

Informe de fin de gestión
Ley de Control Interno
Departamento de Capacitación y Desarrollo de Personal

I. Presentación

El presente informe obedece al cumplimiento del artículo 12, inciso e) de la Ley de Control Interno y sigue las directrices internas emanadas para la confección de este tipo de informes.

El Informe está estructurado en cinco capítulos, el primero resume la actuación como Titular Subordinado bajo el amparo de las responsabilidades señaladas en la Ley de Control Interno, el segundo capítulo destaca la capacitación brindada en materia de CI, el tercer capítulo se dedica a describir los principales logros obtenidos en los diez años de gestión como Jefe de Departamento. El cuarto capítulo brinda la sugerencia atenta y respetuosa para mejorar el desempeño de la gestión; y el último capítulo aporta los anexos que verifican la actuación del departamento en estos diez años de gestión.

A diferencia de la usanza tradicional en la Empresa, toda la responsabilidad y sus consecuentes acciones ha sido asumida totalmente por el propio Titular Subordinado. Carlos Guido Masís, como Jefe de Departamento en cumplimiento de las obligaciones de Titular Subordinado, ha cumplido de manera personal con todos los deberes derivados del ejercicio y aplicación de la Ley de Control Interno. Esta responsabilidad jurídica nunca ha sido delegada ni en sus mínimos detalles.

II. Capítulo I

Resultados de la Gestión de Control Interno

• **Referencia sobre la labor sustantiva institucional o de la unidad a su cargo, según corresponda al jerarca o titular subordinado.**

La responsabilidad como Titular Subordinado, señalada claramente en el artículo 10 de la Ley de CI, consiste en establecer, mantener, perfeccionar y evaluar el sistema de control interno tendiente a cumplir los objetivos del sistema de capacitación y formación de la Empresa.

Mantenemos una seria preocupación permanente por proteger y conservar el presupuesto adjudicado contra pérdidas, despilfarro, uso indebido, irregularidades o ilegalidades. Siempre hemos tenido una línea de rectitud ante estos eventuales sucesos, se dijo que NO cuando fue necesario sin mirar la jerarquía, y se enfrentaron las consecuencias de mantener posiciones firmes. Al respecto el inciso a) artículo 13 de la Ley exige la integridad y los valores éticos como premisa de la actuación del Ambiente de Control no solo a nivel interno del Departamento sino también en el manejo de la actividad en general.

• **Cambios habidos en el entorno durante el periodo de su gestión, incluyendo los principales cambios en el ordenamiento jurídico que afectan el quehacer institucional o de la unidad, según corresponda al jerarca o titular subordinado.**

Durante los diez años de ejercicio del cargo de Jefe de Departamento se ha dictado la normativa reglamentaria necesaria para administrar de mejor manera la capacitación y sus recursos. El reglamento vigente en aquellos tiempos fue replanteado ajustándolo a las nuevas condiciones y circunstancias de la materia y pasó a denominarse Reglamento de Capacitación y Formación. En Sesión Ordinaria #03355-100 del 12 de mayo de 1999 la Junta Directiva aprueba el Reglamento que regula la materia en la Empresa, esta normativa fue modificada en la Sesión Ordinaria #03854-215 del 10 de junio del 2004, luego de un trabajo interno de un año aproximadamente, el cual fue nuevamente ajustado, revisado y modificado en la Sesión Ordinaria #4156-112 del 30 de mayo del 2007.

Igualmente fueron dictadas y sometidas a aprobación políticas y estrategias en materia de capacitación en la Sesión Ordinaria #03516-261 del 31 de enero del 2001. Estas políticas perdieron vigencia con la promulgación de la nueva normativa hasta que el 25 de enero del 2007 fueron presentadas mediante el oficio DPE-020-2007 a consideración de la Dirección de Recursos Humanos, a la fecha sin respuesta.

El Reglamento vigente es una herramienta moderna que se ajusta a las condiciones actuales para el manejo transparente de esta materia.

• **Estado de la autoevaluación del sistema de control interno institucional o de la unidad al inicio y al final de su gestión, según corresponda al jerarca o titular subordinado.**

La aplicación de las Autoevaluaciones del sistema de control interno, conforme al artículo 17 inciso c) de la Ley de CI datan del mes de noviembre del 2003, cuando a manera de ejercicio se aplican formatos de autoevaluación sobre el proceso del diagnóstico de necesidades de capacitación (DNC). De dicho proceso de autoevaluación resultó como debilidad de control la necesidad de configurar y divulgar el Manual de Capacitación y la necesidad de contar con más personal para el cumplimiento de los procesos y sus acciones derivadas. También resultó la necesidad de implementar el Sistema Integrado de Recursos Humanos (Módulo de Capacitación).

