



**UNIVERSIDAD DE MATANZAS**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**  
**CARRERA LICENCIATURA EN ECONOMÍA**

---

**TRABAJO DE DIPLOMA PARA OPTAR POR EL TÍTULO DE LICENCIADO EN  
ECONOMÍA.**

**Título:** Procedimiento para la evaluación del curso básico  
“Preparación de directivos y funcionarios ANEC Provincial  
Matanzas.”

**Autora:** Leidy Marian Cabrera Breijjo

**Tutoras:** MSc. Yadney Osmaida Miranda Lorenzo  
MSc. Yenisey León Reyes

**Consultante:** Ligio A. Barrera Kahli, Msc

**Matanzas**

**2022**

## **DEDICATORIA:**

Dedicado a:

- Mi papá que aunque hoy no este conmigo me acompañó en toda esta etapa tan importante para mí y para mi vida.
- Mi mamá la cual siempre ha luchado por sacarme adelante y me ha apoyado para cumplir esta meta tan importante para mi
- A mi hermana la cual quiero con la vida y le agradezco el convertirme en la mujer que soy hoy.
- Mi cuñado, al cual le debo mucho y sabe que es como un papá más para mí.
- A mis compañeros de beca los cuales han estado siempre aquí conmigo en las buenas y en las malas enfrentándolo todo juntos como la familia que somos.

## **AGRADECIMIENTOS:**

Resulta difícil mencionar a todos aquellos que de una forma u otra han contribuido a mi formación profesional, pero en este caso quiero agradecer en especial y de todo corazón a:

- Mis padres por ser maravillosos y haberme dado la oportunidad de existir y apoyándome en todo momento en cada una de mis decisiones.
- Mi hermana por siempre brindarme su apoyo incondicional y estar ahí para mí.
- A mi prima Yamiet la cual ha estado junto a mí apoyándome siempre.
- A mis tutoras por acompañarme en esta última etapa de mi carrera brindándome su extraordinaria, valiosa e incondicional ayuda, todo lo cual les agradezco infinitamente ya que lograron transmitirme una paz inmensa desde el momento en que todo comenzó.
- Al colectivo de profesores de la Facultad de Ciencias Económicas, que durante estos años estuvieron brindándome sus conocimientos para poder graduarme como Licenciada en Economía.
- A todos mis amigos por su apoyo y en especial a mis compañeras de cuarto que siempre han estado aquí para mí.

A todos "Muchas Gracias"

**NOTA DE ACEPTACIÓN:**

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

**Presidente del Tribunal**

---

**Miembro del Tribunal**

---

**Miembro del Tribunal**

---

**Miembro del Tribunal**

---

**Miembro del Tribunal**

**DECLARACIÓN DE AUTORIDAD:**

Yo, Leidy Marian Cabrera Breijio declaro que soy la única autora de este trabajo que comprende la tesis de diploma en opción al título de Licenciada en Economía, por lo que autorizo a la Universidad de Matanzas “Camilo Cienfuegos” y a la Asociación Nacional de Economistas y Contadores de Cuba en la Provincia de Matanzas a que hagan uso de la misma con la finalidad que estimen pertinente.

---

Leidy Marian Cabrera Breijio

Autora.

## RESUMEN

La presente investigación tiene como título Procedimiento para la evaluación del curso básico “Preparación de directivos y funcionarios ANEC Provincial Matanzas”, la misma tiene como objeto de estudio el curso de capacitación impartido a directivos y funcionarios asociados a la Asociación Nacional de Economistas y Contadores de Cuba en la Provincia de Matanzas. Por tales motivos la presente investigación tiene como objetivo proponer un procedimiento para la evaluación del curso de capacitación impartido a dichos asociados. Para ello se hace un estudio de los distintos procedimientos empleados por varios autores, donde se recogen los datos para diseñar un procedimiento propio basado en las características del proceso que se va a evaluar. En el desarrollo de la investigación se emplea el método científico dialéctico materialista, dentro de él se usaron diferentes métodos teóricos como: inducción-deducción, análisis-síntesis, histórico-lógico y el enfoque sistémico. Se utilizan además métodos empíricos como: entrevistas, observación, revisión bibliográfica, encuesta, trabajo de grupo, tormenta de ideas, árbol de realidad actual y futura, *Microsoft Office*, *Microsoft Visio* y la revisión de documentos normativos. Como resultado del trabajo se elabora un procedimiento que consta de tres etapas y cinco pasos. Al evaluar el curso básico se evidencia que el mismo cumple los requisitos para ser replicado en el resto de las provincias del país, donde uno de los aspectos que se sugieren para enriquecer el curso impartido es implementar al programa alguna visita a una Sección de Base.

