se ha diseñado para realizarlo en diferentes escenarios y con diversas técnicas, y solo resulta una propuesta porque puede ser cambiable y da la posibilidad que se confeccionen tantas actividades como necesidades existan.

Summary

The investigation at hand addresses a problem of great relevance in the Ministry of Interior of the province of Matanzas, based on the lack of knowledge about the training of the Officers and, specifically, in the Coordination and Support Officers of the Headquarters Municipal Minint, taking into account the above is that a training system has been developed that generally responds to the real needs expressed in the diagnosis, in the inquest and interviews. During the development of the investigation, without neglecting the Guidelines of the Economic and Social Policy approved in the VII Congress of the Party and the Revolution for its validity and historical significance, different methods were applied, among which it is possible to indicate, due to its importance, the materialist dialectic, which allowed us to conceive the logic of the investigative procedure; the historical - logical; the analytical - synthetic; direct observation; the documentary review; the Kendall; the Cause - Effect Diagram; the expert method; SWOT analysis and group work. The system of actions has been designed to be carried out in different scenarios and with different techniques, and it is only a proposal because it can be changeable and gives the possibility that as many activities as needs exist.

Índice

	Páginas
Introducción	1
Capítulo I. Fundamentos teóricos sobre capacitación	8
1.1. Evolución histórica de la Gestión del Capital Humano	9
1.1.1. Gestión del Capital Humano	9
1.1.2. Rasgos y tendencias de la actual GRH	11
1.1.3. Desafíos competitivos de la Gestión del Capital Humano	12
1.2. Antecedentes de la capacitación	14
1.3. La capacitación en el desarrollo de las competencias laborales	20
1.4. Sistema de capacitación	21
1.5. Desarrollo de la capacitación en el Ministerio del Interior	23
Conclusiones del capítulo	26
Capítulo II. Descripción del procedimiento para la elaboración de un sistema de capacitación de los Oficiales de Coordinación y Apoyo en las Jefaturas Municipales	27
2.1 Principales modelos de gestión de la capacitación de los recursos humanos	27
2.2 Procedimientos para la elaboración de un sistema de capacitación de los Oficiales de Coordinación y Apoyo	29
2.3. Descripción de los métodos, técnicas y herramientas utilizadas en la investigación	35
2.4. Caracterización del Ministerio del Interior	42

Ministerio del Interior".		
2.4.1. Caracterización de las Jefaturas Municipales		45
Conclusiones del capítulo		47
Capítulo III. Elaboración del sistema de capacitación especializada para los Oficiales de Coordinación y Apoyo en las Jefaturas Municipales		48
3.1. La actividad de dirección en el Ministerio del Interior en las Jefaturas Municipales		48
	Páginas	
3.2. Caracterización de la fuerza laboral de la provincia de Matanzas		53
3.3. Antecedentes que justifican la investigación en la provincia de Matanzas		54
3.4. Aplicación del procedimiento para la elaboración del sistema de capacitación especializada para los Oficiales de Coordinación y Apoyo en las Jefaturas Municipales de la provincia de Matanzas		54
Conclusiones del capítulo		74
Conclusiones generales		75
Recomendaciones		76

Referencias bibliográficas

Anexos

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 puestas 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 Díaz, 2006, p. 140) refiere "... paralelo a la capacitación y elevación de la calificación de los dirigentes, hay que asegurar la preparación y superación de los profesores...".

Ministerio del Interior".

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 se prioriza, 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 propone.

Estos pilares están en correspondencia con las raíces pedagógicas cubanas, pues el Héroe Nacional de Cuba, José Martí expresó: "Educar es depositar en cada hombre toda la obra humana que le ha antecedido: es hacer a cada hombre resumen del mundo viviente, hasta el día en que vive: es ponerlo a nivel de su tiempo, para que flote sobre él, y no dejarlo debajo de su tiempo, con lo que podrá salir a flote; es preparar al hombre para la vida". Martí (1976) citado por (Cuesta 2005). Este precepto martiano se encuentra vigente en la educación cubana desde los primeros días de enero de 1959.

Por otra parte, el Ministerio del Interior (Minint) no está exento de los procesos y servicios que realizan las diferentes empresas y en la actualidad se producen cambios significativos en las concepciones organizativas y estructurales del Minint. Las propias condiciones socioeconómicas imperantes en el país fundamentan este proceso, como elementos característicos lo matiza el fuerte bloqueo económico que afecta diferentes áreas en la vida ciudadana (en lo cultural, familiar, económico y en lo social), estos elementos constituyen el signo distintivo que propician el enfrentamiento policial desde sus diferentes aristas a partir de las misiones que se institucionalizan en el Reglamento

Ministerio del Interior".

Orgánico del Minint, se expresa: "el Minint es un Organismo de la Administración Central del Estado, que forma parte de sus instituciones armadas, cuya misión principal es preservar la Seguridad del Estado y el Orden Interior; responsabilizado con la prevención y el enfrentamiento especializado a las actividades subversivas, delictivas, conductas antisociales y otros fenómenos nocivos a la sociedad, en correspondencia con lo establecido en la Constitución de la República de Cuba y demás disposiciones legales vigentes. Dirige, ejecuta y controla, en el marco de su competencia, la aplicación de la estrategia política trazada por los órganos superiores del Partido, el Estado y el Gobierno.

Actúa en cooperación con los organismos estatales, órganos de gobierno y las organizaciones políticas, sociales y de masas y la participación del pueblo; con una estructura que combina características propias, con elementos de tipo militar y sus miembros prestan servicio en condiciones especiales" (Ministro del Interior, 2014, p. 8).

En el 2008 se crearon las Jefaturas Minint municipales que constituyen el nivel de mando de base de la estructura del organismo, subordinadas a las jefaturas provinciales; dirigen y aseguran a su nivel el cumplimiento de las funciones específicas y comunes, e implementan y ajustan a sus condiciones concretas las estrategias, políticas y lineamientos de trabajo aprobados por la institución². Las Jefaturas municipales se conforman en todos los territorios y se integran por el Jefe Minint Municipal, quien ejerce atribuciones y obligaciones para dirigir y coordinar el trabajo del Minint en el municipio, en representación del Jefe de la Jefatura Provincial. Se le subordinan Oficiales de Coordinación y Apoyo que lo auxilian en su gestión de dirección (Ministro del Interior, 2014, p. 53).

Según (PCC, 2011) "continuar el perfeccionamiento del sistema de dirección y gestión de las unidades presupuestadas, adecuándolo a sus características funcionales, organizativas y económicas, simplificando su contabilidad" (lineamiento 261).

¹ Capítulo II, sección primera, artículo 4

² Capítulo VII, artículo 34 del Reglamento Orgánico

Ministerio del Interior".

Es significativo que en el Minint como en otras organizaciones se considere clave la formación, preparación y desarrollo de aquellos oficiales que interactúan de forma directa en la actividad de dirección, de ahí la singular importancia y relevancia a la prioridad que se debe establecer en el proceso de capacitación; si asumimos la filosofía que su empeño social está fundamentalmente dirigido al auxilio de los directivos durante la aplicación de las políticas de trabajo.

La capacitación para los Oficiales de Coordinación y Apoyo de las Jefaturas Minint municipales, no se conoce que se conciba dentro de los planes de estudio o grupo de asignaturas que se imparten en el Centro de Instrucción Provincial de Matanzas. Es por esto la importancia de la capacitación de los mismos, acceder a un sistema que de forma emergente, operativa y precisa garantice la elevación cualitativa de los conocimientos especializados de aquellos oficiales que desempeñan el cargo en la actividad de Coordinación y Apoyo, para enfrentar el trabajo de atención directa y diferenciada oportunamente, el cual permitirá ir solucionando desde sus propias necesidades las contradicciones que enfrentan en su trabajo cotidiano y en el accionar profesional con la aplicación del proceso de organización, planificación y control. Según (PCC, 2011), "prestar mayor atención a la formación y capacitación continuas del personal técnico y cuadros calificados que respondan y se anticipen, con responsabilidad social, al desarrollo científico-tecnológico en las principales áreas de la producción y los servicios, así como a la prevención y mitigación de impactos sociales y medioambientales" (Lineamiento 104).

El término capacitación en el Minint no se utiliza, el mismo se sustituye por preparación de las fuerzas, se inserta en el objetivo del perfeccionamiento del trabajo del Estado y del Gobierno, la cual fue refrendada en la Resolución Económica del VII Congreso del Partido.

Es por ello que el diseño de las acciones de preparación de las fuerzas especializada en el territorio parte de una estrategia elaborada sobre la base de un diagnóstico de necesidades de aprendizaje y la determinación de una matriz debilidades, amenaza, fortaleza, oportunidades (D.A.F.O), que nos permitió conocer que una de las debilidades internas era precisamente la falta de una adecuada preparación de los

Ministerio del Interior".

Oficiales de Coordinación y Apoyo del Minint para diagnosticar las necesidades de aprendizaje y proyectar y aplicar con éxito las acciones y su materialización en el puesto de trabajo esencialmente.

Tiene como razón de ser garantizar la formación continua de todos los que se preparan en la reserva y de los que son designados para ocupar cargos de dirección en las delegaciones municipales, dotándolos de los conocimientos y habilidades que le permitirán dirigir colectivos laborales cohesionados, eficientes, competentes, con firmes convicciones políticas-ideológicas y comprometidos con los resultados de su organización y de su Patria.

Por considerar la capacitación de los Oficiales de Coordinación y Apoyo del Minint y sus reservas una herramienta estratégica para los resultados integrales del trabajo en el sector, y se motiven para proyectar y aplicar un conjunto de opciones dirigidas a perfeccionar los distintos enfoques, formas y métodos de capacitación, con énfasis en el puesto de trabajo. Con el diagnóstico inicial de las necesidades de capacitación de aprendizaje permitió corroborar que existe:

1. Baja preparación individual y especializada de los oficiales de Coordinación y Apoyo.
2. No están definidas las competencias laborales de estos cargos en esa estructura.
3. No poseen una preparación integral de las diferentes líneas del Minint y se enmarcan sólo en el Orden Interior.
4. Desconocimiento de la estructura organizativa y funciones del Minint.
5. Limitado empleo en actividades en el terreno, en la supervisión y el control de tareas o de decisiones de los jefes.

Es por ello que el **problema de investigación** que nos ocupa es: ¿Cómo contribuir a la capacitación especializada de los Oficiales de Coordinación y Apoyo en las Jefaturas Minint municipales?

En síntesis el **objetivo general** del trabajo es: Diseñar un sistema de capacitación especializada para los Oficiales de Coordinación y Apoyo en las Jefaturas Minint municipales.

Como **Hipótesis** nos planteamos:

Ministerio del Interior".

Si se identifican las principales debilidades de la capacitación especializada para los Oficiales de Coordinación y Apoyo de las Jefaturas Municipales, entonces se podrá proponer un sistema de capacitación acorde a las necesidades.

Variable Dependiente:

Sistema de capacitación

Variable Independiente:

Debilidades en la capacitación especializada para los Oficiales de Coordinación y Apoyo de las Jefaturas Municipales.

Para darle cumplimiento al objetivo general nos proponemos como **Objetivos específicos** los siguientes:

1. Sistematizar los fundamentos teóricos y metodológicos de la capacitación.
2. Describir el procedimiento para el sistema de capacitación de los Oficiales de Coordinación y Apoyo en el Minint.
3. Elaborar un sistema de capacitación especializada para los Oficiales de Coordinación y Apoyo de las Jefaturas Municipales.

Objeto de estudio: La capacitación especializada

Campo de acción: Los Oficiales de Coordinación y Apoyo de las Jefaturas Municipales.

Dentro de los **Métodos y técnicas** de investigación científica propuesto para la investigación contamos con:

Dialéctico materialista: permite estudiar los fenómenos en su realidad o contexto natural. En el caso que ocupa estudiar, a los Oficiales de Coordinación y Apoyo de las Jefaturas Municipales.

Analítico – sintético: para el análisis de la bibliografía relacionado con el objeto y campo de la investigación así como en los resultados del proceso de intervención y en las lecturas de las sesiones del trabajo grupal.

Histórico lógico: para el análisis lógico de los procesos de capacitación especializada.

La observación directa: en las sesiones del trabajo grupal para evaluar las conductas necesarias a observar y durante el propio ejercicio de las funciones.

Revisión documental: utilizado para la búsqueda de información de la investigación sobre los documentos que norman algún procedimiento del trabajo de los Oficiales de Coordinación y Apoyo.

Entrevistas: a los Jefes Municipales y Oficiales de Coordinación y Apoyo en las Jefaturas Municipales, para la búsqueda de datos de interés respecto a la preparación profesional y especializada y la búsqueda de malestares y necesidades de superación.

Método de *Kendall*: para dar orden de prioridad a las debilidades identificadas.

Diagrama Causa – Efecto: para determinar las subcausas que generan las debilidades.

Método de experto: para el aporte de experiencia y conocimientos sobre el tema.

Análisis DAFO: para realizar un diagnóstico de la situación real de la organización teniendo en cuenta el entorno.

Trabajo en grupo: para identificar las subcausas que generaron las debilidades, con la utilización de la tormenta de ideas.

La población: el 100 % de los Oficiales de Coordinación y Apoyo de las Jefaturas Municipales, coincidiendo con la muestra.

El trabajo constará de una introducción y tres capítulos, conclusiones, recomendaciones, bibliografía y anexos.

Capítulo I. Fundamentos teóricos sobre capacitación.

Capítulo II. Descripción del procedimiento para la elaboración de un sistema de capacitación de los Oficiales de Coordinación y Apoyo en las Jefaturas Municipales.

Capítulo III. Elaboración del sistema de capacitación especializada para los Oficiales de Coordinación y Apoyo en las Jefaturas Municipales.

Capítulo I. Fundamentos teóricos sobre capacitación

Los seres humanos por su naturaleza deben estar preparados para aprender de manera flexible y ser agentes activos en la adquisición de conocimientos y habilidades.

La mayoría de lo que las personas aprenden ocurre fuera de la instrucción formal. El aspecto de aprender, es un proceso de cambio de mentalidad, donde los profesionales tienen que pasar por la flexibilización del pensamiento de sus hábitos y habilidades. El

estudio de la capacitación de los recursos humanos, en los últimos tiempos cobra gran importancia y así consta en la literatura especializada sobre el tema. En el presente capítulo se sistematizarán los fundamentos teóricos metodológicos sobre la Gestión de Capital Humano y específicamente en uno de sus subsistemas donde interviene la capacitación como se muestra en la figura 1.1.

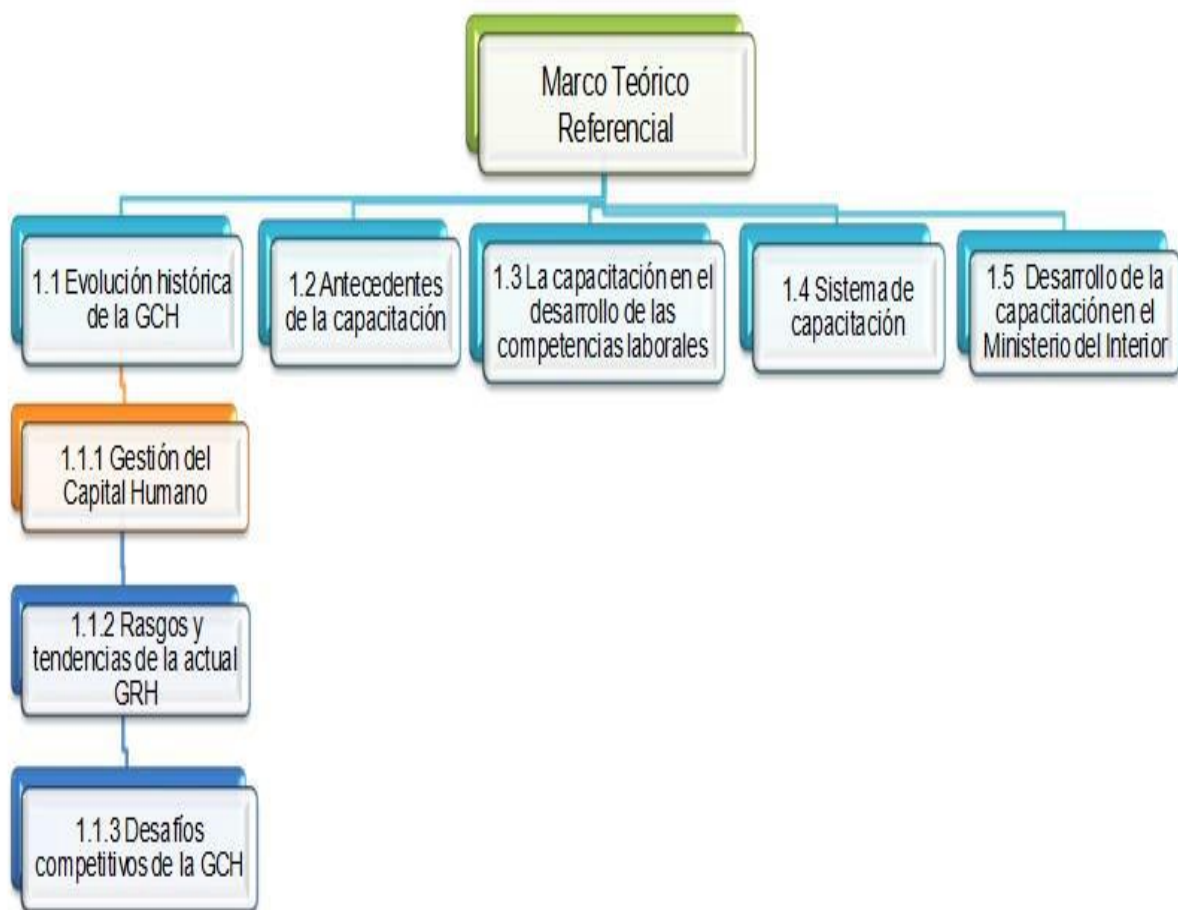


Figura 1.1 Estrategia para la construcción del marco teórico - referencial de la investigación. Fuente: elaboración propia.

1.1. Evolución histórica de la Gestión del Capital Humano

Hasta el siglo XIX, la inversión sistemática en Capital Humano no era importante para ningún país y los gastos en educación, sanidad y formación eran irrisorios; sin embargo, con la revolución científica que se da a partir del siglo XIX, la educación, el conocimiento, y las habilidades se convirtieron en factores decisivos para determinar

Ministerio del Interior".

la productividad de un trabajador. Como resultado de ésta evolución, el siglo XX, y sobre todo a partir de los años 50´ se comienza a considerar como la era del Capital Humano en el sentido de que un factor condicionante primario, del nivel de vida de un país, es su éxito en el desarrollo y la utilización de las habilidades, los conocimientos, y los hábitos de sus ciudadanos.

A comienzos de los años ochenta, se aprecia una mayor percepción de la importancia de las personas como Capital Humano y de cómo dirigirlos para contribuir a los resultados de la organización. El área de recursos humanos ha evolucionado desde una perspectiva orientada hacia lo administrativo y centrada principalmente en aspectos mecánicos, burocráticos y de control, a la etapa de desarrollo y de gestión estratégica, en donde se aprecia una mayor importancia del recurso hombre como factor clave en la organización para generar una ventaja competitiva (Ramírez, 2010). Es fundamental entonces transformar la visión, desde la economía a la economía humana, desde el Capital de Trabajo hacia el desarrollo, es decir a la potencialización del Capital Humano, que es lo que en esta década le dará la única ventaja competitiva sustentable en el tiempo a la empresa (Peggy & etal, 2011).

1.1.1. Gestión del Capital Humano

El capital humano es generador de todo valor en la empresa, por lo que es considerado el principal activo, dado por la capacidad de superarse a sí mismo de forma permanente y aquellos que lo poseen, las personas, son por ende el recurso más competitivo. Su acertada gestión requiere lograr un aumento de la productividad en el trabajo; su retención como su desarrollo, son imprescindibles para el cumplimiento de la misión de cualquier organización, por lo que su eficiente gestión constituye la clave del éxito en la búsqueda de la excelencia empresarial (Ruccio, s.a).

La gestión de las personas ha evolucionado en el tiempo y hoy se da por sentado, que las personas que se nombran o designan para organizar y llevar adelante este proceso, en su gran mayoría, participan en la toma de las decisiones más importantes. Si antes se concebía el trabajo como una aplicación de esfuerzo hacia la transformación física, hoy se puede pensar en la Gestión del Capital Humano (GCH) como una ventaja

Ministerio del Interior".

competitiva, en virtud de contar con trabajadores altamente motivados y dispuestos a mejorar los servicios o productos que ofrece la empresa (Paez, 2015).

La GCH debe ser concebida como la integración de varios procesos: captación, selección y contratación del personal; inducción; evaluación del desempeño; capacitación; motivación, remuneración y estimulación; promoción y otros.