El informe de cierre de la autoevaluación del 2003 presentado ante la Dirección de Recursos Humanos mediante el oficio DPE-801-2004 del 15 de diciembre del 2004, indica claramente el seguimiento fiel de los resultados a excepción de la adquisición de personal para el Departamento por Parte de la Dirección de Recursos Humanos y la Gerencia de Administración y Finanzas, quienes por Reglamento son los responsables de este aspecto.

Finalmente mediante el oficio CDP-013-2008 del 15 de enero del 2008 se informa a la Dirección de Recursos humanos el cumplimiento fiel y el cierre de la autoevaluación del año 2003.

La autoevaluación del año 2004 se dedicó al estudio de la “Ejecución y control de acciones de capacitación y formación derivadas de contrataciones y proyectos de desarrollo” y las “Becas por Convención Colectiva”. Este ejercicio determinó como debilidad de control la necesidad de contar personal adecuado para realizar estas labores, y así se hizo saber a la Dirección de Recursos Humanos con el oficio DPE-744-2004 del 8 de noviembre del 2004. Nuevamente en el oficio DPE-677-2006 del 27 de octubre del 2006 enviado a la Dirección de Recursos Humanos se informa sobre el avance y cumplimiento de las acciones derivadas de la aplicación de la autoevaluación.

La autoevaluación del 2005 correspondió al seguimiento de los procesos iniciados en el 2004. Los cuales fueron cumplidos por nuestra parte a satisfacción y de ahí que no derivaron acciones correctivas, tal y como se señala en el oficio DPE-526-2006 del 11 de agosto del 2006 dirigido a la Dirección de Recursos Humanos.

La autoevaluación del 2007 fue centrada en el análisis del proceso del Sistema Integrado de Recursos Humanos (SIRH) en su Módulo de

Capacitación y no arrojó acciones correctivas, salvo la de disponer de mayor recurso humano para enfrentar la tareas y responsabilidades que el Sistema de Control Interno impone a este Departamento. Este trabajo de autoevaluación se realizó de manera colectiva donde participaron todos los miembros del Departamento.

Finalmente, del tema de las autoevaluaciones del sistema de control interno podemos resumir que no existen acciones correctivas pendientes, salvo el de disponer de personal adicional al existente, responsabilidad concedida por el artículo 32 del Reglamento de Capacitación y Formación, a la Dirección de Recursos Humanos y a la Gerencia de Administración y Finanzas. El oficio CDP-013-2008 del 15 de enero del 2008 remitido a la Dirección de Recursos Humanos documenta este hecho.

• Acciones emprendidas para establecer, mantener, perfeccionar y evaluar el sistema de control interno institucional o de la unidad, al menos durante el último año, según corresponda al jerarca o titular subordinado.

La definición de control interno según el Comité de Organizaciones Patrocinadoras (COSO) dice que “es un proceso efectuado por la junta directiva de la entidad, la gerencia y demás personal, diseñado para proporcionar *seguridad razonable* relacionada con el logro de objetivos en las siguientes categorías: Confiabilidad en la presentación de informes financieros, efectividad y eficiencia de las operaciones, y cumplimiento de las leyes y regulaciones aplicables”. Así siguiendo esta definición se planteó el sistema de control interno para el departamento de la siguiente manera, siguiendo lo establecido por la Norma 1.3 Componentes del CI:

Ambiente de control:

- Honestidad, rectitud y profesionalismo (excelencia): como valores
- Transparencia en la actuación: apertura y servicio al cliente
- Rendición de cuentas: informes mensuales

Valoración de riesgos:

- Plan Anual de Capacitación y Formación: estricto cumplimiento
- Presupuesto: manejo ordenado por programas y ejes estratégicos
- Eficacia y eficiencia: valoración continua de objetivos por actividades

Actividades de control:

- Reglamento de Capacitación y Formación: cumplimiento fiel
- Políticas y Procedimientos: en espera de aprobación formal
- Sistema Integrado de Recursos Humanos: minimiza riesgos

Información y comunicación:

- Divulgación de normativa de capacitación: realizada en 2005
- Difusión de acciones estratégicas: entre las unidades interesadas
- RECOOPENET: exhibe la normativa vigente para consulta

Monitoreo:

- Expedientes: revisión permanente de expedientes de las acciones
- Control de pagos: implica la revisión del expediente del caso
- Sistema Integrado de Recursos Humanos: utiliza la función de “auditoría”

Así, durante el último año se dio seguimiento al proceso de las “autoevaluaciones” de todos los años en que ha sido aplicada. También fueron revisados de manera definitiva tanto las políticas de capacitación como los procedimientos de operación. El SIRH ha sido revisado y se han propuesto las mejoras para que sean implementadas bajo la responsabilidad de la firma PriceWaterhouse & Coopers. Y también se sometió a consideración de la Junta Directiva algunas reformas importantes al Reglamento de Capacitación y Formación, las cuales fueron aprobadas.