La determinación de las competencias necesarias para el eficiente desempeño del contenido de trabajo o de las funciones de cada uno de los cargos que necesita una entidad u organización para el logro de su misión, es la base de lo que se conoce como gestión por competencias, la cual la autora considera como la más efectiva forma de GCH.

Una organización cualquiera, después de determinada su misión y sus objetivos estratégicos y diseñados sus principales procesos, para el logro de los objetivos, debe definir los cargos que necesita, las funciones o contenidos de los mismos y por último, las principales competencias que deberán tener las personas, para desempeñar dichas funciones o, lo que es lo mismo, ocupar los mencionados cargos o puestos de trabajo (NC 3001, 2007).

Varios autores como: (Carter, 2011; Cuesta, 2002; Heathfield, 2014; Hernández González & Gómez González, 2015; Rivera, 2015), ofrecen su opinión sobre el concepto de GCH, tal como se muestra en el Anexo 1.

Luego de expuestos diferentes criterios conceptuales, a modo de resumen, la autora define la GCH como el conjunto de decisiones y acciones desarrolladas por una organización, basadas en los conocimientos y habilidades poseídas por las personas, para realizar labores productivas con distintos grados de complejidad y especialización, en aras de alcanzar los objetivos propuestos.

1.1.2. Rasgos y tendencias de la actual GRH

Para Cuesta (2010), los rasgos y tendencias fundamentales de la actual GRH, a la que no pueden renunciar las empresas y países que procuran existir en el siglo XXI inmerso en el fenómeno de la globalización, pueden resumirse así:

- ❖ Los recursos humanos se convertirán en los inicios del siglo XXI en el recurso competitivo más importante.

Ministerio del Interior".

- ❖ Los recursos humanos y en particular su formación es una inversión y no un costo.
 - ❖ La GRH no se hace desde un departamento, área o parcela de la organización, sino como función integral de la empresa y además de manera proactiva.
 - ❖ La GRH demanda concebirla con carácter técnico científico, poseyendo sus bases tecnológicas en los análisis y diseños de puestos y áreas de trabajo (diseño continuo de los sistemas de trabajo) y en los diseños de sistemas logísticos, comprendidos en la denominación de tecnología de las tareas.
 - ❖ La GRH eficiente supera al Taylorismo, demandando el enriquecimiento del trabajo (polivalencia) y la participación e implicación de los empleados en todas sus actividades.
 - ❖ El aumento de la productividad del trabajo y de la satisfacción laboral son objetivos inmediatos fundamentales de la GRH.
 - ❖ El soporte informático de la GRH es un imperativo para su desarrollo efectivo en la gestión empresarial.
 - ❖ El desafío fundamental número uno de la GRH es lograr eficacia y eficiencia en las organizaciones.
- Otras de las nuevas exigencias del mundo actual son (Jorge & al, 2002):
- ❖ El principal activo de toda organización son sus empleados, los cuales juegan un papel protagónico en cada una de las operaciones que se realizan en las empresas.
 - ❖ Los gerentes de recursos humanos son los encargados de colocar el talento humano en cada uno de los puestos de trabajo, gente que rienda los frutos que la empresa espera y que en todo momento se sientan identificados con los objetivos a lograr.
 - ❖ El rendimiento de cada trabajador depende mucho de la profesionalidad de la Dirección de Recursos Humanos.
 - ❖ La calidad de la dirección estratégica que se implante tiene mucho que ver con la participación de los recursos humanos en esos procesos en los diferentes niveles.
 - ❖ La implementación de las estrategias y de los objetivos que conducen a ellas, está interrelacionada con la gestión integral de los Recursos Humanos.

1.1.3. Desafíos competitivos de la Gestión del Capital Humano

El entorno de los negocios, los acelerados cambios, la innovación, la mejora continua, la alta competitividad en el mercado nacional global y la nueva fuerza de trabajo basada en el talento, son algunos de los escenarios donde se mueve el mundo moderno. Las organizaciones llegan a ser exitosas cuando dan mayor valor y énfasis a las personas con las que trabajan; en este sentido es necesario cambiar la forma de dirigir, el modo de prepararlos y formarlos para afrontar los nuevos retos (Butteris, 2013).

Las empresas han aprendido a definir qué es lo que quieren, pero los "cómos" traen de la mano aspectos de tecnología, marketing, modelos de operación y procesos y una variable que cada vez es menos predecible: el Capital Humano. Liderar y desarrollar, atraer, comprometer y tener un modelo transformador, son parte de las estrategias que debe seguir una empresa moderna (Rodríguez Labastida, s.a). El Sistema de Gestión Integrado del Capital Humano constituye el conjunto de políticas, objetivos, metas, responsabilidades, normativas, funciones, procedimientos, herramientas y técnicas que permiten la integración interna, de los procesos de Gestión del Capital Humano y externa, con la estrategia de la organización, a través de competencias laborales que posibilitan un desempeño laboral superior y un incremento de la productividad del trabajo (NC 3000, 2007).

Con el fin de lograr la competitividad de las organizaciones se desarrolla en los últimos tiempos diversos modelos en el ámbito de la Gestión de Recursos Humanos, entre los que se encuentran: (Beer & et al, 1989; Cuesta, 2010; W. W erther & Davis, 2001) y las (NC 3001, 2007; NC 3002, 2007).

El análisis de cada uno de los Sistemas de GRH propuestos por los autores mencionados anteriormente, permite afirmar que en todos ellos se encuentra como común el subsistema de formación, denominado de diferentes formas

(entrenamiento, capacitación, desarrollo, entre otros), lo que independientemente del contenido que cada autor considera para este subsistema, pone de relieve su

importancia al permitir dotar al personal, con las competencias que exigen los niveles de desempeño en la sociedad contemporánea. En Cuba se define el modelo de Sistema de Gestión Integrada del Capital Humano (SGICH), según las NC 3000/2007, donde se asumen los nueve módulos o procesos claves dentro de ese cuadro de "Subsistemas y políticas del modelo de Gestión de Recursos Humanos de Diagnóstico, Proyección y Control de gestión estratégica" (GRH DPC), ejemplificada en la figura 1.2.

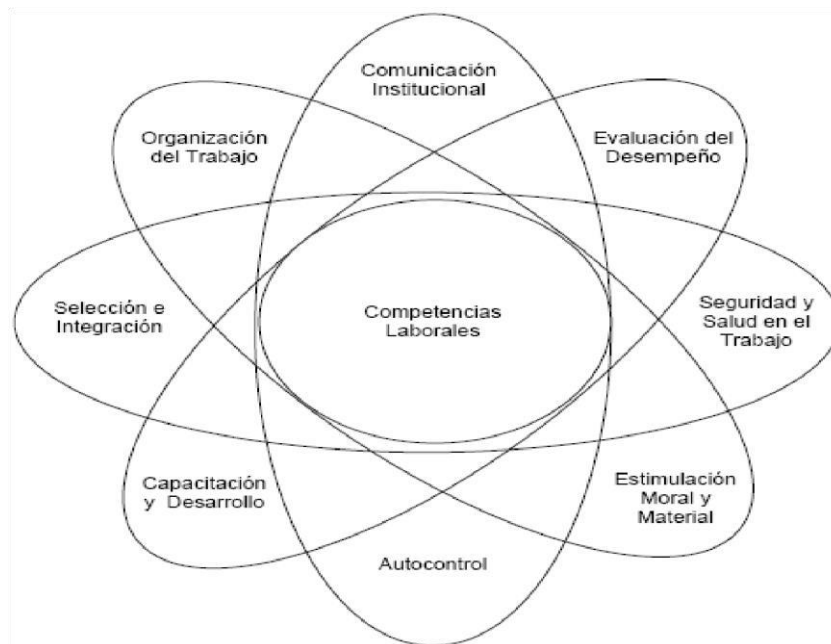


Figura 1.2. Modelo cubano para el diseño e implementación de un Sistema de Gestión Integrada del Capital Humano. Fuente: (NC 3001, 2007) Para llevar a cabo la gestión estratégica del capital humano se precisa de un sistema de GCH junto a la recurrencia a determinado modelo conceptual funcional que lo refleje, necesiándose construir o concebir una tecnología de diagnóstico, proyección y control de gestión del rumbo estratégico de esa GCH para llevarla a la práctica, cuyos componentes fundamentales son: dirección estratégica, caracterización de la fuerza laboral, tecnología de las tareas, grupos de interés, políticas de Recursos Humanos (RH), resultados de la GRH y auditoría que implique control de gestión estratégica. De ahí que la tecnología implicada por el modelo GRH DPC comprende el ciclo de planeación, implantación y control de la GRH estratégica, así como es necesario su

Ministerio del Interior".

vínculo con los diferentes procedimientos ofrecidos en las NC 3001 y 3002/07 para la elaboración e implementación del (SGICH), (Cuesta, 2008).

1.2. Antecedentes de la capacitación

La capacitación laboral estuvo vinculada en sus comienzos a unidades productivas muy pequeñas, de naturaleza familiar, en las que se utilizaban metodologías de capacitación basadas en "aprender haciendo", que fueron modificadas por la Revolución Industrial y por las exigencias de formación de personal asociadas a las dos guerras mundiales (Y. León, s.a; Quintana, s.a).

Se muestran también los avances de la pedagogía y la teoría del aprendizaje adulto que se refleja en la calidad de las acciones formativas destinadas a las empresas de mayor tamaño pero que no habrían impactado en las destinadas a las firmas pequeñas.

La capacitación para la expansión y complejidad del proceso de capacitación laboral para empresas que se observa en las últimas décadas no debe hacer perder de vista que se trata de un fenómeno construido a lo largo del tiempo y al compás de profundas transformaciones económico-sociales. Surge como consecuencia de demandas del mundo del trabajo y se convierte en un campo relativamente independiente, con una lógica propia, intereses particulares, actores relevantes con poder de decisión, contacto con el campo educativo y un marco dado por las regulaciones sociales y económicas del contexto en que se desarrolla. Este proceso podría ser reconstruido desde cada gran región del mundo.

Cabe mencionar que la capacitación se constituyó más que como un hecho educativo, como una fórmula para controlar los secretos de los diferentes oficios con el propósito de proteger intereses económicos y el status social de artesanos y comerciantes.

Con la Revolución Industrial, la capacitación se transformó en la incorporación de objetivos y métodos, es decir se pedía la participación de las personas para que pudieran trabajar en una sola actividad, teniendo a su cargo una parte del proceso de fabricación a realizar. Lo único que se hacía era entrenarlas en una tarea del proceso y no en todas las actividades. Esto fue lo que provocó la Revolución Industrial junto con los problemas de los obreros y la explotación de los mismos.

Ministerio del Interior".

A medida que los empresarios fueron adquiriendo mayor crecimiento y desarrollo para sus empresas, fueron entrenando a los trabajadores no solo en las actividades que realizaban sino en diversas actividades y así es como empiezan a participar más en los procesos que se llevan a cabo. La industrialización los llevó al cambio en los objetivos y métodos y esto a su vez propició una gran demanda en la mano de obra capacitada para el manejo de maquinaria nueva.

Posteriormente a partir de la Primera Guerra Mundial se tuvo que entrenar a las personas no solo en actividades que realizaban, sino en distintos tipos de actividades y sobre todo en las bélicas. En esta etapa la mujer desempeño un papel muy relevante en la industria, debido a que los hombres jóvenes y en edad productiva partieron a la guerra. En consecuencia la capacitación se transformó de nuevo ya que las jornadas de trabajo sufrieron un cambio pues había toque de queda, la producción disminuía y surgió la necesidad de elaborar productos clandestinos.

El impacto de la capacitación es un concepto tratado por varios autores y especialistas en el tema (C. Alonso, 2014; Díaz, 2005; F. García, 2004; Libera, 2007; MTSS, 2006; NC 3000, 2007).

Es el proceso de enseñanza aprendizaje que pretende modificar la conducta de las personas en forma planeada, conforme a objetivos específicos, que está encaminado a propiciar conocimientos, desarrollar habilidades intelectuales entendidas como técnicas y conceptuales y socio afectivas o humanas y modificar actitudes en las personas a todos los niveles de una organización según (Mendoza, 1990; Morales, 2003; F. Rodríguez, 1990).

Es el proceso consciente, deliberado, participativo y permanente, implementado por un sistema educativo o una organización, con el objeto de mejorar desempeños y resultados; estimular el desarrollo para la renovación en campos académicos, profesionales o laborales; y reforzar el espíritu de compromiso de cada persona para con la sociedad y particularmente para con la comunidad en la cual se desenvuelve. (Huberman, 2005). Cuyo nivel de complejidad abarca desde su simple habilidad, hasta el dominio profundo de conocimientos tecnológicos avanzados así como la formación de hábitos cognoscitivos y capacidad creativa, que permite enfrentar la dinámica del

Ministerio del Interior".

proceso productivo y de servicios en su área de influencia laboral. En la actual investigación se toma como referencia la definición de capacitación de (García, 2001) la cual se orienta a que la capacitación es un cambio de conocimientos, hábitos, habilidades, modos de actuación.

A pesar que la autora considera que la capacitación es el proceso planificado de adquisición de conocimientos y desarrolla hábitos y habilidades para hacer algo, lo que también requiere conocimientos.

Determinar las necesidades de aprendizaje es un modo esencial de identificar las diferencias existentes entre los conocimientos, hábitos, habilidades y condiciones establecidas en los objetivos de un puesto de trabajo con relación a los del combatiente que lo ocupe. El diagnóstico de las necesidades reales es una forma conveniente y útil de recopilar la información necesaria para programar, sobre la base de las mismas, las actividades de capacitación, favoreciendo así una adecuada política de desarrollo de los recursos humanos.

Los procesos de capacitación van siempre asociados a procesos de cambio y por tanto, dirigidos a preparar a los miembros de la organización para lograr el estado cualitativamente superior que se quiere alcanzar. Esto implica la creación de nuevas habilidades, para en el mediano y largo plazos, consolidar los cambios sobre la base de la creación de nuevos valores culturales.

Para lograr cambios consistentes hay que crear nuevos hábitos, modificar comportamientos, y en esto juega un papel principal la capacitación. No puede olvidarse, sin embargo, que con la capacitación puede lograrse el cambio deseado; pero también algo no deseado si no se planifica y controla adecuadamente. Esta realidad determina la necesidad de medir el impacto de los procesos de capacitación desde su fase de planificación hasta el cumplimiento de los objetivos propuestos.

La capacitación debe diseñarse sobre la base de lo que quiere el cliente y también sobre esta base es que debe medirse. En otras palabras, es necesario definir el alcance de la capacitación que se va a hacer y esto debe quedar determinado en los objetivos que se definan. Por eso resulta esencial en el proceso de planificación de la capacitación el momento del contrato con el cliente.

Ministerio del Interior".

La capacitación a todos los niveles, constituye una de las mejores inversiones en recursos humanos y una de las principales fuentes de bienestar para el personal de toda organización. La superación profesional constituye una gestión estratégica educacional. Es un proceso que se desarrolla durante toda la vida del combatiente, y que tiene como ejes fundamentales la problematización y la transformación por el propio combatiente, así como su participación consciente y activa con un alto grado de motivación y compromiso en la evaluación de la calidad de las actividades profesionales. Las actividades de superación profesional se planifican y ejecutan de modo que se logren los resultados esperados con un mínimo gasto de tiempo, movimientos y recursos humanos, materiales y financieros.

Para que la capacitación sea efectiva en una organización, ésta deberá estar enfocada a cumplir con una función muy importante en la empresa, formar y educar en forma sistemática a los trabajadores, por lo tanto, la capacitación y/o formación de los recursos humanos deberá ser un proceso planeado, constante y permanente que permita a la capacitación de los trabajadores, en el sentido de que éstos puedan adquirir las competencias necesarias para desempeñar bien su trabajo o adquirir valores, estilos, trabajo en equipo, entre otras. De tal forma que la capacitación requiere de una planeación y preparación cuidadosa de una serie de pasos que deben integrar lo que se conoce como proceso de capacitación, por lo tanto, al hablar de proceso se debería pensar en algo sistemático, coordinado, o algún modelo, entre otros. La capacitación no es la excepción a la regla, también existen modelos que representan la realidad empresarial de como impartir la capacitación con el propósito de aprovechar al máximo sus ventajas y minimizando los costos o inversión (J. M. García, s.a).

De acuerdo con J. Werther, William, and Davis (1998), los pasos preliminares que se requieren cumplir para poder contar con un buen programa de capacitación son: 1) Detectar las necesidades de capacitación, conocida esta etapa también como diagnóstico;

2) Determinar los objetivos de la capacitación y desarrollo, en esta etapa también deberán identificarse los elementos a considerar en la etapa de la evaluación; 3)

Diseño de los contenidos de programas y principios pedagógicos a considerar durante la impartición de la misma;

4) La impartición para desarrollar las habilidades (aptitudes y actitudes);

5) La evaluación, que puede ser antes, durante y posterior a la capacitación; la primera para ubicar al participante en su nivel de conocimientos previos y partir de ahí para otorgarle los nuevos conocimientos; durante: para corregir cualquier desviación, error o falla en el proceso para evitar que al final ya no se pueda hacer algo al respecto y posterior: para conocer el impacto, el aprovechamiento y la aplicación de las habilidades desarrolladas o adquiridas en el desempeño de la función para la cual fue capacitado el trabajador.

Por su parte (Arias & Heredia, 2006) proponen un modelo de sistema, el cual denominan "Sistema AG" de capacitación para la excelencia, en el cual propone una serie de pasos para garantizar que la capacitación sea efectiva en la organización, donde se parte desde un análisis de la situación de la organización, esto es, desde la planeación estratégica para ver si se cuenta con el personal idóneo, o si puede capacitarse, de ser así, propone los pasos para que la empresa proporcione la capacitación requerida, éste modelo es un poco confuso, sin embargo cuenta con los cuatro pasos mínimos que tienen la mayoría de los modelos de capacitación.

(Chiavenato, 2007), propone también un modelo en el que se pueden apreciar claramente las etapas en que se debe operar al impartir la capacitación (ver figura 1.3).

También existe normatividad de calidad al respecto de la capacitación, quizás debido a que la capacitación es un proceso determinante en el aseguramiento de la calidad de los productos que deben cumplir con sus estándares de calidad, de tal forma, que se tiene el grupo de normas ISO 10015, que son un anexo de las normas ISO 9000, mismas que hacen referencia al diagrama de Shewart, mejor conocido como ciclo de Deming el cual establece que toda actividad sistematizada se debe: planear, hacer, verificar y actuar.

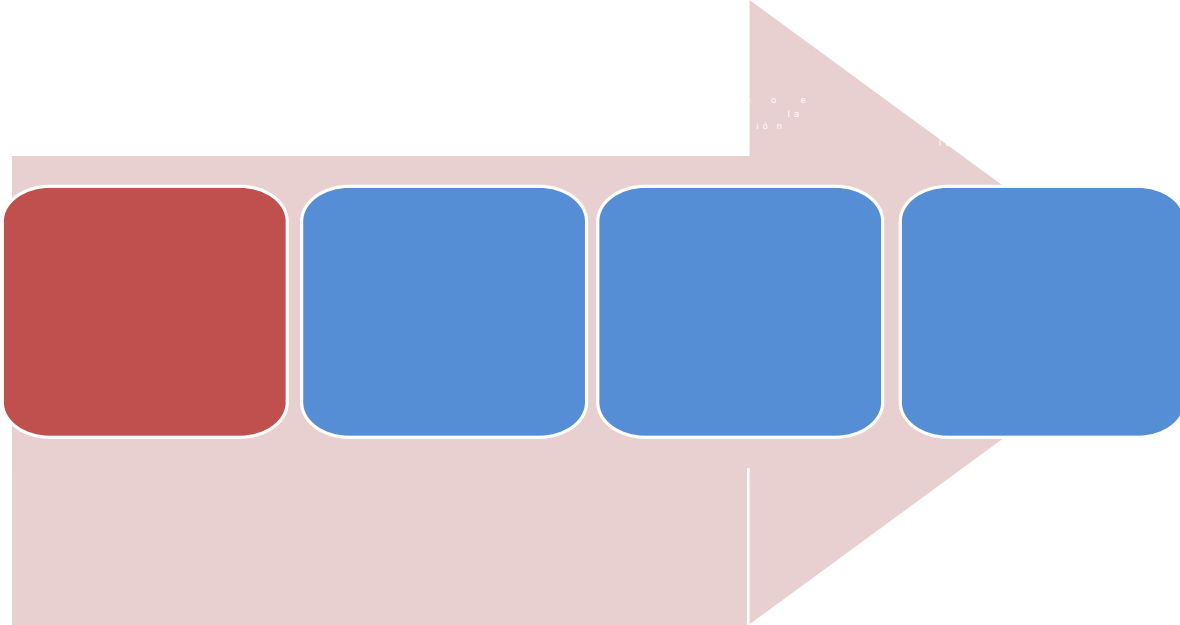


Figura 1.3. Etapas en que se debe operar al impartir la capacitación. Fuente: elaboración propia.