• Principales logros alcanzados durante su gestión de conformidad con la planificación institucional o de la unidad, según corresponda.

Uno de los principales logros de mi gestión ha sido la *constante actualización de la normativa vigente*, la cual ha marcado un hito de seguridad en las operaciones diarias de la administración de la capacitación y su presupuesto.

El logro de la *centralización del presupuesto*, de acuerdo al artículo 11 inciso g) del reglamento antes mencionado, ha permitido un mejor control y manejo de la eficiencia de la inversión en el conocimiento del personal.

La elaboración de un *Diagnóstico de necesidades de capacitación (DNC)* siguiendo diversas metodologías ha ayudado a definir con mayor certeza las necesidades de inversión en el capital humano. Nunca antes de mi llegada al Departamento se practicaba el DNC como herramienta de sustento a la actividad de capacitación en la empresa. Para el año 2009 debe aplicarse nuevamente el DNC con una metodología ajustada al momento y coyuntura.

Desde mi llegada al Departamento se estableció como premisa de trabajo la elaboración de un *Plan Anual de Capacitación y Formación*, el cual es sometido a discusión en el anterior Consejo de Gerentes (hoy Consejo

Consultivo) y aprobado siempre a nivel de Junta Directiva. Actualmente el Plan fue aprobado con una vigencia del año 2007 – 2008.

Importante resaltar la organización del Plan Anual y la asignación presupuestaria dentro del mismo proceso; a saber, ahora el Plan Anual se aprueba dentro del mismo proceso de presupuestación de la Empresa. Además, el Plan Anual está estructurado en la lógica de la planificación por *ejes estratégicos y programas presupuestarios*, lo cual facilita y unifica los criterios de asignación, control y evaluación presupuestaria.

La *independencia de criterio* es considerada como un logro en el manejo transparente de la administración de la capacitación y sus recursos. La obligatoriedad de la elaboración de un *informe técnico* es pieza singular del respeto por el criterio técnico y objetivo de actividad de la capacitación empresarial. Las influencias externas nunca determinaron nuestro criterio.

Tal vez el mejor logro de esta gestión ha sido el *trabajo en equipo*. La coordinación interna, la solidaridad y el apoyo mutuo, la discusión interna y decisión conjuntas de grupo han consolidado un ambiente de control de gran valor para el manejo eficiente de la actividad. He sido bendecido por un excelente grupo de trabajo que muchos se desearan.

• **Estado de los proyectos más relevantes en el ámbito institucional o de la unidad, existentes al inicio de su gestión y de los que dejó pendientes de concluir.**

• Lamentablemente por carecer de recursos de apoyo en materia de personal no se ha podido dar seguimiento al *Programa de Instructores Internos*, el cual consta de sesenta instructores certificados en diversos campos del quehacer profesional empresarial. Estos instructores altamente especializados deberían estar transmitiendo conocimientos actualizados a los demás colaboradores de la Empresa.

El Programa de Instructores Internos forma parte de la estrategia de la Gestión del Conocimiento Empresarial y representa una manera directa y de bajo costo en la generación, valoración y transmisión del conocimiento.

• El día 10 de mayo del 2005 se inauguró formalmente en Limón el Programa de *Diplomado en Electromecánica* con énfasis en Mantenimiento Industrial auspiciado académicamente por el Colegio Universitario de Alajuela (CUNA). Los preparativos para el inicio de este programa tomaron

aproximadamente dos años de negociaciones y resolución del cartel respectivo. En este programa participan veinte (20) operarios de diferentes dependencias de la Refinería y del Plantel de Distribución de Moín. Hasta el momento el desempeño académico ha sido exitoso y es considerado como un programa destacado por el propio CUNA. La graduación está siendo organizada para el mes de diciembre del 2008 luego de culminar este último año de la carrera. Se requiere brindar el acostumbrado seguimiento.

- La capacitación del proyecto del oleoducto a cargo del grupo TChint ha tenido muchas dificultades, las cuales han sido notificadas a nuestros superiores jerárquicos, aunque en apariencia, han sido desatendidas. Sin embargo, hemos siempre apuntado a la cooperación y buena voluntad para seguir adelante con tan importante paquete de capacitación, y hemos retomado la coordinación para continuar con dicha capacitación.
- También está en proceso de prueba y aplicación el nuevo método parametrizado de la *evaluación del impacto* de la capacitación. El método consiste en una fórmula econométrica que posibilita la medición cuantificable del impacto con base en cinco parámetros de evaluación. Esta evaluación debe aplicarse a aquellas acciones de capacitación escogidas por su valor de significancia estratégica y presupuestaria.
- **Administración de los recursos financieros asignados durante su gestión a la institución o a la unidad, según corresponda.**

La administración de los recursos financieros bajo mi responsabilidad de acuerdo al artículo 11 inciso g) del Reglamento de Capacitación y Formación ha posibilitado un mejor control en la gestión eficiente del presupuesto de capacitación.

Los diferentes informes de gestión presupuestaria son una clara muestra del ejercicio adecuado, nunca la ejecución presupuestaria en la cuenta 2993 ha bajado del 90%, salvo el año 2002 y 2006 que obtuvimos un aproximado al 86% de ejecución.

Celosos guardianes del gasto presupuestario en materia de capacitación nos ha llevado en algunas ocasiones a la aplicación del artículo 26 y 27 del Reglamento de Capacitación y Formación. Incluso hemos atestiguado ante los Tribunales de Justicia a favor de la recuperación de dineros mal aplicados en la capacitación. También establecimos formal denuncia ante la Contraloría General de la República contra el Coordinador de la Comisión

Determinativa de Capacitación por el manejo de sus asuntos. Esta denuncia llevó a la desaparición de dicha Comisión como ente decisorio en la materia.

El criterio técnico ha sido el instrumento exclusivo utilizado para dirigir los destinos de la capacitación y sus recursos.

- **Sugerencias para la buena marcha de la institución o de la unidad, según corresponda, si el funcionario que rinde el informe lo estima necesario.**

Durante estos diez años el Departamento no ha contado con el verdadero apoyo de la Dirección de Recursos Humanos y de la Gerencia de Administración y Finanzas. En muchas ocasiones más bien han sido un obstáculo a las iniciativas de mejora de la actividad de capacitación. La propuesta del Programa de instructores Internos fue desarrollada sin apoyo, el pago simbólico a los Instructores Internos, la creación del *Instituto del Petróleo* tampoco fue apoyada, junto a ello la creación de la carrera de Diplomado en Operaciones Petroleras con especialidad en Mantenimiento Industrial, Control de Calidad (Laboratorios Químicos) y Seguridad Industrial, la gestación de un convenio en materia de capacitación con el antiguo CIED de PDVESA en el 2003 fue obstaculizada por que preveía una visita, aunque sin gastos para RECOPE, de dos colaboradores de este Departamento.

Programas enteros han quedado en el papel por falta de visión y apoyo real de las autoridades superiores de este Departamento. Los pendientes en materia de autoevaluaciones de control interno datan desde el 2004 y son incumplimientos tanto de la Dirección de Recursos Humanos como de la Gerencia de Administración y Finanzas.

- **Observaciones sobre otros asuntos de actualidad que a criterio del funcionario que rinde el informe la instancia correspondiente enfrenta o debería aprovechar, si lo estima necesario.**

En la actualidad la Empresa se encuentra en un proceso de cambio no solo de su propia estructura interna sino de su visión y papel estratégico para el País. El alza constante de precios, la responsabilidad social empresarial, la visión ética corporativa, el monopolio y la nueva regulación, los biocombustibles, la nueva y necesaria estructura de personal, el detalle salarial interno, el cuestionamiento ante la Sala Constitucional de la relación obrero-patronal, etc. son temas que exigen una preparación acorde

para enfrentar los desafíos. Esta preparación requiere de una actuación proactiva de este Departamento con el fin de dotar de conocimientos y habilidades necesarias y suficientes al personal en los diversos campos del quehacer empresarial.

Lo anterior implica no solo fortalecer al Departamento permitiéndole contar con más personal de apoyo sino también apoyando realmente sus iniciativas.