En la (ISO 10015, 1999) señala que un sistema de formación y desarrollo de los recursos humanos para la calidad deberá contar con las siguientes fases: analizar, planear, hacer y evaluar. Basado en estos preceptos y en el proceso de capacitación propuesto por (Chiavenato, 2007) se propone un modelo sencillo, fácil de estructurar y de seguir para administrarlo con mayor efectividad, combinando aspectos que señala (Chiavenato, 2007) como importantes y también los elementos que aporta la norma ISO 10015, Normas para el desarrollo de los recursos humanos en las organizaciones para garantizar la calidad de los procesos y productos que se elaboran en las empresas (ver figura 1.4).

Se analizaron tres modelos y de alguna forma coinciden en los cuatro pasos básicos señalados, aunque con otros nombres, siendo más específico a este respecto, el modelo de Chiavenato, el cual se complementó con las normas ISO 10015, que señala con precisión las cuatro etapas que se deben aplicar en todo proceso de capacitación que se pretenda implementar para garantizar la calidad de los procesos productivos y por efecto, la calidad de los productos (Chiavenato, 2007; ISO 10015, 1999).

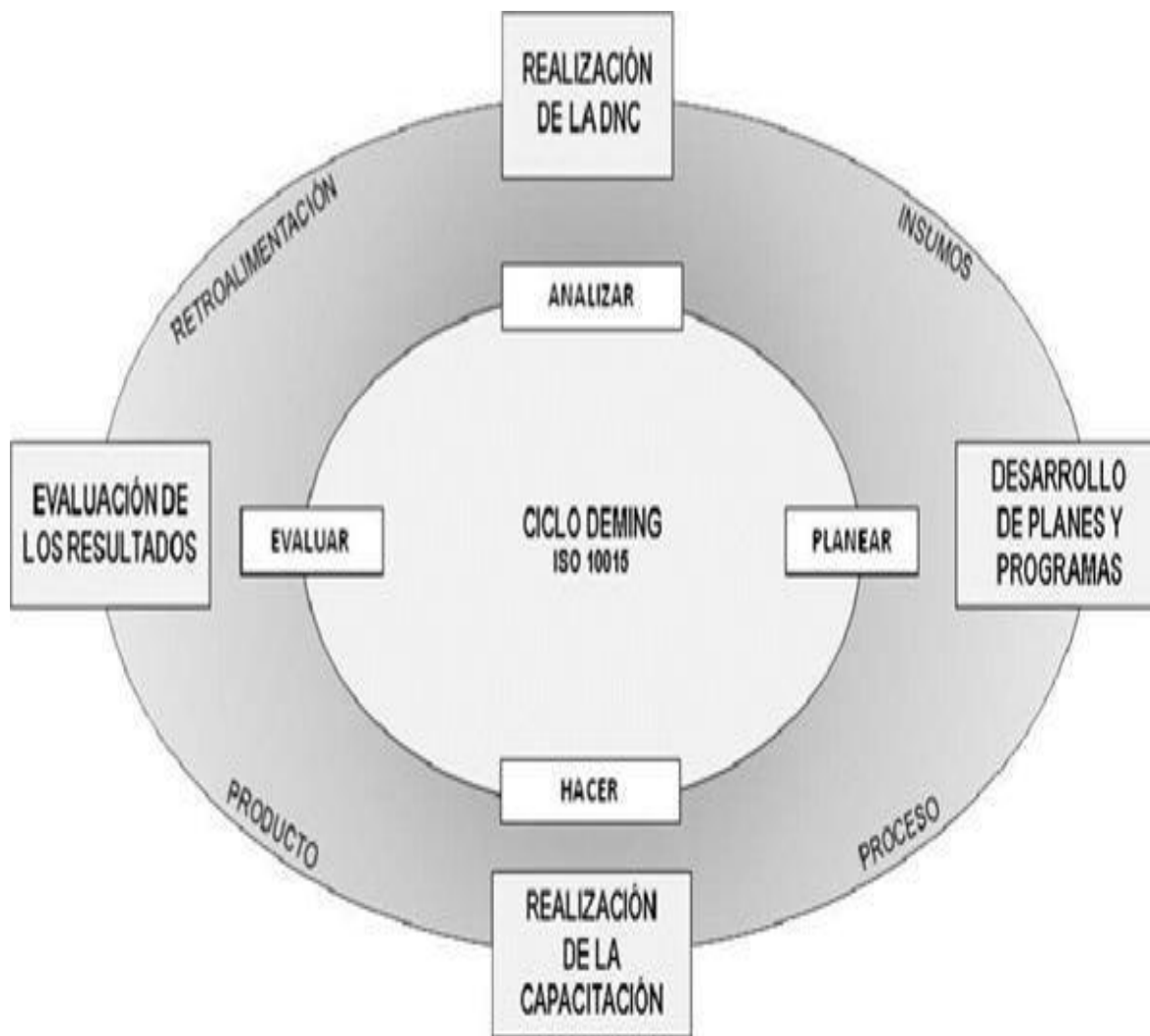


Figura 1.4. Etapas de un proceso de capacitación. Fuente: (Chiavenato, 2007).

1.3. La capacitación en el desarrollo de las competencias laborales

Una planificación adecuada de los RH requiere una política de capacitación permanente del personal, con lo que la autora coincide, ya que los jefes deben ser los primeros interesados en su propia capacitación y los primeros responsables de capacitar a sus subordinados, cada uno debe estimular a los colaboradores a que se preparen constantemente para estar a la altura de los nuevos cambios, para seguir contribuyendo con la organización y con su propia supervivencia. En relación con la capacitación deben tenerse en cuenta los elementos que se muestran en la figura 1.5.

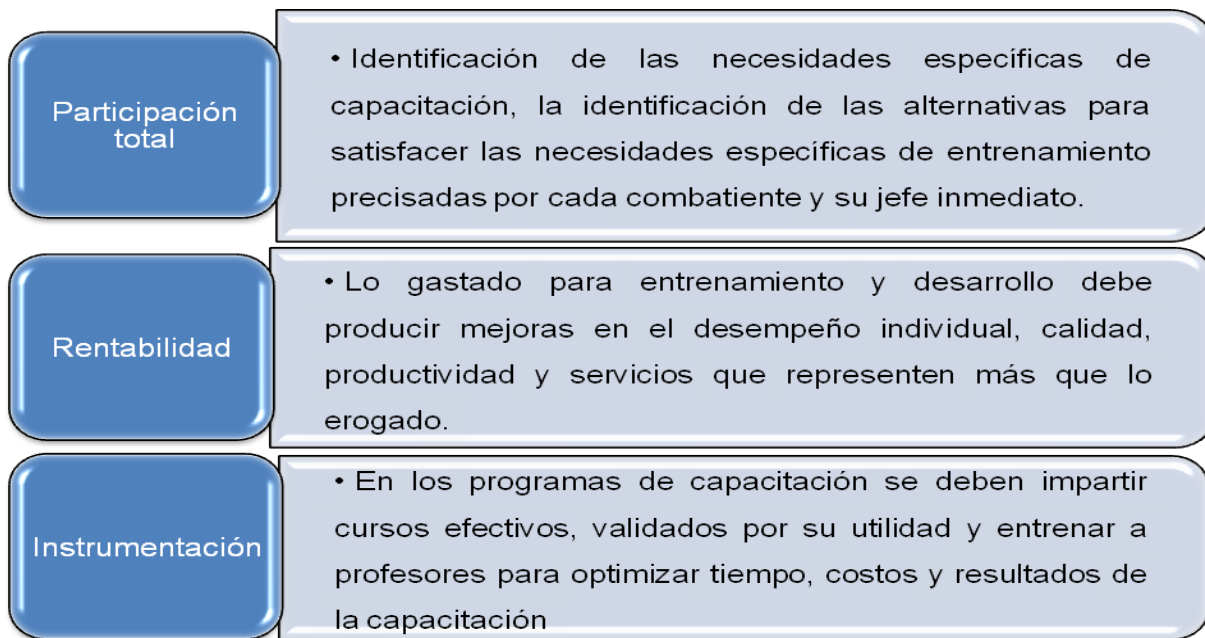


Figura 1.5. Elementos deben tenerse en cuenta para la capacitación. Fuente: elaboración propia.

El desarrollo del componente humano y la formación deben ser la plataforma de lanzamiento del cambio organizacional, para lo cual debe concretarse un plan de formación integral, permanente y coherente, parte indispensable del proceso de planificación estratégica de la organización.

La autora coincide con el criterio que se muestra en la bibliografía especializada acerca de que los beneficios derivados de la capacitación en general son de dos tipos: tangibles y medibles, y no tangibles. Los no tangibles provienen de los puntos de vista de los participantes y de los capacitadores, son subjetivos y la información se obtiene de los reportes de capacitación o de seguimiento.

1.4. Sistema de capacitación

El sistema está compuesto por un conjunto de elementos que se encuentran en un nivel de interdependencia, pues un cambio en un elemento implica modificación en los restantes.

La definición del concepto sistema "evoca en parte el esquema de un número determinado de objetos unidos por un determinado tipo de vínculo. Mediante los conceptos de elemento, parte, totalidad, representándose el aspecto discontinuo o de

Ministerio del Interior".

existencia separada, del sistema y de su pluralidad, separación que se supera mediante los conceptos de enlace, vínculo, interacción, entre otros (Instituto de Filosofía, 1982).

Si se tiene en cuenta el concepto antes mencionado se puede plantear que el sistema no es un simple conjunto de elementos, sino que estos elementos están interconectados y alcanzan su integridad debido a esa interconexión que se establece entre ellos.

El sistema como resultado científico-pedagógico, según (De Arma & et.al, 2004), es "una construcción analítica más o menos teórica que intenta la modificación de la estructura de determinado sistema pedagógico real (aspectos o sectores de la realidad) y/o la creación de uno nuevo, cuya finalidad es obtener resultados superiores en determinada actividad".

Además, Valle (2007) plantea que "el sistema se entenderá como un conjunto de componentes lógicamente interrelacionados que tienen una estructura y cumple ciertas funciones con el fin de alcanzar determinados objetivos".

En las definiciones tratadas con anterioridad sobre sistema existen elementos comunes, los cuales se muestran en la figura 1.6.



Figura 1.6. Elementos comunes sobre la definición de sistema. Fuente: elaboración propia.

Teniendo en cuenta los criterios de estos autores, en esta investigación la autora define como sistema de capacitación a aquellas acciones que deben gestionarse por la organización para la preparación del personal en un período de tiempo. Así mismo considera al sistema de capacitación especializada como el conjunto de acciones de capacitación a corto, mediano y largo plazos, que poseen componentes interrelacionados con el fin de preparar a los Oficiales de Coordinación y Apoyo del Ministerio del Interior.

El sistema de acciones para lograr la preparación de los Oficiales de Coordinación y Apoyo del Ministerio del Interior, se estructura siguiendo los criterios de Valle Lima (2010).

Estructura del sistema para lograr la preparación de los Oficiales de Coordinación y Apoyo del Ministerio del Interior.

- I- Objetivos
- II- Funciones
- III- Componentes
- IV- Estructura (Relaciones entre los componentes y su jerarquía)
- V- Formas de implementación

1.5. Desarrollo de la capacitación en el Ministerio del Interior

El Minint para asegurar las actividades y tareas priorizadas, dirigidas a alcanzar los niveles de efectividad que exigen las complejas características del enfrentamiento a la inconstitucionalidad y para ser más profesionales en las acciones a ejecutar, necesitan de una formación y preparación adecuada, de esta forma lograr mayor desarrollo y aplicación de los adelantos de la ciencia y la técnica, así como en el combate contra las actividades enemigas, delictivas y contra la indisciplina social.

El mando o la administración, tiene la obligación de organizar la capacitación y la superación de los trabajadores en correspondencia con las necesidades de la producción, los servicios y los resultados de la evaluación del trabajo. Los jefes de Cuadros, Personal y Preparación de los órganos ministeriales, jefaturas provinciales,

Ministerio del Interior".

municipio Especial Isla de la Juventud (MEIJ), unidades de subordinación directa, y Directores de Capital Humano de las entidades empresariales, auxiliados de los especialistas en Gestión de Recursos Humanos, son los responsables de planificar y organizar la implementación del proceso, asesorar, controlar y evaluar los resultados del mismo en la entidad. Los mismos deben presentar en la Comisión de Cuadros el

análisis del resultado de la implementación de la capacitación³.

En el proceso de la capacitación se incluye la Preparación Especializada, la cual se desarrolla dentro de la organización a nivel de unidad o por áreas y grupos de trabajo afines, tiene el objetivo de socializar conocimientos y experiencias de la actividad que desarrollan los trabajadores.

El 13 de noviembre del 2006 se emite la Directiva Orgánica que crea la Dirección de Formación y Preparación de las fuerzas en el Minint, dejando sin efecto el departamento de instrucción en la dirección de cuadros y personal, eliminando de su denominación el término "Instrucción", quedando constituida la Dirección de Formación y Preparación de las Fuerzas y cuya designación es dirigir y controlar el sistema de preparación de las fuerzas, reestructurar la organización y el desarrollo del sistema de actividades relacionadas con la formación, preparación de los Jefes y Fuerzas, el funcionamiento de los centros de enseñanza de los distintos niveles y el mantenimiento de la preparación en las unidades del Minint y contribuir a la formación de valores políticos, ideológicos, patrióticos, éticos, profesionales y hábitos de disciplina que debe alcanzar un miembro del Minint (Mesa, 2009).

A partir del proceso de reordenamiento en la Institución en el 2012, desaparece la Dirección de Formación y Preparación y sus funciones se integran en el departamento de preparación en la Dirección de Cuadros, Personal y Preparación. En el 2017, el

Minint, comienza su proceso de Perfeccionamiento⁴, en este proceso se deja sin efecto el departamento de Formación y Preparación y crea en el mes de marzo del presente año la Dirección de Preparación y Ciencias con representación con Órganos

³ Orden N° 15 del Ministro del Interior y la Instrucción N° 5 del Jefe D CPP, ambas de 2015.

⁴ Orden 25/2017 del Ministro del Interior

Ministerio del Interior".

en todas las provincias⁵, donde su misión es asegurar el cumplimiento del sistema de Formación y Preparación de las fuerzas y de la Estrategia de Ciencia, Tecnología e Innovación, para contribuir así al encargo estatal de la Institución

(Ministro del Interior, 2017; Ministro del Interior, 2019)

Además planifican, organizan, ejecutan y controlan la superación continua en sus unidades, teniendo en cuenta las premisas de la introducción permanente en el sistema de preparación especializada de los modelos de actuación profesional que se deriven de los cambios, modificaciones o nuevas regulaciones aprobadas, potenciar el carácter práctico de la preparación en cada tema que se imparta, lo que designará para el desarrollo de cada temática a jefes, especialistas y oficiales de experiencia y motivados en la actividad, con resultados positivos en el desempeño y capacidad de comunicación, que puedan influir en la formación o consolidación de los contenidos especializados y éticos de la profesión.

A cada nivel, los jefes realizan un análisis de todos los componentes y contenidos de la preparación política, técnico, profesional y combativa que inciden sobre el personal bajo su mando y en correspondencia con sus necesidades y sistemas de trabajo, establecen, de ser necesario, prioridades para el año de preparación que aseguren un balance adecuado entre el tiempo total destinado a la preparación, el correspondiente al trabajo específico y el descanso, de forma tal que se asegure el cumplimiento de las misiones.

En todo caso, debe garantizarse la participación del personal en la preparación político ideológica, la preparación especializada y la cultural para alcanzar los requerimientos del cargo.

Todo compañero tiene que interiorizar que su trabajo es importante y los Oficiales de Coordinación y Apoyo juegan un papel esencial en esto, conocer e interpretar que la parte que realiza forma un todo que lleva a un logro, ya en el enfrentamiento, en los servicios, en lo político. Estar preparado para desarrollar sus funciones, a más preparación más resultados, un compañero preparado rinde por tres sin preparar y que

⁵ Orden 3/2019 del Ministro del Interior

Ministerio del Interior".

se sienta estimulado, pero de manera oportuna; la estimulación diaria, esa que se hace cuando se elabora un informe de calidad; no el estímulo que se sitúa en la tarjeta, sino la mano por el hombro y decirle que algo le quedó bien; eso ayuda, reconforta y el hombre lo agradece.

Conclusiones del capítulo

1. El desarrollo del marco teórico referencial de esta investigación mostró la importancia de la GRH tomando como referencia el modelo cubano de la familia de las NC: 3000/2007.
2. 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.
3. En el Minint los jefes a cada nivel, aseguran la preparación de sus subordinados y planifican, organizan, ejecutan y controlan la superación continua en sus unidades, teniendo en cuenta los modelos de actuación profesional que se deriven de los cambios, modificaciones o nuevas regulaciones aprobadas.

Capítulo II. Descripción del procedimiento para la elaboración de un sistema de capacitación de los Oficiales de Coordinación y Apoyo en las Jefaturas Minint municipales

El objetivo en este capítulo es proponer un procedimiento para la mejora de la capacitación de los Oficiales de Coordinación y Apoyo, llegar al tránsito hacia los niveles superiores, y en las instituciones del Minint y así llevar a la organización hacia un estadio superior con atención a las exigencias establecidas en los documentos rectores para esta institución. Además se presentan los métodos y herramientas que son utilizados como soporte de la investigación.

2.1 Principales modelos 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 cada institución (Salgado, 2016). La concepción dialéctico-materialista de los clásicos del Marxismo-Leninismo, aplicada a la gestión de la capacitación sirve como fundamento, 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 (Salgado, 2016).

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 el Minint, lo particular en la gestión de la capacitación de sus centros de capacitación; 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, 1978).

Ministerio del Interior".

Comprender la dirección del proceso de preparación del personal como sistema 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.

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.

Como instituciones adscriptas al Minint 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 instituciones del Minint 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 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 dentro del Minint.
- ❖ La aplicación de los métodos para conocer el estado actual de la gestión de la capacitación posibilitó determinar que, aunque se sitúa como entidad, existen insuficiencias en el proceso, lo que demanda la necesidad de su perfeccionamiento.

- ❖ Un modelo de gestión de la capacitación de los RH, toma como puntos de partida las definiciones de: capacitación, gestión de la capacitación de los RH y de los fundamentos filosóficos, psicopedagógicos, de dirección; y lo normado para este tipo de organización.

En la literatura especializada acerca del tema, se pudo constatar que especialistas y según criterios propios de la autora, se procede a realizar resumen acerca de los diferentes procedimientos existentes. Existen disímiles herramientas como son procedimientos, modelos, para evaluar el impacto de la capacitación, algunos específicos para casos particulares aplicables a determinados lugares con ciertas características. En otros casos se generalizan, pero todos son con el objetivo de evaluar el impacto de la capacitación o aprendizaje, donde se pretende ver un notable cambio, no solo en el capital humano sino también en la organización. El procedimiento administrativo es el cauce formal de la serie de actos en que se concreta la actuación administrativa para la realización de un fin, tiene por finalidad esencial la emisión de un acto administrativo.

A continuación se presenta un análisis atendiendo a diferentes aspectos, como son los objetivos, los aportes, las técnicas y herramientas y las principales características de los modelos que fueron consultados como se muestra en el Anexo 2.

2.2 Procedimientos para la elaboración de un sistema de capacitación de los Oficiales de Coordinación y Apoyo

En el epígrafe se describe el procedimiento para el sistema de capacitación de los Oficiales de Coordinación y Apoyo (figura 2.1), con el objetivo de dar solución al problema de investigación planteado sobre las bases conceptuales identificadas en el marco teórico referencial.



Figura 2.1. Procedimiento para la elaboración del sistema de capacitación de los Oficiales de Coordinación y Apoyo. Fuente: elaboración propia.

Etapa I. Diagnóstico de la situación

Esta etapa persigue el objetivo de diagnosticar las debilidades y fortalezas existentes en el desempeño de los Oficiales de Coordinación y Apoyo de las Jefaturas Minint municipales de la provincia de Matanzas, a partir de sus deberes funcionales. **Paso I.1. Diagnóstico de la situación de los Oficiales de Coordinación y Apoyo de la Jefatura Minint**

En este paso se determinan las principales funciones que cumplen los Oficiales de Coordinación y Apoyo de las Jefaturas Minint con el objetivo de conocer si la designación de las tareas que ejecutan los mismos, se corresponden con sus deberes funcionales.

Actividad 1. Identificación de los expertos

En esta actividad se conforma el equipo de trabajo con calificados especialistas, para lo cual es necesario identificar un conjunto de Oficiales interconectados con la problemática del tema en investigación, que aporten su experiencia y conocimientos e iniciar el proceso de diagnóstico. Las personas que sean elegidas no sólo deben ser grandes conocedores del tema sobre el que se realiza el estudio, sino que deben presentar una pluralidad en sus planteamientos, así como se tendrá en cuenta la experiencia.