- **Estado actual del cumplimiento de las disposiciones que durante su gestión le hubiera girado la Contraloría General de la República.**

No tenemos disposiciones ni recomendaciones pendientes de acatamiento emitidas por la Contraloría General de la República. La relación con el Centro de Capacitación de la misma ha sido muy cercana y cordial, lo cual ha posibilitado el intercambio y participación nuestra en muchas actividades auspiciadas por la Contraloría.

En el año 2002 organizamos toda una capacitación titulada “Introducción al negocio petrolero” exclusivamente para los auditores de la Gerencia de Fiscalización Operativa de la Contraloría y gracias a la cual RECOPE y este Departamento fueron felicitados por dicho trabajo.

- **Estado actual del cumplimiento de las disposiciones o recomendaciones que durante su gestión le hubiera girado algún otro órgano de control externo, según la actividad propia de cada administración.**

Nunca hemos tenido este tipo de recomendaciones.

- **Estado actual de cumplimiento de las recomendaciones que durante su gestión le hubiera formulado la respectiva Auditoría Interna.**

Las últimas recomendaciones de la Auditoría Interna relacionadas con el SIRH han sido debidamente atendidas y de lo cual queda evidencia en el memorando DPE-105-2007 del 26 de marzo del 2007 remitida a la Dirección de Recursos Humanos.

III. Capítulo II. Capacitación de la Ley de Control Interno

La capacitación en materia de Control Interno obedeció al cumplimiento del acuerdo tomado por la Junta Directiva en el artículo 6, inciso 2) de la Sesión Ordinaria N° 03861-222 del 1° de julio de 2004. El Departamento le dedicó a este proceso de capacitación diecisiete meses ininterrumpidos de trabajo.

El informe final conocido por la Junta Directiva en Sesión Ordinaria #4026-387 del 2 de marzo del 2006, refleja las acciones de capacitación realizadas durante el todo el período comprendido del 1° de julio de 2004 al 30 de noviembre del 2005. El cronograma presentado a la Junta Directiva fue cumplido a cabalidad y cada acción de capacitación tiene su respaldo en el expediente de cada actividad que al efecto lleva el Departamento de Capacitación y Desarrollo de Personal.

El programa de capacitación en materia de Control Interno comprendió diversas modalidades, a saber, un Plan Piloto con personeros de la Auditoría Interna para realizar definiciones y ajustes a la modalidad virtual promovida por la misma Contraloría General de la República. Capacitación presencial fuerte y estricta para todos los ejecutivos de la Empresa, actividad llevada a cabo en la misma Contraloría. Se continuó con la capacitación del sector profesional bajo la modalidad *e-learning*. Las pruebas fueron confeccionadas por las compañeras de la Comisión Coordinadora de Control Interno, Licdas. Ileana Herrera Arias y Ligia Murillo Hidalgo, y fueron calificadas por la Licda. Maribel Solano y el Lic. Adolfo Marín. La capacitación presencial a los trabajadores operativos y administrativos fue brindada por los Instructores Internos Certificados por la Contraloría General de la República. También se capacitó al Máximo Jerarca, a los organismos sindicales de la Empresa incluyéndose también a personeros del Fondo de Ahorro.

También el informe señala el incumplimiento de algunos profesionales de las Gerencias con respecto a la realización de la evaluación final, incluso algunos profesionales perdieron dos veces la prueba. Toda la información sobre este punto se presentó en el informe final.

La Figura # 1 muestra la comparación de calificaciones obtenidas por los titulares Subordinados por Gerencia. Fueron convocados los 332 profesionales con que contaba la Empresa en ese momento. Asistieron al cumplimiento del acuerdo de la Junta Directiva solamente 299 profesionales, lo que constituye un 90%. Fueron realizadas once aplicaciones (cursos), obteniéndose los resultados expuestos en la Figura # 2, cuya fuente la constituye los datos del Departamento Desarrollo de Personal.

Figura #1. Ley de Control Interno
Notas promedio de Jefes por Gerencia
 (Diciembre 2005)

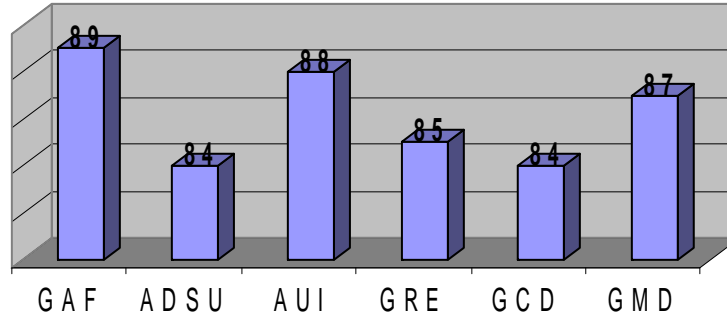


Figura #2 Ley de Control Interno
Notas promedio de Profesionales por Gerencia
 (Diciembre 2005)