Para la realización de este proceso fue necesario identificar a los especialistas que deben participar en la investigación. El procedimiento comprende la integración de un equipo de trabajo interdisciplinario. Para su conformación se valoraron los criterios que ofrecen (A. Hernández, 2010; Negrín, 2003; Nogueira, Medina, & Hernández, 2009) los cuales coinciden en que el equipo lo deben integrar entre siete y 15 personas, en su mayoría miembros del consejo de dirección y de las diferentes áreas de resultado clave. Asimismo, deben poseer conocimientos sobre planificación y control logístico, disponer de la presencia de algún experto externo y nombrar a un miembro del consejo de dirección como coordinador del proyecto.

Igualmente, debe establecerse una planificación para las reuniones y el desarrollo del proyecto con las etapas y pasos definidos en el procedimiento, en los cuales la composición del equipo puede variar en dependencia del nivel de detalle de los mismos. Serán previamente evaluados para certificar que son realmente expertos; a través del coeficiente de competencia. Este método se sustenta en la utilización sistemática e interactiva de juicios de opinión de un grupo de expertos hasta llegar a un acuerdo y que al mismo tiempo exista una retroalimentación de manera que se facilite el acuerdo final (Márquez León, 2013).

Proceso selección de experto: se procede a conformar un equipo de trabajo con los expertos y especialistas que conozcan el funcionamiento de los procesos del Minint, para el intercambio de información y experiencias. Posteriormente se procede a calcular el coeficiente de competencia (K) del cuestionario concebido para este fin, el cual permite recopilar información sobre la experiencia y conocimiento del equipo de

Ministerio del Interior".

personas involucradas con el objeto de la investigación, así como valorar las vías o fuentes que permitieron obtener su preparación profesional e investigativa.

Determinación del coeficiente de competencia de especialistas se calcula por medio de la expresión (1):

$K = (Kc + Ka) / 2$ (1) Donde:

Kc: es el coeficiente de conocimiento o información que tiene el experto acerca del problema, sobre la base de la valoración del propio experto en una escala de 0 a 10 y multiplicado por 0.1 calculado sobre la valoración del propio experto.

Ka: es el coeficiente de argumentación o fundamentación de los criterios del experto. En su solución, adquiere gran importancia la experiencia, la capacidad del decisor, así como también de especialistas calificados y de todo el colectivo que participa en el proceso.

Generalmente se considera que el coeficiente de competencia (K) debe estar en el rango $0.8 < K < 1$. De forma general, en el procedimiento para la selección de expertos se consideran tres etapas fundamentales:

1. Determinación de la cantidad de expertos (se deberá definir las esferas del conocimiento vinculadas a la solución del problema).
2. Confección del listado de expertos.
3. Haber obtenido el consentimiento del experto en su participación.

En una primera etapa se elabora un listado de los potenciales expertos de la investigación y se hace un estudio de la calidad de cada uno de ellos y se considera su lugar de trabajo, así como su posibilidad real de colaboración. Se incluyen expertos internos (pertenecientes a la organización) y/o externos, pertenecientes a instituciones académicas o empresariales.

Luego de seleccionado a los potenciales expertos se le aplica a cada uno un cuestionario de argumentación y determinación de expertos. El coeficiente de experticidad (K) se calcula:

$K = (\text{Peso } (Kct) * Kct) + \text{Peso } (Kcp) * (Kcp)$ (2) Donde:

Ministerio del Interior".

Kct: es el coeficiente de conocimiento teórico sobre el tema a investigar que es calculado sobre la valoración del propio experto. En la determinación de este coeficiente se propone que cada experto de su valor en una escala entre 0-1. Kcp: es el coeficiente de conocimiento práctico sobre el tema a investigar que es calculado sobre la valoración del propio experto. En la determinación de este coeficiente se propone que cada experto de su valor en una escala entre 0-1. Para calcular el peso de cada coeficiente de conocimiento se toman los valores dados por los potenciales expertos y se saca una media aritmética para cada uno. Generalmente se considera que el coeficiente de competencia (K) debe estar en el rango $0.8 < K < 1$. A continuación, se les realiza la invitación oficial explicándoles el objetivo que se persigue y en qué consiste el trabajo; se les entrega el cuestionario sobre los datos personales y la competencia que poseen. Una vez obtenida la respuesta se determina el listado final de expertos después de lo cual se le informa al especialista sobre su inclusión en el peritaje.

Actividad 2. Aplicación de la entrevista estructurada

Se aplica entrevista estructurada a los Jefes Minint municipales (Anexo 4), con el objetivo de conocer sobre el desempeño de los Oficiales de Coordinación y Apoyo. La entrevista quedó conformada por cinco preguntas dirigidas para conocer desde el cumplimiento de sus deberes funcionales, la existencia de un diseño curricular para la preparación, el dominio de órdenes y disposiciones que regulan el sistema de dirección y la actividad informativo analítica, así como son las valoraciones que realizan y la existencia de un diseño que sirva de medidor de los indicadores de eficiencia.

Actividad 3. Análisis DAFO

Se realiza el análisis DAFO, que permite realizar un diagnóstico de la situación real de la organización teniendo en cuenta el entorno. Correlaciona los factores internos (fortalezas y debilidades) con los factores externos (oportunidades y amenazas) y se tiene en cuenta la información de la entrevista realizada a los Jefes Minint municipales de la actividad 2.

A través de la revisión documental, la tormenta de ideas y de la observación se agrupa toda la información recopilada agrupándola por los factores internos y externos que

Ministerio del Interior".

conforman la institución, con la ayuda del trabajo grupal con el equipo de expertos seleccionados en la actividad 1 se entrecruza toda información listándose los cuatro grupos fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas.

Actividad 4. Análisis de las debilidades

A partir de la información proporcionada por el análisis DAFO se vuelven a listar las principales debilidades a las cuales se le aplica el método de *Kendall*, que a través del trabajo con los expertos se le da orden de prioridad a cada una de ellas según la importancia que se le atribuyen a cada una por la institución para trabajar en su eliminación o minimización.

Posteriormente se elabora un Diagrama Causa – Efecto con los resultados del Método de *Kendall* que a partir de la determinación de las prioridades de las debilidades que se deben atenuar o minimizar por la institución, luego se identifican las sub causas que están generando estas debilidades que a través de un trabajo grupal con la utilización de la tormenta de ideas se logra conformar la espina de pescado.

Etapa II. Sistema de capacitación

Esta etapa persigue el objetivo de identificar las necesidades de capacitación Oficiales de Coordinación y Apoyo de las Jefaturas Minint municipales y proponer un sistema de capacitación.

Paso II. 2. Identificación de las necesidades de capacitación

Se realiza una entrevista a los Oficiales de Coordinación y Apoyo de las Jefaturas Minint municipales (Anexo 5), con el objetivo de identificar las necesidades de capacitación.

La entrevista quedó conformada por ocho preguntas dirigidas para conocer desde el conocimiento de sus funciones, la preparación que necesitan, los cursos recibidos durante los años de servicio en el cargo, los que a su consideración deben cursar para la mejora de su desempeño profesional, como evalúan su desempeño y otras sugerencias u observaciones al respecto que puedan aportar.

Paso II. 3. Análisis del proceso de capacitación en el Minint

Ministerio del Interior".

Se realiza revisión documental de los principales documentos rectores de la institución para conocer lo que está establecido en materia de capacitación en el Minint para los cuadros y combatientes y específicamente para los Oficiales de Coordinación y Apoyo de las Jefaturas Minint municipales, que aporten al estudio actual y se pueda llegar a la propuesta del sistema de capacitación.

Paso II.4. Propuesta del sistema de capacitación

A partir del análisis DAFO y del Diagrama Causa - Efecto se propone el sistema de capacitación, teniendo en cuenta las debilidades identificadas, así como los resultados de las entrevistas aplicadas. El formato a seguir para exponer el sistema se muestra en la tabla 2.1 y además incluye objetivo general, función general y componentes que intervienen.

Tabla 2.1. Formato para el sistema de capacitación.

Objetivos	Acciones	Responsables	Participantes	Fecha Cumplimiento	

Fuente: elaboración propia

2.3. Descripción de los métodos, técnicas y herramientas utilizadas en la investigación

La investigación se realiza con la aplicación de la dialéctica materialista como método general de conocimiento y base metodológica, lo que posibilita desarrollar un sistema de capacitación de las fuerzas especializadas para los Oficiales de Coordinación y Apoyo del Minint, al tener en cuenta su unidad dialéctica para influir positivamente en los resultados alcanzados. Conjuntamente se emplean métodos del orden teórico como: análisis - síntesis, inducción - deducción, histórico - lógico, enfoque sistémico, que unidos al análisis documental, la entrevista y la observación, como métodos empíricos permitieron la elaboración de los fundamentos teóricos metodológicos de la investigación, así como elementos caracterizadores que permitieron la elaboración del

Ministerio del Interior".

sistema de capacitación de las fuerzas especializadas para los Oficiales de Coordinación y Apoyo del Minint en la provincia de Matanzas y la integración de métodos, técnicas y herramientas, la comprobación de la efectividad mediante sus resultados. Para apoyar la aplicación de los métodos se realiza un procesamiento computacional mediante las herramientas del *Microsoft Excel*, el resto de los métodos y herramientas se especifican seguidamente:

❖ **Análisis – síntesis:** para fichar los elementos relacionados con los diferentes enfoques y criterios afines con el objeto de investigación, para el logro de los objetivos y el cumplimiento de las tareas de investigación. El análisis es la identificación y separación de los elementos fundamentales. Se descomponen, se desintegran las ideas. La síntesis de un texto conduce a su interpretación holística. Esto es, a tener una idea cabal del texto como un todo.

Este método tiene la ventaja de disciplinar al investigador para poder escoger los diferentes elementos o partes de un fenómeno y está relacionado con la capacidad sensorial. La síntesis es un esfuerzo psicológico mayor que requiere resumir, concentrar y por lo tanto abstraer de esas partes los elementos comunes que le permitan expresar en una sola categoría o expresión lingüística. Es la capacidad de síntesis la que pone a prueba todo el razonamiento lógico que el investigador debe desarrollar para educar sus propios pensamientos y es utilizada en el despliegue del marco teórico de la investigación.

❖ **Inducción – deducción:** posibilitará la sistematización de la información basadas en el procesamiento de datos provenientes de aforos vehiculares, parámetros inherentes a las corrientes vehiculares, utilizando un procesamiento matemático y probabilístico, además de los diferentes criterios sobre el tema con el estudio de elementos y contextos particulares para lograr la elaboración de conclusiones generales (Rodríguez, 2012).

La inducción: es el proceso que va de lo particular, específico hacia lo más general o universal. También significa, de lo más simple a lo más complejo. Como procedimiento es también recomendable porque el ser humano percibe más rápidamente los hechos

captados sensorialmente y como tal puede señalar cómo se inicia un determinado fenómeno.

La deducción: es el fenómeno inverso por el cual se parte de lo general o universal para llegar a lo más específico, pero de una manera lógica que tiene en cuenta la secuencia y el orden para ir desglosando sus diferentes elementos.

❖ Histórico – Lógico: este método permitió elaborar una descripción de los precedentes históricos y los antecedentes teóricos referentes a la capacitación y los principales procedimientos utilizados en la actualidad para la propuesta del sistema de capacitación en el sector empresarial, tanto en el ámbito nacional como en el internacional. El método histórico estudia la trayectoria real de los fenómenos y acontecimientos en el recorrido de su historia. El método lógico investiga las leyes generales de funcionamiento y desarrollo de los fenómenos. Lo lógico no repite lo histórico en todos sus detalles, sino que reproduce en el plano teórico lo más importante del fenómeno, lo que constituye su esencia, lo lógico es lo histórico mismo, pero liberado de las contingencias de la forma histórica (Cabrera, 2004).

El método lógico y el histórico no están divorciados entre sí, sino que, por el contrario, se complementan y están íntimamente vinculados. El método lógico para poder descubrir las leyes fundamentales de un fenómeno, debe basarse en los datos que le proporciona el método histórico, de manera que no constituya un simple razonamiento especulativo. De igual modo, el método histórico debe descubrir las leyes, la lógica objetiva del desarrollo histórico del fenómeno y no limitarse a la simple descripción de los hechos.

❖ Enfoque sistémico: el enfoque en sistema proporciona la orientación general para el estudio de los fenómenos como una realidad integral formada por componentes, que cumplen determinadas funciones y mantienen formas estables de interacción entre ellos. Por esta razón, el conocimiento del enfoque en sistema presenta una importancia fundamental para los que se inician en el campo de la investigación científica.

Un sistema no es un conglomerado de elementos yuxtapuestos mecánicamente, sino que presentan leyes de totalidad, esto es, cualidades generales inherentes al conjunto.

Estas cualidades generales del sistema se diferencian de las características individuales de los componentes que la integran.

Es justamente la interacción entre los componentes del sistema lo que genera sus cualidades integrativas generales. Un ejemplo de enfoque en sistema se demuestra claramente en el funcionamiento de una empresa, la cual está constituida por un conjunto de partes relacionadas entre sí, en función de un resultado. La organización es un sistema conectado y en interacción constante con su entorno.

- ❖ Análisis de la documentación: permite analizar el comportamiento de la organización en períodos de tiempo mediante la revisión directa de documentos como el Manual de Procedimientos Internos de la organización, impresos o en soporte digital. Se destacan entre estos los perfiles de cargo por competencias, los documentos primarios relacionados con los procesos de identificación de las necesidades de capacitación, los planes de capacitación, los expedientes de los oficiales y cuadros.
- ❖ Observación: la observación puede ser directa y por observadores entrenados, que formaran un equipo capacitado y entrenado capaz de elaborar un modelo con la información indispensable para utilizar en los diferentes estudios en cada etapa del procedimiento propuesto.
- ❖ La entrevista serán de tipo directiva centrada, pues tienen el objetivo de conocer las opiniones de diferentes personas y su nivel de preparación con respecto al objeto de investigación. A partir de los fines de la investigación puede ser entendida como la conversación que sostienen dos personas, celebrada por iniciativa del entrevistador. Con la finalidad específica de obtener alguna información importante para la indagación que realiza. La entrevista es, entonces, un acto de interacción personal, espontáneo o inducido, libre o forzado, entre dos personas (entrevistador y entrevistado) entre las cuales se efectúa un intercambio de comunicación cruzada a través de la cual el entrevistador transmite interés, motivación y confianza; el entrevistado devuelve a cambio información personal en forma de descripción, interpretación o evaluación. Las entrevistas serán de tipo directiva centrada, pues tienen el objetivo de conocer las opiniones de diferentes personas y su nivel de

Ministerio del Interior".

preparación con respecto al objeto de investigación. Está compuesta básicamente por preguntas, que son estímulos verbales que producen o generan imágenes en el interrogado, quien produce una respuesta o un conjunto de respuestas.

- ❖ Entrevista estructurada: a partir de un cuestionario la información que se obtiene resulta fácil de procesar, no se necesita de un entrevistador muy diestro y hay uniformidad en el tipo de información que se obtiene (Sierra & Alvarez, s.a).
- ❖ Método de expertos: Se reconoce la necesidad de evaluar el grado de conocimiento y confiabilidad de los especialistas, a partir de la aplicación del cuestionario de competencia del experto, el cual es un instrumento que se requiere recopilar información sobre la experiencia y conocimientos de un grupo de personas relacionadas con el objeto de la investigación, es un instrumento sumamente útil. El cuestionario aplicado al conjunto de especialistas designado para participar en la investigación permite la recopilación de información y posteriormente determinar el coeficiente de competencia del experto (Marrero, 2009).
- ❖ Método *Kendall*: consiste en la recopilación o recogida de información ponderada de un grupo de expertos. El método unifica el criterio de varios especialistas con conocimiento de la temática, de manera que cada integrante del panel haya ponderado según el orden de importancia, que cada cual entienda a criterio propio. En la selección del experto se tendrá en cuenta la experiencia, el nivel de información que pueda aportar y el nivel técnico que tenga. Este método posee un procedimiento matemático y estadístico que permite validar la fiabilidad del criterio de los expertos mediante el coeficiente *Kendall*.

A continuación se muestran los pasos a seguir para la realización del método:

1. Llevar a la tabla el resultado de la votación de cada experto.
2. Sumatoria de todos los valores a_{ij} .
3. Cálculo del coeficiente (T).

$$T = \frac{\sum_{i=1}^m \sum_{j=1}^k a_{ij}}{k}$$

4. Se realiza el control de las características cuyo valor es menor que el coeficiente (T).
5. Cálculo de Δ , se hace por fila y uno por uno.

$$\Delta = \sum_{i=1}^m a - T^{-}$$

6. Cálculo de Δ^2 , se halla la sumatoria al final de la columna.
7. Posteriormente se halla el coeficiente de Kendall (W).

$$W = \frac{12 \sum_{j=1}^k \Delta^2}{m^2(k^3 - k)} \geq 0.5$$

Si se cumple hay concordancia y el estudio es válido.

K: Número de características. m:

Número de expertos.

Si $W < 0.5$ se repite el estudio, de haber un número de expertos mayor que 7 deben eliminarse los que más variación introducen en el estudio, respetando siempre $m \geq 7$ (Santos, 2007).

- ❖ Análisis DAFO: es una matriz situacional, que permite realizar un diagnóstico tanto de la organización como del entorno. Correlaciona los aspectos internos (Fortalezas y Debilidades) con los aspectos externos (Oportunidades y Amenazas), en una matriz cuadrada.
- ❖ Tormenta de ideas: Es una técnica interactiva de trabajo en grupo que se realiza con el objetivo de ganar gran cantidad de ideas en poco tiempo. Presenta tres modalidades: Rueda libre, Tira de papel y Round Robin. Los principios que sustentan esta técnica son: la nueva agresión, la espontaneidad y el intercambio de ideas entre todos los participantes.

Para su realización puede ser aplicado el método de distintas formas:

- a) Rueda libre: Es el más usado, los participantes intervienen libremente, espontáneamente, esta es su fundamental ventaja, además de ser creativo facilita la

Ministerio del Interior".

contribución de otros expertos con sus ideas. Desventaja: individuos fuertes pueden predominar, sobreviene la confusión, pueden perderse ideas si hablan todos a la vez.

b) Round Robin: La participación es ordenada, por turnos, los participantes dan su opinión cuando les toca el turno en cada vuelta hasta que concluyan las ideas nuevas. Desventajas: Se hace difícil aguardar por su turno, hay ciertas pérdidas de energía, resistencia a dar una opinión.

c) Tira de papel: Las ideas se recopilan por medio de una tira de papel. Ventaja: El anonimato permite que temas delicados afloren, se puede aplicar a grupos numerosos, no es necesario hablar. Desventaja: Es lento, algunas ideas pueden ser ilegibles, es difícil aclarar ideas. Tiene como objetivo:

- ✓ Llevar a cabo un filtrado y posteriormente emplear el método de los expertos con el coeficiente de *Kendall* para determinar cuáles son los principales problemas que a partir de la tormenta de ideas.
- ❖ Trabajo en grupo: consiste en la reunión de un número de personas conocedoras del tema a estudiar; tienen como objetivo intercambiar información, realizar análisis crítico y buscar consenso de las propuestas más adecuadas en relación al asunto planteado. Para desarrollar el trabajo en grupo se pueden utilizar dos modalidades: la modalidad de presencia física o la modalidad a distancia.
- ❖ Diagrama Causa - Efecto: es una herramienta efectiva para estudiar procesos, diferentes situaciones dentro de una empresa y para desarrollar un plan de recolección de datos.

Esta es una herramienta básica del control de la calidad que ejemplifica el enfoque de proceso de la gestión de la calidad. Su esencia es no concentrarse o gestionar sobre la base de los efectos; sino buscar y gestionar las causas que provocan estos efectos.

Los pasos para confeccionar un Diagrama Causa - Efecto son:

- 1er paso: definir el efecto que se quiere analizar y colocarlo en la extrema derecha.
- 2do paso: realizar la primera gran expansión, la misma debe tener, como máximo 6 eventos causales y la técnica que se utiliza para su realización es el Diagrama de Afinidad.

Ministerio del Interior".

3er paso: realizar la primera pequeña expansión. Esta se realiza definiendo las causas de cada evento causal, sin un número preestablecido y la técnica que se utiliza para su realización es la tormenta de ideas.

4to paso: realizar la segunda pequeña expansión. Aquí se establecen las sub causas de las causales de la primera pequeña expansión, si resulta procedente (A. Alonso, 2011).

2.4. Caracterización del Ministerio del Interior

El Minint, como órgano de la Administración Central del Estado, traza estrategias para abrirse paso entre las actuales tendencias de la Gestión del Capital Humano y en cumplimiento de los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución, llevó a cabo un proceso de reordenamiento institucional.

Producto de este proceso, surgieron las Jefaturas municipales del Minint, como estructuras organizativas que constituyen la base del enfrentamiento y el primer nivel de procesamiento de información; cuyo funcionamiento, quedó normado mediante la Orden 3/2013 del Ministro del Interior y la Ejecutiva 27/2014 del Jefe Minint provincial, que establece su sistema de trabajo en la provincia Matanzas (Jefe Minint provincial, 2014; Ministro del Interior, 2013).