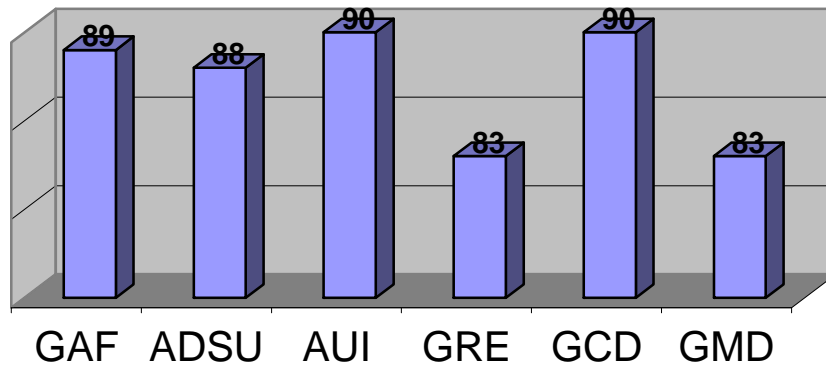
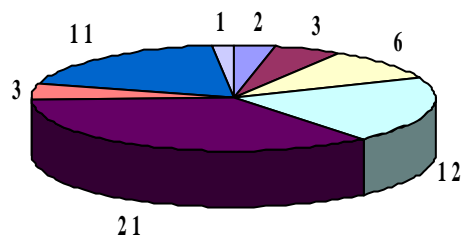
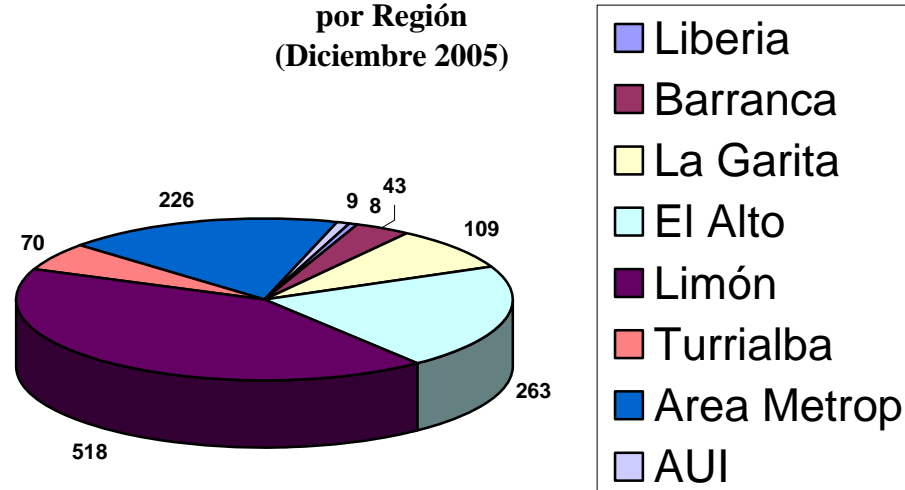


Figura #3 Ley de Control Interno
Cantidad de Cursos Impartidos por Región



Fueron capacitados mediante la modalidad presencial un total de 1246 trabajadores administrativos y operativos de la Empresa, según se puede observar en la Figura # 4. Solamente 61 colaboradores quedaron pendientes de recibir la capacitación, en el informe final se señala quienes faltaron por aspectos como incapacidades, vacaciones y labores propias del cargo.

Figura # 4 Ley de Control Interno
Capacitación Presencial: Cantidad de Personas Capacitadas
por Región
(Diciembre 2005)



Fueron capacitados en total 1660 trabajadores mediante la organización de setenta y seis (76) cursos a lo largo y ancho de la Empresa. Todo sumó un total de 795 horas de instrucción en la Ley y el Manual de Control Interno. Se tuvo finalmente una cobertura de un 95% de personas capacitadas.

El hecho de trabajar con Instructores Internos produjo dividendos no solo en términos de la calidad y ajuste de los cursos, sino también en la reducción de costos de instrucción. Según cálculos realizados la Empresa economizó un total de ¢80.000.000 (ochenta millones) solo por instrucción. Sin embargo, también tuvo inversiones en función de viáticos y costos por horas laborales dedicadas a la instrucción.