En este nivel, fue creado el cargo de Oficial de Coordinación y Apoyo, que auxilia al Jefe de la Jefatura Minint municipal en las actividades de dirección (planificación, organización, regulación y control) y en las tareas relacionadas con el Sistema Informativo Analítico.

Misión del Organismo: El Minint es un Organismo de la Administración Central del Estado, que forma parte de sus instituciones armadas, cuya misión principal es preservar la Seguridad del Estado y el Orden Interior; responsabilizado con la prevención y el enfrentamiento especializado a las actividades subversivas, delictivas, conductas antisociales y otros fenómenos nocivos a la sociedad, en correspondencia con lo establecido en la Constitución de la República de Cuba y demás disposiciones legales vigentes. Dirige, ejecuta y controla, en el marco de su competencia, la aplicación de la estrategia política trazada por los órganos superiores del Partido, el Estado y el Gobierno.

Actúa en cooperación con los Organismos estatales, órganos de gobierno y las organizaciones políticas, sociales y de masas, y la participación del pueblo; con una estructura que combina características propias, con elementos de tipo militar y sus miembros prestan servicio en condiciones especiales (Ministerio del Interior, 2014). En la figura 2.2 se encuentra el Organigrama de los Órganos que representa la Jefatura Minint provincia Matanzas.

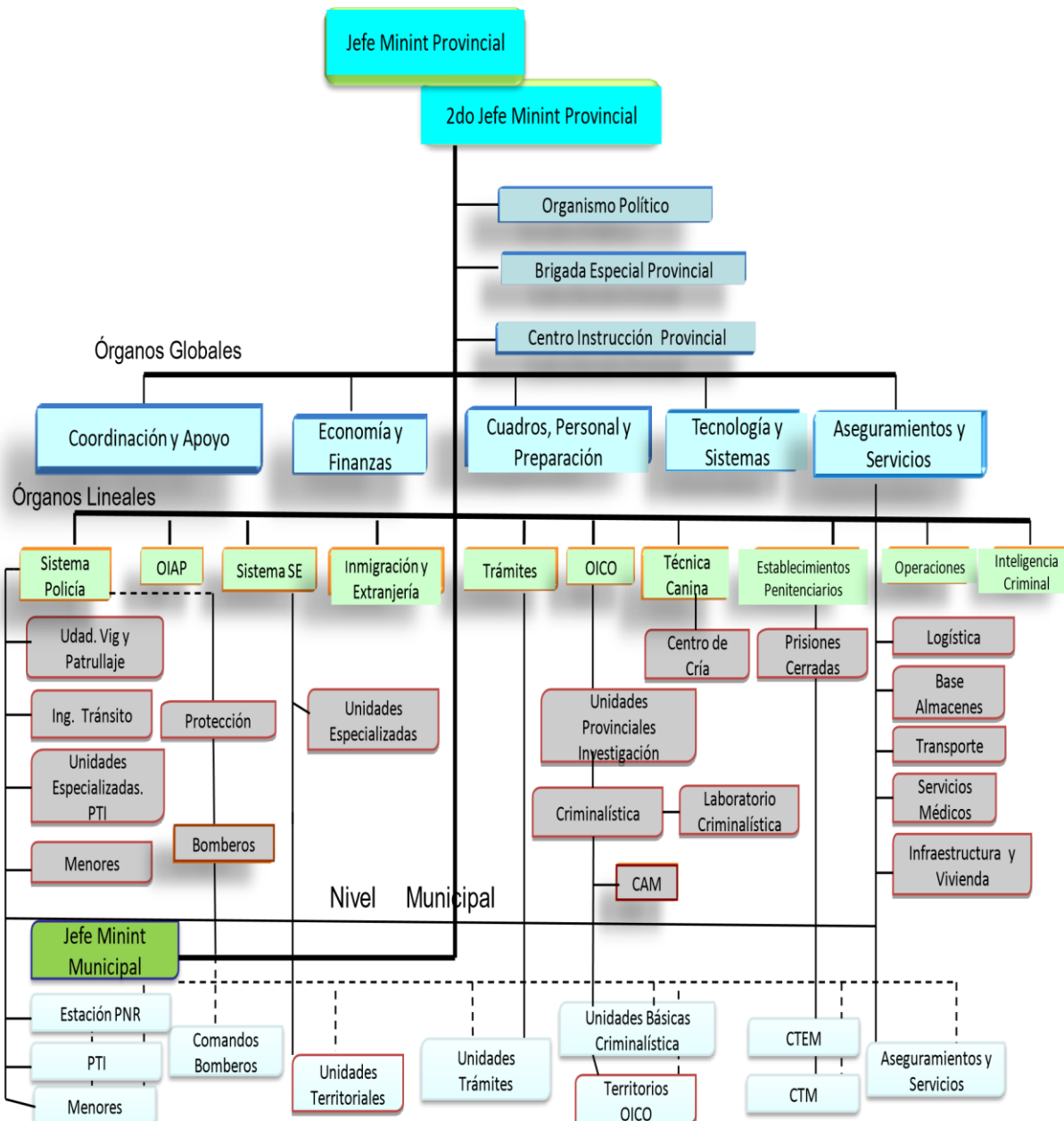


Figura 2.2. Organigrama de los Órganos que se representan en la Jefatura Minint provincia Matanzas. Fuente: elaboración propia.

Ministerio del Interior".

Para la aplicación del procedimiento el órgano de Coordinación y Apoyo provincial representa el 0.40 % de la plantilla orgánica aprobada para la Jefatura Minint provincial y 0.25 % de las Jefaturas Minint municipales.

La entidad en la provincia tiene un 94.4 % de cumplimiento del cargo de Oficial de Coordinación y Apoyo. Prevalece el sexo femenino, predomina los combatientes con más de 45 años. Con relación a su nivel cultural, el prevaeciente es el universitario, se aprecia que sus estudios no guardan relación con la actividad que desempeñan y sólo el 17.6 % tiene preparación en dirección y poseen de 1 a 5 años de experiencias en el cargo. Para mayor comprensión se representa en la figura 2.3 la composición de la fuerza laboral.

Composición fuerzas laboral

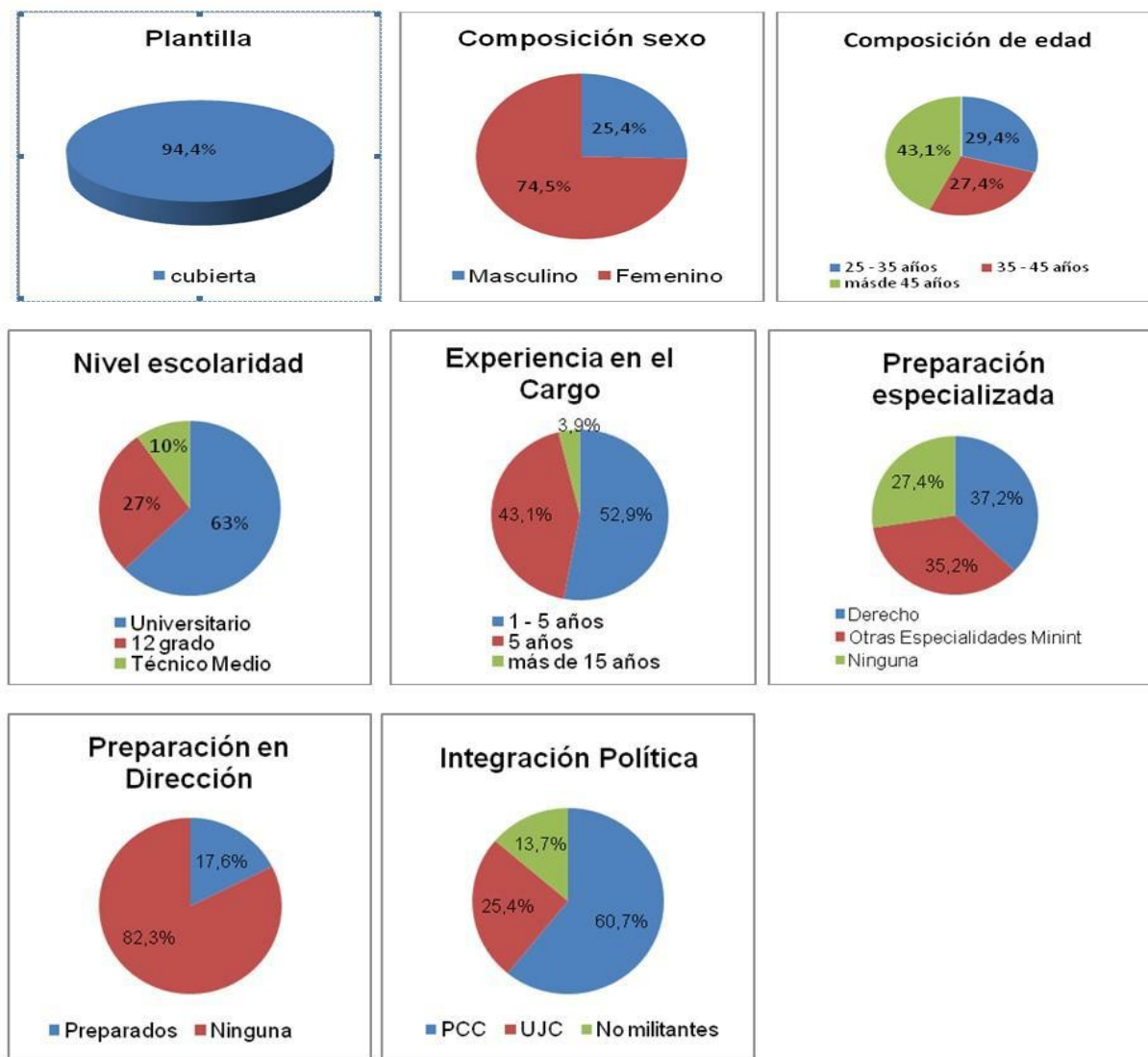


Figura 2.3. Composición de la fuerza laboral de la entidad. Fuente: elaboración propia.

2.4.1. Caracterización de las Jefaturas Minint municipales

La Jefaturas Minint Municipales se constituyen en el nivel de mando de base de la estructura del Minint provincial y está subordinada a esta. Están ubicadas en los consejos populares de los 13 municipios de la provincia y tiene subordinados oficiales que lo auxilian en su gestión de dirección (planificación, organización, regulación y control) y en las tareas relacionadas con el Sistema Informativo Analítico.

Ministerio del Interior".

En esta estructura, existen pequeñas unidades y cargos de base de los órganos provinciales, que se subordinan jerárquicamente a los jefes de especialidades provinciales correspondientes.

Misión: asegurar el cumplimiento de las funciones específicas y comunes del Minint en el nivel municipal; implementar y adecuar a sus condiciones las estrategias, políticas, lineamientos de trabajo y procedimientos de la Jefatura del Minint y órganos ministeriales; preservar la Seguridad del Estado y el Orden Interior; mediante la prevención y enfrentamiento especializado a las actividades subversivas, delictivas, conductas antisociales u otros fenómenos nocivos a la sociedad y velar por la disciplina e imagen del Minint, garantizando la coordinación y cohesión entre los representantes de todos los órganos y especialidades radicados en su territorio, para el cumplimiento de sus funciones específicas (Ministro del Interior, 2013).

❖ Estructura organizativa

Es dirigida por un Jefe de la Jefatura del Minint, quien ejerce atribuciones y obligaciones para administrar y coordinar el trabajo de la Institución en el municipio, en representación de la Jefatura Provincial ante el Partido, el Estado, Gobierno y las FAR en ese nivel; asegurando el cumplimiento de las actividades que para ese nivel se determinan en el Reglamento Orgánico del Minint (Ministro del Interior, 2014). El Jefe de la Jefatura del Minint coordina la planificación de las actividades principales con las unidades, entidades y cargos representados en el municipio, cuyas funciones son de alcance municipal. Para ello, se auxilia de un Consejo de Dirección para decidir aspectos de mayor relevancia y una Comisión Consultiva de Cuadros que emite criterios y decisiones sobre asuntos relacionados con la aplicación de la política de cuadros y el trabajo con las fuerzas (M. León, 2016).

En la figura 2.4 se encuentra el Organigrama con las unidades y cargos que se representan en las Jefaturas Minint municipales.

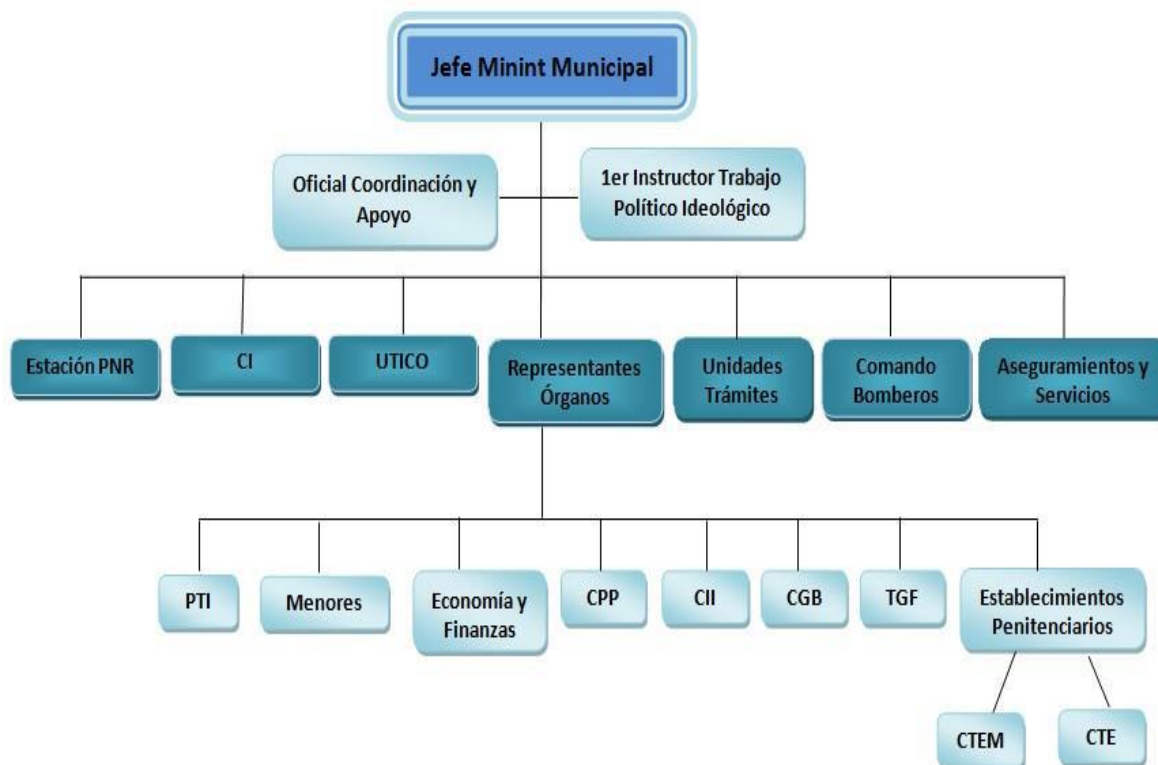


Figura 2.4. Organigrama con las unidades y cargos que se representan en las Jefaturas Minint municipales. Fuente: elaboración propia.

Para garantizar el funcionamiento ininterrumpido de su jefatura, se emplea el servicio de guardia permanente de la Estación Policía Nacional Revolucionaria (PNR) del municipio, que en todos los casos se localizan en un mismo campamento o unidad. Para garantizar la continuidad del mando, diariamente son designados jefes y oficiales de las unidades y cargos que se representan en el municipio, teniendo en cuenta las particularidades del trabajo que realizan y con independencia de la subordinación que tengan.

En la Jefatura Minint municipal, se identifican los siguientes procesos claves:

- ❖ Gestión de planificación,
- ❖ Organización,
- ❖ Recursos humanos,
- ❖ Gestión informativo-analítica,
- ❖ Trabajo político ideológico,

- ❖ Atención y servicio a la población,
- ❖ Aseguramientos logísticos, ❖ Aseguramiento financiero.

Conclusiones del capítulo

1. Se evaluaron varios modelos principalmente el de Salgado, 2016, 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.
2. El objetivo trazado en este capítulo fue cumplido, al ser seleccionado un procedimiento para el sistema de capacitación de los Oficiales de Coordinación y Apoyo en el Minint, describiendo cada uno de los elementos a tener en cuenta en las dos etapas y sus respectivos pasos y actividades, donde se describen los métodos, técnicas y herramientas utilizadas en la investigación.
3. Se caracteriza el Ministerio del Interior y las Jefaturas Minint municipales, en el que prevalece el sexo femenino, los combatientes con más de 45 años y resalta que las especialidades estudiadas por ellos no guardan relación con la actividad que desempeñan.

Capítulo III. Elaboración del sistema de capacitación especializada para los Oficiales de Coordinación y Apoyo en las Jefaturas Minint municipales

La propuesta del procedimiento para el sistema de capacitación de los Oficiales de Coordinación y Apoyo propició transformaciones en la gestión del proceso de preparación de las fuerzas.

3.1. La actividad de dirección en el Ministerio del Interior en las Jefaturas Minint municipales

Las actividades de Planificación, Organización y Control se integran para auxiliar a los jefes, en los diferentes niveles, en el desarrollo de la actividad de dirección. La Dirección de Control, Organización y Planificación (DCOP), es el órgano del Aparato Central que ejerce la rectoría funcional de cada una de estas en el Organismo (Ministerio del Interior, 2014).

La actividad auxiliar de dirección se organiza con fuerzas profesionales en estructuras o cargos en los diferentes niveles de dirección de los órganos y provincias,

Ministerio del Interior".

ajustándose a las particularidades y complejidad del trabajo de la organización de que se trate, integrando o coordinando los procesos relacionados con la actividad auxiliar de dirección.

La organización interna combina la especialización y la integralidad del trabajo en aras de garantizar la capacidad de respuesta. El Manual de Funcionamiento Interno del Minint define (Ministerio del Interior, 2013):

Proceso de gestión de planificación

Misión: Proyectar la estrategia para el desarrollo ordenado, continuo e integral del organismo a corto, mediano y largo plazos, según prioridades, determinando los objetivos, las actividades y los indicadores de medida así como el respaldo necesario en capital humano, financiero y material, en correspondencia con las políticas del país.

Actividades principales del proceso.

1. Organización y preparación para el proceso
 - ❖ Elaboración y aprobación de la base normativa;
 - ❖ Orientación del proceso y preparación metodológica de jefes y especialistas; ❖ Recopilación y análisis de la información que constituye fuente del proceso.
2. Determinación de prioridades de trabajo, indicadores económicos y bases de cálculo
 - ❖ Realización del diagnóstico de la unidad organizativa que elabora los planes;
 - ❖ Determinación de las prioridades de trabajo y los indicadores y bases de cálculo para la proyección de los planes;
 - ❖ Colegio de las prioridades, indicadores y bases de cálculo para elaborar los planes;
 - ❖ Aprobación por la jefatura de las prioridades, indicadores y bases de cálculo para elaborar los planes;
3. Elaboración de los planes
 - ❖ Determinación de los objetivos de trabajo y actividades principales;
 - ❖ Presentación a los Órganos Planificadores Abastecedores y Especializados de la demanda de recursos para el aseguramiento específico;

Ministerio del Interior".

- ❖ Revisión y evaluación de las propuestas de demanda de recursos materiales de servicios y el respaldo al plan de inversiones;
 - ❖ Presentación a la jefatura, para su aprobación, de la propuesta de plan material, de servicios e inversiones;
 - ❖ Presentación a la jefatura, para su aprobación, de la propuesta de objetivos de trabajo y actividades principales;
 - ❖ Presentación de la propuesta de Plan Material, de Servicios e Inversiones y del proyecto de Presupuesto;
 - ❖ Presentación a la Secretaría del Consejo de Ministros de los Objetivos y Plan de Actividades del Minint;
4. Evaluación del Plan
- ❖ La evaluación de los planes se realiza de forma escalonada iniciando por los planes de las unidades subordinadas que se evalúan por su jefe inmediato superior y así sucesivamente hasta llegar a los sub. Grupos conformados por sistemas y esferas de trabajo y la Jefatura del Minint.

Proceso de Control

Misión: contribuir a la determinación de la efectividad y racionalidad de los sistemas y procesos de trabajo y de empleo de las fuerzas y los recursos en el cumplimiento de las disposiciones legales establecidas, así como la correspondencia de los resultados del trabajo con las prioridades, los objetivos, políticas, planes y decisiones.

Actividades principales del proceso.