La actividad desplegada por la Auditoría Interna la hemos valorado por su alta calidad y organización, donde sobresale el esfuerzo de la Ing. Dora Bustamante como Instructora Interna Certificada.

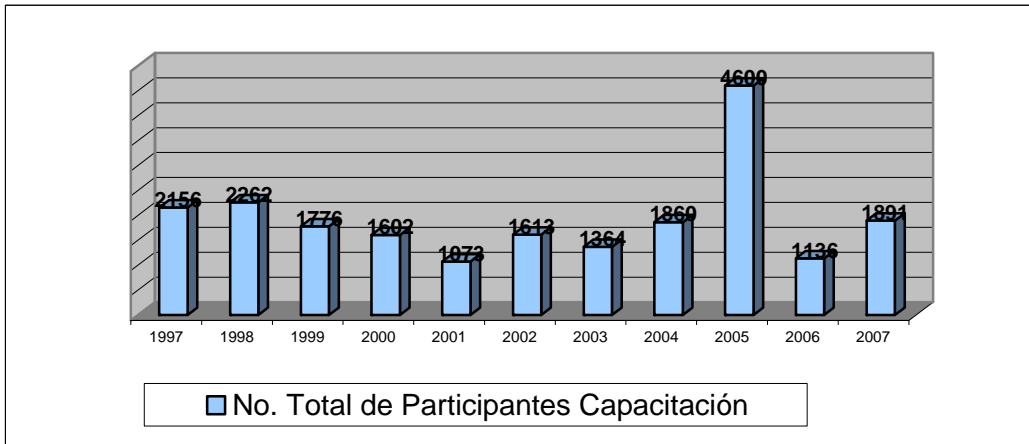
Finalmente, el Informe Final de este proceso de capacitación fue remitido para su conocimiento a la Contraloría General de la República por parte de nuestra Junta Directiva.

IV. Capítulo III.

Logros de la Gestión

Durante diez en el desempeño del cargo de Jefe de Departamento hemos elaborado informes estadísticos año a año con el propósito no solo de informar sobre la actuación departamental sino también cumpliendo el compromiso de la transparencia y la rendición de cuentas. Estos informes siempre han sido dirigidos a los superiores jerárquicos. De manera adjunta en el anexo #1 se muestran los cuadros resumen de actividades año con año.

**Figura # 5. Cuadro resumen de participantes en acciones de capacitación realizadas
1997 - 2007**

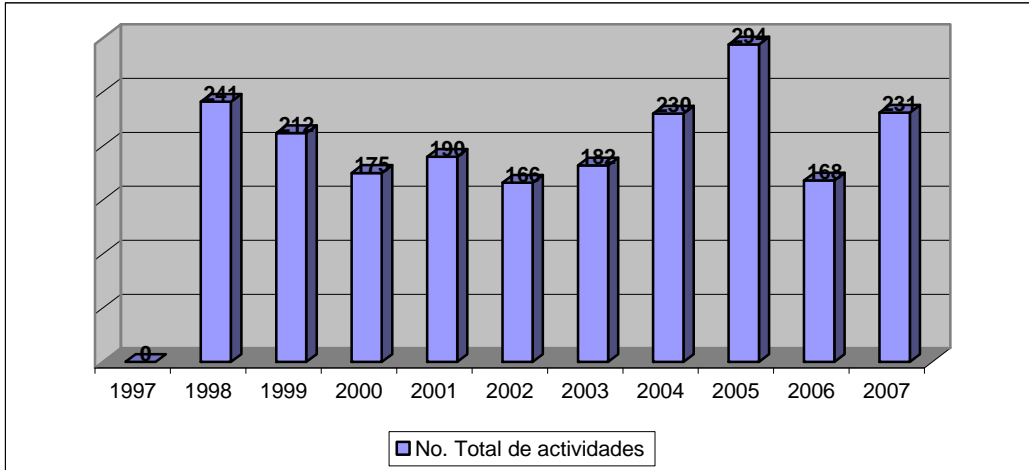


El cuadro anterior nos muestra la cantidad de participantes en acciones de capacitación durante los diez años de gestión. Hacemos el análisis desde dos tiempos: de 1997 fecha de inicio de la gestión y desde el año 2000. Del año 1997 al 2000 este Departamento contó con un equipo de personal en tamaño suficiente para cubrir las necesidades de capacitación mientras que en los años subsiguientes el número de miembros decayó de diez a cuatro funcionarios.