1. Planificación y organización
 - ❖ evaluación y determinación de las prioridades;
 - ❖ evaluación y determinación de las directrices y alcance de las acciones;
 - ❖ elaboración del plan anual de control;
 - ❖ puntualización mensual y trimestral del plan de acciones;
 - ❖ organización de las actividades preparatorias y de aseguramiento de las acciones;
2. Realización y comunicación
 - ❖ ejecución de las acciones en las diferentes modalidades previstas;

Ministerio del Interior".

- ❖ identificación de deficiencias, insuficiencias y problemáticas en los procesos de trabajo comprobados, sus causas y responsables;
 - ❖ elaboración del informe resultante de las acciones de control;
 - ❖ notificación a los jefes facultados acerca de los resultados de las acciones, y sus resultados;
3. Seguimiento y Evaluación.
- ❖ elaboración del plan de medidas para la solución de las deficiencias, insuficiencias y problemáticas identificadas;
 - ❖ control al cumplimiento del plan de medidas y de las decisiones; evaluación de los resultados de tales medidas;
 - ❖ comprobación de la solución de las deficiencias, insuficiencias y problemáticas.

La gestión informativa – analítica para el enfrentamiento en el Ministerio del Interior en las Jefaturas Minint municipales

Gestión informativo-analítica, es el encargado de la implementación del Sistema Informativo Analítico; de la integración y el análisis de la información que emana de los órganos provinciales lineales y jefaturas municipales del Minint, para la dirección del enfrentamiento y la evaluación de su funcionamiento Manual de funcionamiento (Ministerio del Interior, 2013).

Funciones:

- ❖ contribuir, mediante el análisis, a la dirección del enfrentamiento, al perfeccionamiento continuo de los procesos de trabajo y a dinamizar las transformaciones en el proceso de dirección, a fin de elevar los resultados en la prevención y el enfrentamiento a las actividades subversivas, delictivas, conductas antisociales, ilegalidades y otros fenómenos nocivos a la sociedad para preservar la Seguridad del Estado y el Orden Interior;
- ❖ valorar el funcionamiento interno de la Institución relacionado con el cumplimiento de su encargo estatal y el impacto alcanzado en la transformación favorable de la situación operativa;
- ❖ evaluar el comportamiento de la situación operativa, apreciar los escenarios y brindar los pronósticos de la posible actividad enemiga y delictiva;

Ministerio del Interior".

- ❖ mantener informada a la dirección del Partido, el Estado, el Gobierno y las FAR, en los diferentes niveles, en interés de la Seguridad del Estado y el Orden Interior.

Actividades principales del proceso:

1. Elaboración de lineamientos o requerimientos informativos:

- ❖ elaboración por la Dirección de Información y Análisis Ministerial (DIAM) y con frecuencia anual, de lineamientos informativos generales, que constituyen la guía principal para orientar la búsqueda de información por los órganos ministeriales lineales y las jefaturas provinciales;
- ❖ elaboración de lineamientos informativos provinciales; por los órganos ministeriales lineales y las unidades especializadas de información y análisis de las jefaturas provinciales, con igual frecuencia,
- ❖ adecuación de lineamientos informativos a las características de los municipios; por las Jefaturas del Minint a ese nivel,
- ❖ formulación de requerimientos informativos puntuales en cada nivel, de acuerdo con las necesidades de cada mando, en correspondencia con los lineamientos.

2. Orientación de la búsqueda de información:

Es una etapa dirigida a lograr la comprensión e interpretación de las necesidades de información que el sistema debe satisfacer, así como la organización y planificación del resto de las actividades del proceso. 3. Obtención y recopilación de la información: Se realiza a través de medios y métodos especializados que incluye el empleo de fuentes abiertas y bases de datos del organismo que se utilizan para completar y enriquecer las informaciones obtenidas por otras vías.

4. Procesamiento y evaluación de la información:

- ❖ selección y clasificación de los datos obtenidos, con vistas a distinguir lo urgente de lo ordinario, lo sustancial de lo insustancial y lo general de lo particular. Incluye: la clasificación según criterios e indicadores, y la jerarquización de los datos de acuerdo con su relevancia, urgencia y prioridad en relación con los lineamientos informativos;

Ministerio del Interior".

- ❖ **completamiento de los datos:** está orientado a definir y solucionar la ausencia de datos necesarios, como resultado de la valoración de la información recibida y sus contenidos, los hechos y/o situaciones a que se refiere y los objetivos de su empleo;
- ❖ **comprobación:** es una actividad sistemática de corroboración, para detectar datos dudosos o poco confiables por falta de completamiento o de correspondencia con el tema evaluado. Se ejecuta mediante la comparación con otros, obtenidos con anterioridad o por otras fuentes, o estableciendo un juicio a partir de la reconstrucción del problema.

5. Análisis:

Consiste en organizar y sistematizar toda la información en torno a un tema, problema o situación; identificar sus actores, factores claves, las tendencias de su comportamiento y establecer las relaciones entre los hechos y fenómenos de interés del Minint con otros de la vida social, política y económica del país, con vista a pronosticar su evolución y proponer medidas para la toma de decisiones a nivel ministerial y estatal. Se sustenta en métodos y técnicas que contribuyen a validar los contenidos, formular pronósticos y elaborar propuestas de medidas.

6. Elaboración de informes y su tramitación:

Está orientada a incorporar -en las diferentes salidas informativas establecidas - las valoraciones y resultados del trabajo de los participantes en el Sistema Informativo Analítico para el enfrentamiento.

7. Registro y conservación:

Es el almacenamiento ordenado de los datos, cumpliendo con las medidas de seguridad establecidas, de forma que permita su recuperación cuando resulte necesario. Como norma se registrarán digitalmente, empleando las herramientas adecuadas para la recuperación y ejecutando las salvadas correspondientes para su conservación.

3.2. Caracterización de la fuerza laboral de la provincia de Matanzas

En la figura 3.1 se representa la composición de la fuerza laboral del proceso objeto de estudio.

Caracterización fuerza de trabajo

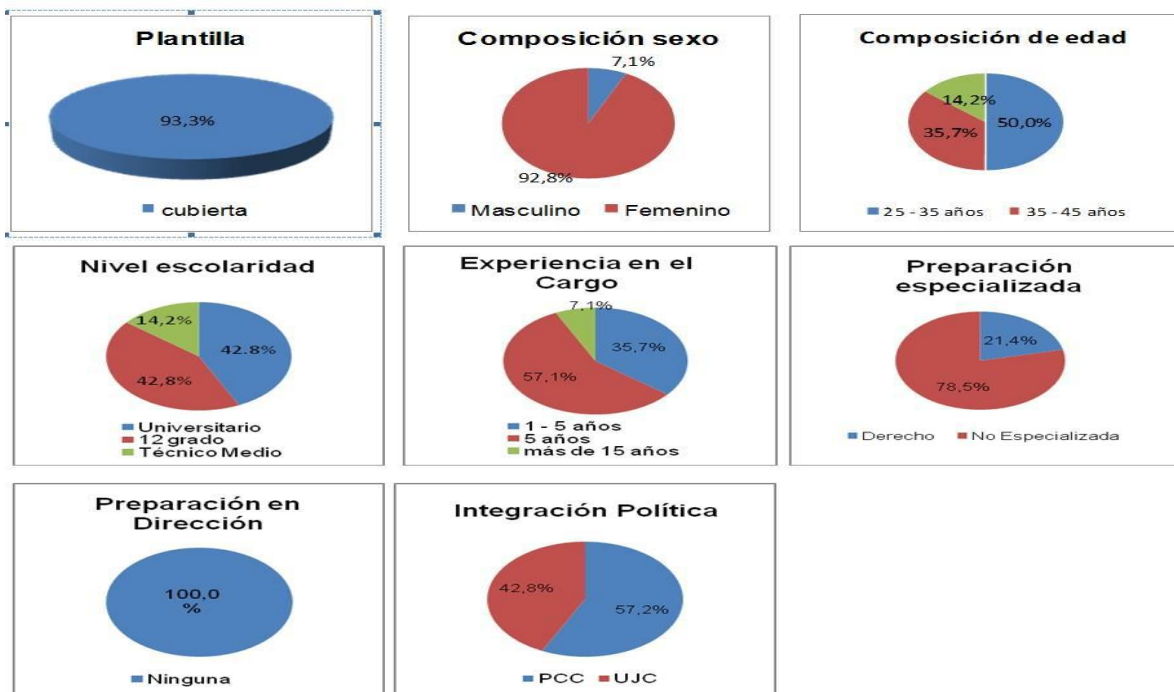


Figura 3.1. Composición de la fuerza laboral del proceso. Fuente: elaboración propia. Los cargos de Oficiales de Coordinación y Apoyo están cubiertos al 93,3 %. Predominan las mujeres y una fuerza laboral joven entre los 25 – 35 años de edad. El nivel de escolaridad prevalente es el universitario y 12 grado; con 5 años de experiencia en el cargo, sin preparación en Dirección y sólo el 21,4 % tiene preparación especializada en Derecho, que no guarda relación con la actividad que desempeña.

3.3. Antecedentes que justifican la investigación en la provincia de Matanzas
 A pesar de que existen investigaciones relacionadas con los recursos humanos en el Mininte incluso en la provincia de Matanzas, al revisar la bibliografía disponible, no se conocen antecedentes anteriores que guarden relación con el tema específico de la capacitación de Oficiales de Coordinación y Apoyo, menos aún a nivel municipal. De lo anterior se deriva la necesidad de elaborar un plan de mejora del sistema de capacitación especializada para los Oficiales de Coordinación y Apoyo del Mininte, para lo cual fueron escogidas las Jefaturas Mininte municipales, por su relevancia e importancia política, social, económica y estratégica, para el cumplimiento del cargo estatal del Mininte a nivel municipal.

Ministerio del Interior".

Hay que recordar que la función fundamental del Oficial de Coordinación y Apoyo es la de apoyar al jefe en todas sus actividades y ayudarlo para su mejor desarrollo, situación que se torna más necesaria en estos momentos por la importancia económico-estratégica que adquiere el municipio y el papel que juega el Minint en ello como se señala anteriormente.

3.4. Aplicación del procedimiento para la elaboración del sistema de capacitación especializada para los Oficiales de Coordinación y Apoyo en las Jefaturas Minint municipales de la provincia de Matanzas

En el presente epígrafe se aplica el procedimiento seleccionado para la elaboración del plan de mejora para la capacitación de los Oficiales de Coordinación y Apoyo en las Jefaturas Minint municipales, que contribuye a la mejora de las debilidades identificadas.

Paso 1.1. Diagnóstico de la situación de los Oficiales de Coordinación y Apoyo de la Jefatura Minint municipales de la provincia de Matanzas

Se parte de la revisión documental del Manual de Funcionamiento del Minint, el Reglamento Orgánico del Minint y se identifican las principales funciones de los Oficiales de Coordinación y Apoyo de las Jefaturas Minint municipales, quedando listado las cuatro funciones:

- ❖ Auxiliar al Jefe de la Jefatura del Minint municipal en su gestión de dirección (planificación y control, en particular de las decisiones).
- ❖ Apoyar en la evaluación del comportamiento de la situación operativa.
- ❖ Apreciar los escenarios y pronósticos de la posible actividad enemiga o delictiva en el territorio.
- ❖ Elabora información actualizada a la dirección del Partido, el Estado, el Gobierno y las FAR en la localidad, de aquellas situaciones que puedan interferir en los intereses de la Seguridad del Estado y el Orden Interior.

Actividad 1. Identificación de los expertos

Para la selección del equipo de trabajo se tuvieron en cuenta los especialistas del Minint (Tabla 3.1), presentaban mayor conocimiento del funcionamiento de los procesos para el intercambio de información y experiencias. Posteriormente se

Ministerio del Interior".

procede a calcular el coeficiente de competencia (K) y con la aplicación del cuestionario, el cual permitió recopilar información sobre la experiencia y conocimiento del equipo de personas involucradas con el objeto de la investigación, así como valorar las vías o fuentes que permitió obtener su preparación profesional e investigativa.

Tabla 3.1 Propuesta de Especialista para incluir como expertos en la investigación.

No	Cargos	Años de experiencias
1	Jefe Minint Municipal	21
2	Jefe Órgano Información y Análisis Provincial Matanzas	25
3	Jefe Información y Análisis Sistema PNR Matanzas	37
4	Jefe Coordinación y Apoyo Sistema PNR Matanzas	35
5	Jefa Órgano Coordinación y Apoyo Provincial Matanzas	33
6	1er Oficial Coordinación y Apoyo Provincial Matanzas	50
7	Jefe Coordinación y Apoyo Prisiones Matanzas	24
8	1er Oficial Coordinación y Apoyo Provincial Matanzas	20
9	Especialista Órgano de Información y Análisis Provincial	23
10	1er Oficial Jurídico Provincial Matanzas	55

Fuente: elaboración propia.

Después de haber obtenido el consentimiento de estos se aplicó cuestionario para su selección, con la cual se determina el coeficiente de experticidad de cada uno de ellos. Lo cual fue procesada a través del Criterio de Expertos (Hernández, 2003), dicho criterio exige elegir a aquellos que se encuentren en el intervalo de 0.6 - 1; de no cumplir la condición se elegirán los más cercanos al límite inferior del intervalo. Tabla 3.2. Coeficiente de conocimiento (Kc)

Características	Prioridad	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	E10
Conocimiento	(0.181)	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Competitividad	(0.086)	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Disposición	(0.054)	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Creatividad	(0.100)	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Profesionalidad	(0.113)	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Capacidad de Análisis	(0.122)	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1
Experiencia	(0.145)	1	1	1	1	1	1	1	0	0	1
Intuición	(0.054)	0	1	1	1	0	1	1	1	1	1
Actualización	(0.127)	1	0	1	1	1	1	1	0	1	1
Colectividad	(0.018)	1	1	0	0	1	1	1	1	1	1
Total	1	0.76	0.873	0.90	0.90	0.946	0.878	1	0.728	0.855	1

Fuente: elaboración propia.

Tabla 3.3. Coeficiente de argumentación (Ka)

Fuentes de argumentación	Grado de influencia de los criterios			E1		E2		E3		E4		E5		E6		E7		E8		E9		E10		
	A	M	B	A	B	A	B	A	B	A	B	A	B	A	B	A	B	A	B	A	B	A	B	
Estudios teóricos realizados	0.27	0.21	0.13		X	X		X	X		X		X		X		X		X		X		X	
Experiencia práctica	0.24	0.22	0.12	X		X		X		X		X		X		X		X		X		X		X
Conocimientos de trabajo en Cuba	0.14	0.1	0.06	X		X		X		X		X		X		X		X		X		X		X
Conocimientos de trabajo en el extranjero	0.08	0.06	0.04		X		X		X		X		X		X		X		X		X		X	
Consultas bibliográficas	0.09	0.07	0.05	X		X		X		X		X		X		X		X		X		X		X
Cursos de actualización	0.18	0.14	0.1		X		X		X		X		X		X		X		X		X		X	
	1	0.8	0.5	0.66		0.84		0.80		0.96		0.98		0.94		0.98		0.90		0.98		1		

Fuente: elaboración propia.

En las tablas 3.2 y 3.3 se muestran los coeficientes de conocimiento (Kc) y de argumentación (Ka) que se obtienen respectivamente, para la determinación del coeficiente de competencia (K) que se muestra en la tabla 3.4.

Tabla 3.4. Cálculo del coeficiente de experticidad.

Ministerio del Interior".

Expertos	E 2	E 3	E 4	E 5	E 6	E 7	E 8	E 9	E 10	E 8	E 9	E 10
K c	0.76	0.873	0.90	0.90	0.946	0.878	1	0.728	0.855	1		
K a	0.66	0.84	0.80	0.96	0.98	0.94	0.98	0.90	0.98	1		
K	0.71	0.857	0.85	0.905	0.963	0.909	0.99	0.814	0.91	1		

Fuente: elaboración propia.

Todos los expertos fueron seleccionados debido a que en ambos casos se cumplió con la condición de $0.6 \leq K \leq 1$ y $0.8 \leq K \leq 1$ respectivamente, como se muestra en la tabla

3.4. El equipo de trabajo formado para el desarrollo del procedimiento general, estuvo compuesto por 10 personas que coinciden con la propuesta inicial de la (tabla 3.1), dentro de ellos jefes y especialistas como representantes de cada una de las áreas clave de la organización, con más de 20 años de experiencia en el Minint y en la actividad de dirección. Se llevó a cabo una preparación inicial con el objetivo de lograr su formación homogénea, para lo cual se les ofrece una conferencia donde se abarcan temas relacionados con el marco teórico referencial de la investigación, y literaturas vinculadas a la capacitación de los recursos humanos, estableciendo debates y discusiones grupales, que enriquecen los conocimientos de los miembros del equipo.

Actividad 2. Aplicación de la entrevista estructurada

En esta actividad se procede a aplicar la entrevista estructura a los Jefes Minint municipales de la Provincia de Matanzas, arrojando como resultado los que se muestran en la tabla a continuación.

Tabla 3.5. Resultados de la entrevista estructurada a los Jefes Minint municipales de la Provincia de Matanzas

Preguntas	Resultados de la entrevista
1	El 100 % de los entrevistados coincide que la designación de otras tareas, limita el cumplimiento cabal y eficiente de los deberes funcionales del Oficial de Coordinación y Apoyo.
2	El 100 % de los entrevistados manifiesta que no existe un diseño curricular que permita nivelar óptimamente a los titulares en cargos.
3	El 84.6 % de los entrevistados refieren que no existe dominio eficiente de las órdenes y otras disposiciones que regulan el sistema de dirección y la actividad informativo analítica, lo que conduce un tratamiento inadecuado a diversos asuntos, y en otros casos no se exige su cumplimiento.
	El 15.4 % de los entrevistados plantean que existe dominio de las órdenes y otras disposiciones que regulan el sistema de dirección y la actividad informativo analítica.
4	El 76.9 % de los entrevistados refieren que se realizan escasas valoraciones analíticas por parte de los oficiales (Procesamiento de las informaciones que se reciben y se tributan).
	El 23.1 % de los entrevistados plantean que son nulas las valoraciones analíticas por parte de los oficiales.
5	El 100 % de los entrevistados reconocen que no se implementa un diseño teórico particular que sirva como medidor de los indicadores de eficiencia del Oficial de Coordinación y Apoyo.

Fuente: elaboración propia.

Actividad 3. Análisis DAFO

Para ello, se procedió a partir de la información brindada en la entrevista a los Jefes Mínt municipales, se identifican las fortalezas, las debilidades, las amenazas y las oportunidades (tabla 3.6), posteriormente con el trabajo grupal se somete a

consideración de los expertos la información obtenida de las entrevistas a través de la tormenta ideas.

Tabla 3.6. Resultado de la aplicación del análisis DAFO.

Fortalezas		Debilidades	
F1. El 100 % militan en las organizaciones políticas.		D1. No permanencia en el cargo de los Oficiales de Coordinación y Apoyo.	
F2. Se cuenta con los medios automatizados para el cumplimiento del encargo estatal.		D2. Falta de preparación de los oficiales de las Jefaturas municipales.	
F3. No ocurren hechos de indisciplinas graves o violaciones de la ética.		D3. Los Oficiales de Coordinación y Apoyo no transitan por otras especialidades para comprender el funcionamiento de los sistemas de enfrentamiento.	
F4. La fuerza laboral es joven.		D4. Falta fluidez y sistematicidad en la comunicación e interacción de la base con la Jefatura de la especialidad y viceversa.	la la
F5. Cuentan con las normativas que rigen la actividad de dirección y de información y análisis.		D5. Poco interés por parte de los Jefes Minint municipales, por la superación y aprendizaje de sus subordinados.	
		D6. Realizan funciones de secretarías, transcriben documentos y reciben llamadas, de forma general.	
		D7. No existe claridad de las funciones y misiones que cumplen los Oficiales de Coordinación y Apoyo, según el cargo.	
		D8. No se implementan las normativas establecidas para el desempeño de los oficiales de Coordinación y Apoyo.	
Amenazas		Oportunidades	
A1. Las fuentes laborales del entorno posibilitan mejores opciones, remuneración y condiciones de vida y trabajo.		O1. Apoyo de las instituciones políticas del territorio.	
A2. La Jefatura Minint no tiene concebida preparación para estos cargos, los mismos se realizan por los órganos en las Jefaturas Minint provinciales.		O2. Contar con universidades en cada municipio para fortalecer la capacitación de los Oficiales de Coordinación y Apoyo en el territorio.	

elaboración propia.

Fuente:

Actividad 4. Análisis de las debilidades

A partir de la información proporcionada por el análisis DAFO se determinan un total de 8 debilidades las cuales se listan nuevamente y se aplica el método de Kendall para dar orden de prioridad a cada una de ellas lo que se evidencia en la tabla 3.7.

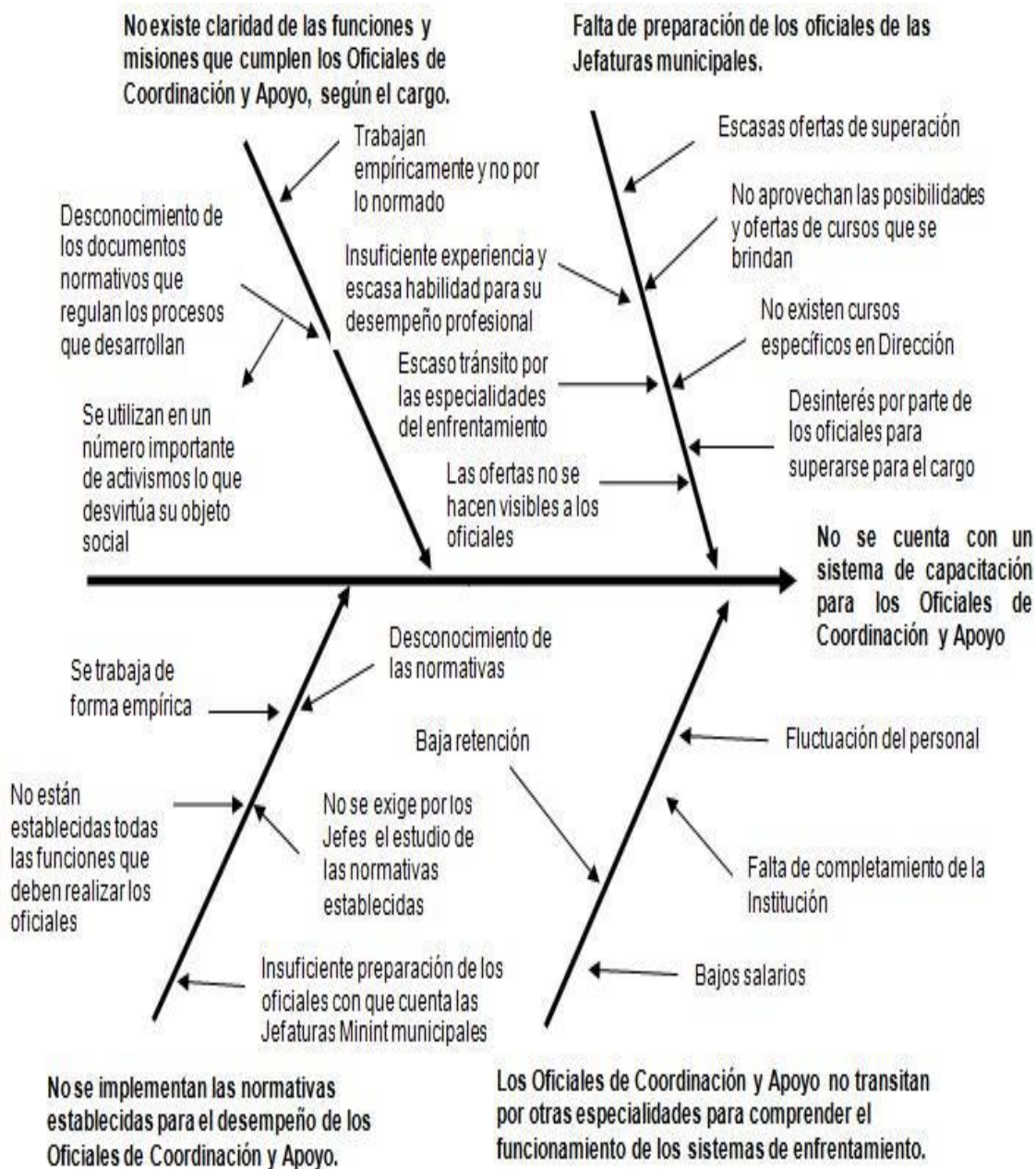
Tabla 3.7. Método Kendall para dar orden de prioridad a las debilidades

No	Debilidades	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	E10	ΣAi	Δ	Δ^2	Selección
1	No permanencia en el cargo de los Oficiales de Coordinación y Apoyo.	5	2	2	5	3	6	5	8	8	8	52	7	49	
2	Falta de preparación de los oficiales de las Jefaturas municipales.	1	1	1	2	4	4	2	1	1	1	18	-27	729	1
3	Los Oficiales de Coordinación y Apoyo no transitan por otras especialidades para comprender el funcionamiento de los sistemas de enfrentamiento.	4	5	3	1	5	3	4	4	4	6	39	-6	36	4
4	Falta fluidez y sistematicidad en la comunicación e interacción de la base con la Jefatura de la especialidad y viceversa.	6	7	8	7	8	8	7	5	5	2	63	18	324	
5	Poco interés por parte de los Jefes Municipales, por la superación y aprendizaje de sus subordinados.	8	8	7	8	7	5	6	6	6	4	65	20	400	
6	Realizan funciones de secretarías, transcriben documentos y reciben llamadas, de forma general.	7	6	6	6	6	7	8	7	7	7	67	22	484	
7	No existe claridad de las funciones y misiones que cumplen los Oficiales de Coordinación y Apoyo, según el cargo.	3	3	5	3	1	2	1	3	3	3	27	-18	324	2
8	No se implementan las normativas establecidas	2	4	4	4	2	1	3	2	2	5	29	-16	256	3

Ministerio del Interior".													
para el desempeño de los													
Oficiales de													
Coordinación y Apoyo.													

Fuente: elaboración propia.

El valor del coeficiente Kendall es de $W = 0.6437$ por lo tanto el estudio es válido, ya que existe concordancia entre el criterio de los expertos. El valor de T es de 45 y las competencias seleccionadas serán las que cumplan la siguiente condición: $\sum a_i < T$. A partir del orden dado por los expertos se comienza la aplicación del análisis del Diagrama Causa - Efecto donde se muestran en la figura 3.2.



Fuente: elaboración propia.

Etapa II. Sistema de capacitación

Paso II. 2. Identificación de las necesidades de capacitación

Se realiza revisión documental de las evaluaciones del desempeño y los perfiles de cargos y se completa la información con entrevista a los Oficiales de Coordinación y Apoyo de las Jefaturas Minint municipales para identificar las necesidades de capacitación de este personal arrojando los siguientes resultados.

Tabla 3.8. Necesidades de capacitación de los Oficiales de Coordinación y Apoyo de las Jefaturas Municipales

	Preguntas	Resultados de la entrevista
Necesidades de capacitación	1	El 75 % de los entrevistados refieren que conocen sus misiones y funciones para el cargo que desempeñan.
		El 25 % de los entrevistados refieren no conocer sus misiones y funciones para el cargo que desempeñan.
	2	El 66.6 % de los entrevistados no se sienten preparados para el cargo.
		El 33.4 % de los entrevistados se sienten preparados para el cargo.
	3	El 50 % de los entrevistados manifiestan que con la preparación que tienen pueden asumir retos superiores.
		El 50 % de los entrevistados manifiestan que con la preparación que tienen no pueden asumir retos superiores.
	4	El 91.6 % de los entrevistados manifiestan que han recibido preparación en dirección e información y análisis.
		El 8.4 % de los entrevistados refieren que han recibido curso de preparación en materia de dirección.
		El 41.6 % de los entrevistados refieren que deben realizar cursos relacionados con la actividad de dirección.
	5	El 25 % de los entrevistados refieren que deben realizar cursos relacionados con la actividad de información y análisis.
		El 25 % de los entrevistados refieren que deben realizar cursos relacionados con la actividad de dirección e información y análisis.
		El 8.4 % de los entrevistados refieren que deben realizar cursos relacionados con la actividad de planificación.
	6	El 33.4 % de los entrevistados refieren que se deben realizar preparaciones desde el puesto de trabajo a partir de las misiones y funciones que desempeñan.
		El 25 % de los entrevistados refieren que se deben realizar preparaciones afines a la actividad de dirección.
		El 16.6 % de los entrevistados refieren que se deben realizar preparaciones relacionada con la actividad de información y análisis.

Ministerio del Interior".

El 16.6 % de los entrevistados refieren que se debe realizar talleres relacionados con la actividad de información y análisis y dirección.

Necesidades	Preguntas	Resultados de la entrevista
		El 8.4 % de los entrevistados refieren que se debe realizar preparación de cómo trabajar con el Sistema Automatizado de Dirección (Sadir)
		El 16.6 % de los entrevistados a partir de su desempeño se evalúan de bien
		El 33.3 % de los entrevistados a partir de su desempeño se evalúan de regular
	7	El 16.6 % de los entrevistados a partir de su desempeño se evalúan de mal.
		El 8.5 % de los entrevistados a partir de su desempeño se evalúa carente de preparación.
		El 25 % de los entrevistados a partir de su desempeño no se evalúa.
	8	El 83.4 % de los entrevistados no realiza sugerencias.
		El 16.6 % de los entrevistados refieren que deben continuar las preparaciones desde el puesto de trabajo, preparar haciendo.

Fuente:

elaboración propia.

Paso II. 3. Análisis del proceso de capacitación en el Minint

Para la preparación de las fuerzas en el Minint, cada año de instrucción, se emiten precisiones e indicaciones por los Jefes de la Dirección de Cuadros, Personal y Preparación y la Dirección de Operaciones, en el caso de este año 2019 se emitieron consideraciones por la Dirección de Preparación y Ciencias; Dirección de nueva creación, con el objetivo de organizar, regular y puntualizar los principales componentes y acciones dirigidas a la superación continua y la preparación combativa de las fuerzas en las unidades del Minint, integrados en un documento de carácter ministerial, donde se emiten las indicaciones metodológicas y de organización dirigidas a alcanzar niveles superiores de desempeño profesional y cumplimiento exitoso de las misiones del organismo, de cada órgano, territorio o unidad, concentrando las acciones en las temáticas especializadas, que se constituyen prioridades.

Ministerio del Interior".

Se emiten órdenes de la Jefatura Municipal que establecen medidas para la organización de cursos de formación, según los planes de estudios de las diferentes especialidades, vigentes en los Centros de Instrucción.

Las actividades de preparación especializada abarcarán como mínimo 40 horas en el año de instrucción, 20 horas en cada período. De ser necesario, puede concentrarse la mayor cantidad de horas en un mismo período. Los órganos y especialidades deberán analizar sistemáticamente los resultados de la preparación especializada de las fuerzas, teniendo en cuenta que requieren desarrollar habilidades que no son posibles adquirir en otro organismo o sistema del entorno.

Los jefes a cada nivel, asegurarán la preparación de los efectivos previstos⁶, dando cumplimiento a los programas de estudio de 120 – 240 horas, definidos por la Comisión Metodológica Ministerial.

En el caso de los Oficiales de Coordinación y Apoyo de las Jefaturas Municipales, su preparación especializada está dirigida básicamente a temas de dirección e información y análisis, a partir de las misiones y funciones que realizan de apoyo al Jefe Municipal: en las funciones de dirección: Planificación, Organización, Gestión y Mando y Control y la actividad informativo - analítica.

Objetivo General del Sistema de capacitación: lograr la preparación de los Oficiales de Coordinación y Apoyo del Ministerio del Interior, para que alcancen la preparación individual necesaria que les permita un desempeño exitoso en su puesto de trabajo.

Función General del Sistema de capacitación: fortalecer los niveles de preparación de los Oficiales de Coordinación y Apoyo del Ministerio del Interior en aras de alcanzar un desempeño exitoso en su puesto de trabajo. **Componentes que intervienen en el**

Sistema de Capacitación son:

- ❖ Jefe Municipal
- ❖ Órgano de Cuadros, Personal y Preparación.
- ❖ Jefes de Órganos y Especialidades del Ministerio del Interior de la Provincia de Matanzas.

⁶ Establecido en la Orden 34 del 2011 del Viceministro Primero del Interior

Ministerio del Interior".

La relación entre los componentes se expresan a través de la labor rectora del Órgano de Cuadros, Personal y Preparación que es quien coordina directamente con los Jefes Municipales, Jefes de Órganos y Especialidades del Ministerio del Interior de la Provincia de Matanzas el desempeño de los Oficiales de Coordinación y Apoyo del Ministerio del Interior.

Paso 4 Propuesta del sistema de capacitación

Nº	Acciones	Responsables	Participantes	Fecha de cumplimiento	Recursos
Objetivo 1. Preparar a los Órganos de Coordinación y Apoyo en los documentos normativos que inciden en la actividad que realizan, a partir de los procesos que desarrollan.					
1	Impartir conferencia sobre las generalidades de los procesos de dirección e información y análisis a partir de las misiones y funciones que cumple el Órgano de Coordinación y Apoyo. 2 horas de clases	Órgano Coordinación y Apoyo provincial (COAP) y Órgano Información y Análisis provincial (OIA)	Órganos de Coordinación y Apoyo y Jefes Mhrt municipales	3er jueves del mes de enero 2020	Salón de reuniones
2	Realizar taller territorial sobre los documentos normativos y principales normativos que inciden en la dirección del enfrentamiento. Particularidades de la Orden 3/2013 del Ministro del Interior y la Orden 22 del Viceministro del Interior que rige la actividad Informativa Analítica y Orden 27/2014 del Jefe Mhrt provincial. (4h)	COAP	Órganos de Coordinación y Apoyo y Jefes Mhrt municipales	Zona Norte, Centro y Sur. mes de febrero 2020 frecuencia anual	1 aula con medios técnicos
3	Impartir clase taller para ampliar la misión, papel y funciones que cumple el Órgano de Coordinación y Apoyo, a partir de la experiencia práctica y como parte del perfeccionamiento institucional. (4h)	COAP	Órganos de Coordinación y Apoyo y Jefes Mhrt municipales	enero 2020	1 aula con medios técnicos

"Sistema de capacitación especializada para los Oficiales de Coordinación y Apoyo del Ministerio del Interior".

No.	Acciones	Responsables	Participantes	Fecha de cumplimiento	Recursos
Objetivo 2 Preparar a los Oficiales de Coordinación y Apoyo en la actividad informativo analítica, teniendo en cuenta las misiones y funciones que desarrollan					
4	Impartir clase taller sobre los métodos y técnicas para la obtención de información. Análisis estadísticos y determinación de causas y condiciones (4h/c)	CIAP	Oficiales de Coordinación y Apoyo y Jefes Mhrt municipales	3er jueves del mes de enero 2020	1 aula con medios técnicos
5	Impartir conferencia sobre la información y sus requisitos. Indicadores para evaluar su calidad. El flujo informativo. Los flujos internos y externos. El traslado de información desde y hacia las unidades de información y análisis a su nivel.	CIAP	Oficiales de Coordinación y Apoyo	3er jueves del mes de marzo 2020	Salón de reuniones
6	Debatir a través de actividad práctica como se aplica el ciclo de trabajo a las informaciones de situación interna. Estados de opinión. Su seguimiento o acciones de continuidad (2h/c)	CIAP	Oficiales de Coordinación y Apoyo	3er jueves del mes de marzo 2020	1 aula con medios técnicos
7	Impartir conferencia sobre las características de los resúmenes y sus tipos. Actividad práctica elaboración de resúmenes (4h/c)	CIAP	Oficiales de Coordinación y Apoyo y Jefes Mhrt municipales	3er jueves del mes de marzo 2020	1 aula con medios técnicos

"Sistema de capacitación especializada para los Ciudadanos de Coordinación y Apoyo del Ministerio del Interior".

Nº	Acciones	Responsables	Participantes	Fecha de cumplimiento	Recursos
8	Impartir conferencia sobre la organización y funcionamiento del Sistema Informativo - Analítico. Funciones de las unidades organizativas del Sistema. Organización del trabajo informativo a su nivel y principales funciones de los cargos y estructuras representadas en este. (4h/c)	CIAP	Ciudadanos de Coordinación y Apoyo	3er Jueves del mes de abril 2020	Salón de reuniones
9	Debatir a través de actividad práctica lo relacionado a los implicados del enfrentamiento. Su interpretación e implementación en las unidades de base.	CIAP	Ciudadanos de Coordinación y Apoyo	2do Jueves del mes de mayo 2020	1 aula con medios técnicos
10	Impartir conferencia sobre el Mhnt como sistema, el enfoque sistémico y la productividad en los resultados de trabajo. (2h/c)	COAP CIAP	Ciudadanos de Coordinación y Apoyo y Apoyo y Jefes Mhnt municipales Ciudadanos de	3er Jueves del mes de abril 2020	Salón de reuniones
11	Impartir conferencia sobre la representación de los flujos horizontal y vertical de información y análisis a su nivel. (2h/c)		Ciudadanos de Coordinación y Apoyo	3er Jueves del mes de abril 2020	Salón de reuniones
12	Impartir conferencia sobre la orientación de la búsqueda de información, procesamiento y evaluación, análisis y registro y conservación.	CIAP	Ciudadanos de Coordinación y Apoyo	3er Jueves del mes de mayo 2020	1 aula con medios técnicos

"Sistema de capacitación especializada para las Unidades de Coordinación y Apoyo del Ministerio del Interior".

Recursos

Nº	Acciones	Responsables	Participantes	Fecha de cumplimiento	
	Seguimiento al cumplimiento de los lineamientos informativo-analíticos (4h/c)	CIAP	Oficiales de Coordinación y Apoyo y Apoyo	frecuencia 3er jueves del mes de mayo 2020	1 aula con medios técnicos
13	Impartir conferencia y actividad práctica sobre los tipos de documentos que se utilizan en el ámbito informativo. Su elaboración y errores más frecuentes (4h/c)	CIAP	Oficiales de Coordinación y Apoyo y Apoyo	2do jueves del mes de junio 2020	Salón de reuniones
14	Impartir conferencia sobre la definición de información gráfica. Tipología de gráficos y su empleo para el trabajo de enfrentamiento. Principios para su construcción. Componentes que se deben considerar para su elaboración.	CIAP	Oficiales de Coordinación y Apoyo	2do jueves del mes de junio 2020	Salón de reuniones
15	Impartir a través de actividad práctica la representación e interpretación de los datos en gráficos, tablas y esquemas (4h/c)	CIAP	Oficiales de Coordinación y Apoyo	2do jueves del mes de junio 2020	1 aula con medios técnicos
16	Debatir a través de actividad práctica (4h/c) - Elaboración de los informes - Principales errores en su elaboración y sugerencias de perfeccionamiento - Proyecciones o propuesta de medidas que deben incluir.	CIAP	Oficiales de Coordinación y Apoyo	3er jueves del mes de junio 2020 frecuencia anual	1 aula con medios técnicos

"Sistema de capacitación especializada para los Ciudadanos de Coordinación y Apoyo del Ministerio del Interior".

Nº	Acciones	Responsables	Participantes	Fecha de cumplimiento	Recursos
17	Desarrollar taller territorial sobre el análisis como base para el trabajo de dirección, guía de los procesos de planificación, organización y control, que incluya los Lineamientos Informativos para el enfrentamiento Modelo-esquema para organizar la elaboración de informes	CCAP	Ciudadanos de Coordinación y Apoyo	Zona Norte, Centro y Sur: meses de julio 2020 frecuencia anual	1 aula con medios técnicos
Objetivo 3: Preparar a los Ciudadanos de Coordinación y Apoyo en los procesos de dirección en función de una mejor organización y funcionamiento en los sistemas					
18	Impartir clase taller sobre los métodos, vías y nuevas herramientas para la planificación y realización del control a procesos de trabajo, con mayor efectividad (4hc)	CCAP	Ciudadanos de Coordinación y Apoyo y Jefes Mhrt municipales	3er jueves del mes de junio 2020	1 aula con medios técnicos
19	Debatir a través de actividad práctica la evaluación en el cumplimiento de los planes, mediante el análisis a partir de los indicadores previstos en los planes anuales (4hc)	CCAP	Ciudadanos de Coordinación y Apoyo y Jefes Mhrt municipales Ciudadanos de	mayo- junio 2020 frecuencia anual	1 aula con medios técnicos
20	Evaluar el entrenamiento desde el puesto de trabajo de cómo elaborar las valoraciones de cumplimiento de las actividades principales	CCAP	Ciudadanos de Coordinación y Apoyo	20- 30 meses de enero y febrero 2020	Medios técnicos

"Sistema de capacitación especializada para los Clínicos de Coordinación y Apoyo del Ministerio del Interior".