En promedio 2133 personas al año participaron en acciones de capacitación efectuadas por el Departamento, lo cual nos lleva a un indicador de 1,254 persona capacitada por año, o sea, 1,254 personas recibieron capacitación anualmente. Según la norma establecida por la American Society of Training and Development (ASTD) del año 2002 este Departamento debió atender a solo 1260 personas en promedio anual, lo que corresponde a un ejecutivo de capacitación por cada 315 empleados (1:315). Resulta obvio que los miembros o ejecutivos del departamento sobrepasaron

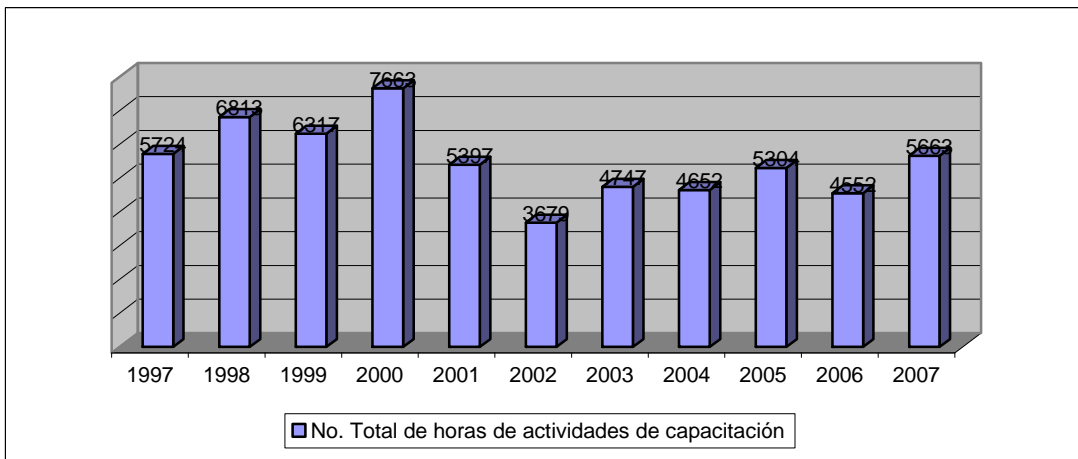
el rendimiento en un 69% en promedio al estándar establecido internacionalmente para los departamentos de capacitación.

**Figura # 6. Cuadro resumen de acciones de capacitación realizadas
1997 - 2007**



Con respecto al cuadro anterior observamos que de 1997 al 2000 se ejecutaron 628 acciones de capacitación en tanto del 2001 al 2007 fueron realizadas 1461. Esto implica que durante los tres primeros años cuando se contaba con 10 ejecutivos de capacitación se tuvo un promedio de 20.9 acciones de capacitación al año por ejecutivo mientras que para los años restantes el número subió 58.42 acciones de capacitación promedio al año por ejecutivo. El nivel de rendimiento/productividad por ejecutivo de capacitación subió en un 65% durante los últimos años.

**Figura # 7. Cuadro resumen de horas de capacitación realizadas
1997 - 2007**



Durante la gestión fueron impartidas un total de 60.511 horas de capacitación para un promedio anual de 6.051,1 horas. Según la norma establecida por la American Society of Training and Development (ASTD) del año 2002 todo Departamento de Capacitación debe atender un promedio de 32 horas de capacitación por empleado anualmente. En RECOPE se atiende solo un aproximado a 3 horas de capacitación por empleado, cifra muy baja que debe ser analizada pues requiere mayor inversión, infraestructura, personal de apoyo y definición estratégica, aparte de los ajustes técnicos en materia propia de capacitación.

Como conclusión, es importante hacer referencia al trabajo sobre la atención al cliente realizado por el Departamento de Mercadeo en setiembre del año 2007, titulado “Sondeo de opinión Departamento de Desarrollo de Personal”. Al respecto la conclusión #4 del sondeo dice “En términos generales el servicio brindado por el Departamento es considerado bueno 56%, muy bueno 19%, malo 19% y muy malo 4%”. Es elocuente la buena percepción que se tiene del trabajo desplegado por el Departamento, a pesar del poco personal con que se cuenta para atender la creciente demanda de servicios.

V. Capítulo IV. Sugerencia

Para el cumplimiento fiel de sus responsabilidades el Departamento de Capacitación y Desarrollo de personal requiere contar en su nómina con al menos tres funcionarios más: uno de nivel profesional para atender la Administración Superior, un técnico para atender las Becas por Convención, Carrera Profesional, entre otros y un asistente para asuntos administrativos.

**VI. Capítulo V.
Anexos**