Nº	Acciones	Responsables	Participantes	Fecha de cumplimiento	Recursos
21	Debatir en revisión colectiva la elaboración de los planes de medidas como resultados de los controles y realización de los informes de cumplimiento. Profundización en la determinación de las causas de impacto, base para proyecciones acertadas	CCAP	Clínicos de Coordinación y Apoyo y Jefes Mhrt municipales	febrero 2020	Hizarrón y salón de reuniones
22	Simular a través de actividad demostrativa el registro, control y evaluación del cumplimiento de las decisiones del Jefe Mhrt provincial, 2do Jefe Mhrt provincial y Jefe Mhrt municipal.	CCAP	Clínicos de Coordinación y Apoyo y Apoyo	marzo 2020	Medios técnicos
23	Evaluar el entrenamiento desde el puesto de trabajo en la actividad de Planificación, el trabajo con el SADIR y Control – Decisiones Integralidad en los procesos de trabajo	CCAP	Clínicos de Coordinación y Apoyo	marzo 2020	Medios técnicos
24	Impartir taller territorial y entrenamiento desde el puesto de trabajo sobre la elaboración cumplimiento y Objetivos del plan anual. Fuentes a utilizar.	CCAP	Clínicos de Coordinación y Apoyo y Jefes Mhrt municipales	mayo- junio 2020	Medios técnicos

Conclusiones del capítulo

1. Se aplica el procedimiento propuesto con sus dos etapas, en la primera se diagnostica la situación de las Jefatura del Minint donde se seleccionan los 10 expertos que conforman el equipo de trabajo, los cuales identifican ocho debilidades, de estas cuatro son las prioridades a darle respuesta a corto plazo.
2. En la segunda etapa con la mejora del sistema de capacitación, se logran identificar las principales necesidades de capacitación, se analiza la capacitación actual donde se observa que los Jefes Minint municipales son los responsables de la superación de sus subordinados y no se tiene diseñado un sistema de capacitación para lograr un mejor desempeño de los Oficiales de Coordinación y Apoyo en las Jefaturas Minint municipales.
3. Como resultado del análisis anterior queda elaborado el sistema de capacitación con 24 acciones que conforman la propuesta para los Oficiales de Coordinación y Apoyo de las Jefaturas Minint municipales que contribuye a la mejora de las cuatro debilidades identificadas para darles prioridad a corto plazo.

Conclusiones generales

Después de analizar los resultados de la investigación, se llegó a las siguientes conclusiones:

1. Los fundamentos teóricos que sustentan la utilización de las fuentes de información utilizadas permitieron su sistematización y puesta en práctica de la capacitación, siendo una necesidad de que se convierta en un componente priorizado del trabajo interno de los Oficiales de Coordinación y Apoyo de las Jefaturas Minint municipales y se mostró la importancia de la GRH tomando como referencia el modelo cubano de la familia de las NC: 3000/2007.
2. El procedimiento propuesto consta de dos etapas y dividido en pasos y actividades donde los principales métodos e instrumentos aplicados permitieron caracterizar el estado real de los conocimientos que poseen los Oficiales de Coordinación y Apoyo de las Jefaturas Minint municipales de la provincia de Matanzas, demostrando una preparación con deficiencias.
3. La caracterización realizada brindó elementos que permitieron caracterizar a los Oficiales de Coordinación y Apoyo de las Jefaturas Minint municipales; el diagnóstico permitió conocer su estado actual, indicando la necesidad de la elaboración de un sistema de capacitación especializada para lograr un mejor desempeño de estos oficiales.
4. A partir de los resultados antes descritos se elaboró un sistema de capacitación, con 24 acciones que conforman la propuesta para los Oficiales de Coordinación y Apoyo de las Jefaturas Minint municipales que contribuye a la mejora de las cuatro debilidades identificadas para darles prioridad a corto plazo y así dar solución a las problemáticas que se detectaron en el diagnóstico.

Recomendaciones

1. Evaluar en la Comisión de Cuadros provincial los resultados obtenidos en el presente trabajo, como herramienta para perfeccionar la labor de Dirección en la institución.
2. Proponer a la Jefatura Minint provincial que se aplique el sistema de capacitación especializada para los Oficiales de Coordinación y Apoyo en las Jefaturas Minint municipales, a otros cargos afines dentro de la organización.
3. Proponer a la Dirección de Preparación y Ciencias del Ministerio del Interior extender el sistema de capacitación especializada para los Oficiales de Coordinación y Apoyo en las Jefaturas Minint municipales al resto del país y a otros cargos afines dentro de la institución.
4. Medir el impacto del sistema de capacitación propuesto.

Referencias bibliográficas

1. Alonso, A. (2011). *Evaluación y análisis de la mejora en los procesos claves del hotel "Villa Cuba Resort"*. (Tesis académico de Máster Administración de Empresa), Camilo Cienfuegos, Matanzas.
2. Alonso, C. (2014). Orientaciones para implementar una gestión basada en procesos
http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S181559362014000200005
3. Arias, F., & Heredia, V. (2006). *Administración de recursos humanos, para el alto desempeño* (6ª ed.). Trillas, México, D. F.
4. Beer, M., & et al. (1989). *Gestión de recursos humanos*. Madrid. España: Ed. Ministerio de Trabajo y Seguridad Social.
5. Borrego Díaz, O. (2006). *Rumbo al socialismo. Problemas del sistema económico y la dirección empresarial* (Ciencias Sociales ed.): La Habana.
6. Butteris, M. (2013). Desafíos competitivos de la gestión del capital humano.
<http://clubensayos.com/Temas-Variados/pagina1.html>
7. Cabrera, J. (2004). *Repensar la evaluación de capacitación*
8. Carter, M. (2011). All About Human Resources and Talent Management.
<http://managementhelp.org/humanresources/index.htm#add>.
9. Cuesta, A. (2002). *Gestión del Conocimiento. Análisis y Proyección de los Recursos Humanos* (Academia ed.). La Habana, Cuba.
10. Cuesta, A. (2008). *Tecnología de Gestión de Recursos Humanos*
11. Cuesta, A. (2010). *Tecnología de Gestión de Recursos Humanos* (3ra ed.). La Habana: Ed. Academia y Félix Varela.
12. Chiavenato, I. (2007). *Administración de personal, el capital humano de las organizaciones* (8ª ed.). Mc Graw-Hill, México, D. F.
13. De Arma, N., & et.al. (2004). Los resultados científicos como aportes de la investigación educativa. 69.
14. Díaz, S. (2005). *Estrategia de capacitación y su relación con la estrategia empresarial: objetivos de la capacitación y objetivos empresariales*

-
15. García, F. (2004). *La capacitación en dirección. Herramienta para el cambio estratégico en las organizaciones: un sistema para la formación y superación de*

- Ministerio del Interior".
los cuadros y sus reservas Centro de Estudios de Dirección Empresarial y Territorial Universidad de Camagüey, Cuba. Retrieved from <http://www.monografias.com>
16. García, J. M. (s.a). *Ph. D., Es Profesor Investigador y jefe de carrera en la Licenciatura de Ciencias Empresariales*. Universidad del Istmo, Campus, Ixtepec, Oaxaca. México.
 17. Heathfield, J. (2014). *Un enfoque hacia las personas. Capital Humano*
 18. Hernández, A. (2010). *Contribución a la gestión y mejora de procesos en instalaciones hospitalarias del territorio matancero*. (Tesis presentada en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas), Camilo Cienfuegos, Matanzas.
 19. Hernández González, A., & Gómez González, R. (2015). Proceso de Gestión de Recursos Humanos en un ámbito universitario. *Revista Ingeniería Industrial, Vol. XXVII/No. 2/mayo-agosto*, pp. 175-186. <http://rii.cujae.edu.cu/index.php/revistaind/article/view/512/630> doi:DOI 512/630
 20. Hernández, R. (2003). *Metodología de la Investigación* (Félix Varela ed. Vol. 1). La Habana.
 21. Instituto de Filosofía. (1982). Sistema. *Editorial de Ciencias Sociales*, 151.
 22. Proyecto Manual de funcionamiento interno del Ministerio del Interior. Versión para apoyar los trabajos de los órganos y provincias (2013).
 23. Para organizar la continuidad del proceso de perfeccionamiento en el Ministerio del Interior, Orden 03 C.F.R. (2017).
 24. ISO 10015. (1999). *Norma. Gestión y Aseguramiento de la Calidad* Retrieved from <https://www.iso.org/obp/ui#iso:std:iso:10015:ed-1:v1:es>.
 25. Pone en vigor el sistema de trabajo para el funcionamiento de las jefaturas municipales del Minint en la provincia Matanzas, Orden ejecutiva 27 C.F.R. (2014).
 26. Jorge, A., & al, e. (2002). *Recursos humanos en empresas de turismo y hostelería* (1ra ed.). Madrid: Prentice Hall, Gestión en H.
 27. Konstantinov, F. (1978). *Fundamentos de la filosofía marxista-leninista* (C. Sociales Ed.). La Habana.

28. León, M. (2016). *Elaboración de los perfiles de cargo por competencia del proceso de Gestión Informativo - analítica en la Jefatura del MININT municipal Matanzas* (trabajo de diploma en opción al título de Ingeniería Industrial), Camilo Cienfuegos, Matanzas.
29. León, Y. (s.a). *La evaluación del impacto a la capacitación*. Universidad Camilo Cienfuegos. Matanzas.
30. Libera, B. E. (2007). Impacto y evaluación del impacto. *ISSN 1024-9435*. from http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S1024-94352007000300008&script=sci_arttext&tlng=pt
31. Márquez León, M. (2013). *Modelo y procedimientos para la planificación de medicamentos y materiales de uso médico en instalaciones hospitalarias del territorio matancero*. (Tesis en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas), Camilo Cienfuegos, Matanzas.
32. Marrero, O. (2009). *Propuesta de un procedimiento para la elaboración de la Evaluación del Desempeño por competencias en el Servicio de Urgencia y Emergencia del Hospital Militar "Mario Muñoz Monroy*. (Tesis en opción al título de Ingeniero Industrial), UMCC, Matanzas.
33. Mendoza, N. A. (1990). *Manual para determinar necesidades de capacitación* (Trillas ed.). México.
34. Mesa, I. (2009). *Propuesta de un procedimiento para el diagnóstico y proyección del sistema de formación y desarrollo por competencias de los educadores de la Escuela de Formación Integral de Matanzas*. (Tesis académico de Máster Administración de Empresa), Camilo Cienfuegos, Matanzas.
35. Proyecto Reglamento Orgánico del Ministerio del Interior (2014).
36. Que regula la continuidad del proceso de perfeccionamiento en el Ministerio del Interior para el año 2019, Orden 25 C.F.R. (2019).
37. Funcionamiento de las jefaturas provinciales y municipales del Ministerio del Interior, Orden 3 C.F.R. (2013).

38. Morales, A. (2003). *La integración estratégica de un sistema de recursos humanos en transición a un sistema de capital humano* (Tesis de maestría en opción a título de Master en Gestión de Recursos Humanos), ISPJAE, La Habana.
39. MTSS. (2006). *Resolución 29*. La Habana.
40. NC 3000. (2007). *Oficina Nacional de Normalización. Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano-Vocabulario* Cuba: Ciudad de La Habana.
41. NC 3001. (2007). *Oficina Nacional de Normalización. Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano-Requisitos* Cuba: Ciudad de La Habana.
42. NC 3002. (2007). *Oficina Nacional de Normalización. Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano-Implementación* Ciudad de La Habana, Cuba.
43. Negrín, E. (2003). *El mejoramiento de la Administración de Operaciones en empresas de servicios hoteleros*. (Tesis en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas), Instituto Superior Politécnico "José Antonio Echevarría, Matanzas.
44. Nogueira, D., Medina, A., & Hernández, G. (2009). *Control de gestión y cuadro de mando integral énfasis en la perspectiva financiera - aplicación en una empresa de servicios de informática*. 3. Revista de Administración-RAUSP. São Paulo, Brasil.
45. Paez, J. C. (2015). Barreras en la gestión del capital humano de empresas cubanas
consulta
<http://www.Barrerasenlagestióndelcapitalhumano deempresascubanas.GestioPolis.htm>
46. VII Congreso del Partido Comunista de Cuba. Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución (2011).
47. Peggy, C. M., & et al. (2011). El capital humano y la gestión por competencias.
<http://www.monografias.com/trabajos6/gepo/gepo.shtm>
48. Quintana, Y. (s.a). *La evaluación del impacto de la capacitación*. universidad Camilo Cienfuegos. Matanzas.
49. Ramírez, O. (2010). Evolución del capital humano.
<http://www.slideshare.net/ccollarte/evolucion-de-la-gestin-de-los-recursos-humanos>
50. Rivera, J. M. (2015). *Gestión del Capital Humano* Vol. II.

51. Rodríguez, A. D. (2012). Aplicación del procedimiento para el control y la planeación de la inversión corriente en la actividad hotelera. Caso de Estudio Hotel Breezes Bella Costa.
52. Rodríguez, F. (1990). *Enfoques y métodos para la capacitación a dirigentes* (Pueblo y educación ed.).
53. Rodríguez Labastida, J. (s.a). 3 retos empresariales para desarrollar el Capital Humano. <http://www.altonivel.com.mx/49158-los-retos-empresariales-paradesarrollar-capital-humano.html>
54. Ruccio, D. (s.a). The human capital controversy <http://www.Thehumancapitalcontroversy.Real-WorldEconomicsReviewBlog.htm>
55. Salgado, M. (2016). *Modelo de Gestión de la capacitación para una entidad en aprendizaje permanente*. (Tesis inédita de doctorado), Camilo Cienfuegos, Matanzas.
56. Sierra, V. M., & Alvarez, C. M. (s.a). *Metodología de la Investigación Científica*.
57. Valle, A. (2007). *Algunos modelos importantes en la investigación pedagógica* Ciudad de la Habana.
58. Werther, J., William, B., & Davis, K. (1998). *Administración de personal y recursos humanos* (4ª ed.). México, D. F: Mc Graw-Hill Interamericana de México.
59. Werther, W., & Davis, K. (2001). *Administración de personal y recursos humanos* (5ta ed.). México: Ed. Mc Graw-Hill.

ANEXOS

Anexo 1. Conceptos de Gestión del Capital Humano.

Autor	Año	Concepto
Cuesta Santos	2010	Conjunto de decisiones y acciones directivas en el ámbito organizacional que influyan en las personas, buscando el mejoramiento continuo, durante la planeación, implantación y control de las estrategias organizacionales, considerando las interacciones con el entorno.

Ministerio del Interior".

Carter	2011	Incluye todas las decisiones y acciones directivas que afectan la naturaleza de las relaciones entre la organización y sus empleados, definiendo los principios más generales para el desarrollo y movilización de los trabajadores que la organización necesita para alcanzar su misión, tomando muy en cuenta las características de estas y sobre todo del entorno.
Heathfield	2014	"La gestión de los recursos humanos es la función dentro de una organización que se concentra en la contratación, dirección y de suministrar la dirección para las personas que trabajan en la organización. Es la función organizativa que trata sobre los asuntos relacionados con las personas como la compensación, la contratación, la dirección de rendimiento, el desarrollo de la organización, la inocuidad, la salud, los beneficios, la empleado motivación, la comunicación, la administración, y el entrenamiento".
Rivera	2015	"La adquisición de conocimientos, habilidades, actitudes, experiencias por parte de los trabajadores en aras de lograr un mayor desempeño en sus actividades y la apropiación de estas capacidades para obtener una mayor productividad y eficiencia".
Hernández	2015	En las organizaciones el Capital Humano es vital para su desarrollo; debido a que es la responsable de captar,
Autor	Año	Concepto
		desarrollar y mantener el talento que hace posible producir los bienes y servicios, producir ingresos y generar utilidades.
Mendoza	2016	Capital humano, medido como habilidades, modifica positivamente el efecto de la innovatividad sobre el desempeño, al incrementar la percepción de satisfacción con los resultados del negocio.

Fuente: elaboración propia.

Anexo 2 Análisis de los diferentes procedimientos y herramientas que evalúan el impacto de la capacitación

<p>Donald Kirkpatrick (1959)</p> <p>Modelo UPT (1987)</p>	<p>Evaluación de la formación continua a través de 4 niveles</p>	<p>Realiza el estudio cualitativamente y realiza un análisis cuantitativo</p>	<p>No evalúa ni la capacidad ni la motivación del individuo para la actividad, solo evalúa satisfacción. Cada uno de los niveles es de igual importancia</p>	<p>No tiene en cuenta</p>
<p>(propuesto por Sufflebeam y Shirkied)</p> <p>Modelo Phillips</p>	<p>La reevaluación de cada etapa de la evaluación toma en cuenta 4 niveles</p>	<p>Empieza básicamente con técnicas cualitativas</p>	<p>transformación en el puesto de trabajo, no ve el cambio humano. Analiza los requisitos del programa de capacitación y lo que se espera de este.</p>	<p>No tiene en cuenta</p>
<p>Modelo Phillips</p>	<p>económico de la formación en las organizaciones</p>	<p>Basado en su estudio e incluye los resultados cuantitativos</p>		

		Utiliza el Retorno de la Inversión (ROI), como modelo de resultados a través de la rentabilidad.	
--	--	--	--

“Sistema de capacitación especializado para los Oficiales de Coordinación y Apoyo del Ministerio del Interior”.

Autores (Maldonado)	Objetivos	Ítems y herramientas	Características principales	Costos de capacitación
	como la medición del valor que la formación aporta a la organización.	Considera indicadores tanto cualitativos como cuantitativos	No tiene en cuenta las necesidades de aprendizaje de las personas, ni el de la organización. No realiza un estudio más allá de la organización, en la comunidad, en la dimensión social.	Análisis del costo beneficio

⁷Es importante destacar que ROI se maneja en la literatura internacional como el cálculo del retorno de la inversión

Modelo	de evaluación de formación debe abarcar seis niveles	Considera indicadores tanto cualitativos como cuantitativos	No evalúa motivación, ni toma en cuenta las necesidades de las personas ni el diagnóstico de la organización y la evaluación del impacto la realiza en la organización, no realiza un estudio más allá	Impacto económico
Modelo Barkley, Caple (s/a)	de Se analizan tres niveles. Los autores destacan la estrecha relación que se establece entre los tres niveles (valoración externa, interna, evaluación)		Hacen un análisis integral de los niveles a través de la valoración de la reacción, el aprendizaje, la conducta en el trabajo y rendimiento a nivel de empresa. Dejan pendientes las necesidades de aprendizaje	Relación costo-beneficio

Fuente: elaboración propia.

Anexo 3 Encuesta para la determinación del Coeficiente de Experticidad

Con motivo de una investigación sobre el sistema de capacitación, el investigador se encuentra interesado en seleccionar los expertos de la investigación, esperamos de su colaboración en el llenado de este cuestionario

Muchas gracias por su colaboración.

Marque con una **X** en la casilla aquellas características que usted considera que deba poseer un experto en lo que conocimiento se refiere.

Relación de características	Votación
Conocimiento	
Competitividad	
Disposición	
Creatividad	
Profesionalidad	
Capacidad de Análisis	
Experiencia	
Intuición	
Actualización	
Colektividad	

Por favor, marque con una (X) cuál de las fuentes ha influido más en su conocimiento de acuerdo con los niveles Alto (A), Medio (M) y Bajo (B).

Aspectos	Grado de influencia de los criterios		
	Alto	Medio	Bajo
Estudios teóricos realizados			
Experiencia obtenida			
Conocimientos de trabajos en Cuba			
Conocimientos de los trabajos en el extranjero			
Consultas bibliográficas			
Cursos de actualización			

Fuente: Oñate (1988)

Anexo 4. Guía de entrevista a los Jefes Municipales con el objetivo de conocer el cumplimiento de las funciones de los Oficiales de Coordinación y Apoyo, en las Jefaturas Municipales

Para el desarrollo de la investigación relacionada con la capacitación especializada de los Oficiales de Coordinación y Apoyo de las Jefaturas Municipales, se interesa conocer el cumplimiento de las funciones de los Oficiales de Coordinación y Apoyo, en las Jefaturas Municipales.

- 1- ¿Cómo es el cumplimiento de los deberes funcionales del Oficial de Coordinación y Apoyo en su Municipio?
- 2- ¿Existe un diseño curricular para la preparación de los Oficiales de Coordinación y Apoyo?
- 3- ¿Dominan las órdenes y disposiciones que regulan el sistema de Dirección provincial y la actividad informativa analítica?
- 4- ¿Cómo son las valoraciones que se realizan por parte de estos Oficiales?
- 5- ¿Conoce Ud. si existe algún diseño que sirva de medidor de los indicadores de eficiencia de estos Oficiales? Mencione alguno.

Muchas gracias.

Anexo 5. Guía de entrevista a los Oficiales de Coordinación y Apoyo de las Jefaturas Municipales con el objetivo de conocer sus necesidades de capacitación

Para el desarrollo de la investigación relacionada con la capacitación especializada de los Oficiales de Coordinación y Apoyo de las Jefaturas Municipales, se hace necesario conocer cuáles son las necesidades de capacitación que Ud. necesita para cumplir con sus funciones. Sería factible que usted aportara sus sugerencias al respecto.

1. ¿Conoce sus misiones y funciones para el cargo que desempeña? Cuáles son.
2. ¿Se siente preparado para desempeñar las funciones del cargo?
3. ¿Con la preparación que tienen pueden asumir retos superiores?
4. ¿Qué cursos de preparación ha recibido para el desempeño de sus funciones?
5. ¿Qué cursos se deben realizar para su preparación? Especifique
6. ¿Qué otros cursos sugiere que se pueden desarrollar para su preparación integral?
7. ¿Si tuvieras que evaluarse cómo se evaluaría, a partir de su desempeño? ¿Por qué?
- 8- Alguna observación o sugerencia que considere hacer referente a este tema.

Muchas gracias.