**Palabras claves:** capacitación, evaluación, procedimiento, preparación de directivos y funcionarios.

## **ABSTRACT**

The present investigation has as its title Procedure for the evaluation of the basic course "Preparation of managers and officials ANEC Provincial Matanzas", it has as object of study the training course given to managers and officials associated with the National Association of Economists and Accountants of Cuba in the Province of Matanzas. For these reasons, the present investigation aims to propose a procedure for the evaluation of the training course given to said associates. For this, a study of the different procedures used by several authors is made, where the data is collected to design an own procedure based on the characteristics of the process to be evaluated. In the development of the research, the materialist dialectical scientific method is used, within it different theoretical methods were used such as: induction-deduction, analysis-synthesis, historical-logical and the systemic approach. Empirical methods are also used such as: interviews, observation, bibliographic review, survey, group work, brainstorming, current and future reality tree, *Microsoft Office*, *Microsoft Visio* and the review of regulatory documents. As a result of the work, a procedure consisting of three stages and five steps is elaborated. When evaluating the basic course, it is evident that it meets the requirements to be replicated in the rest of the country's provinces, where one of the aspects suggested to enrich the course taught is to implement a visit to a Base Section to the program.

**Keywords:** training, evaluation, procedure, preparation of managers and officia

## **ÍNDICE**

<b>INTRODUCCIÓN</b> .....	1
<b>CAPÍTULO I: FUNDAMENTOS TEÓRICOS SOBRE LA CAPACITACIÓN Y SU EVALUACIÓN</b> .....	7
<b>1.1 Antecedentes de la capacitación</b> .....	7
<b>1.2 Conceptos de capacitación</b> .....	8
<b>1.3 Características y pasos de los programas de capacitación</b> .....	12
<b>1.4 Evaluación de la capacitación: evolución histórica y conceptos</b> .....	15
<b>1.5 Herramientas para la evaluación de la capacitación</b> .....	17
<b>1.6 La capacitación: beneficios y momentos en que debe evaluarse</b> .....	19
<b>1.7 Evaluación de la capacitación en Cuba</b> .....	20
<b>Conclusiones del capítulo I</b> .....	22
<b>CAPÍTULO 2: PROCEDIMIENTO PARA LA EVALUACIÓN DEL CURSO BÁSICO “PREPARACIÓN DE DIRECTIVOS Y FUNCIONARIOS ANEC MATANZAS”</b> .....	24
<b>2.1. Procedimientos para la evaluación del curso de capacitación. Pasos y     métodos</b> .....	24
<b>2.2. Métodos y técnicas a utilizar para el desarrollo de la investigación</b> .....	30
<b>2.3. Caracterización general de la ANEC Provincial Matanzas</b> .....	38
<b>Conclusiones del capítulo II</b> .....	42
<b>CAPÍTULO III: APLICACIÓN DEL PROCEDIMIENTO PARA LA EVALUACIÓN DEL CURSO BÁSICO “PREPARACIÓN DE DIRECTIVOS Y FUNCIONARIOS ANEC PROVINCIAL MATANZAS”</b> .....	44

**Tesis de Diploma: Procedimiento para la evaluación del curso básico  
“Preparación de directivos y funcionarios ANEC Provincial Matanzas”**

<b>3.1. Resultados de la implementación del procedimiento para la evaluación del curso básico “Preparación de directivos y funcionarios ANEC Provincial Matanzas”</b> .....	44
<b>Conclusiones del capítulo III:</b> .....	52
<b>CONCLUSIONES:</b> .....	54
<b>RECOMENDACIONES:</b> .....	55
<b>BIBLIOGRAFÍA:</b> .....	56
<b>ANEXOS:</b> .....	61

## **INTRODUCCIÓN**

Hoy son grandes las transformaciones y cambios que ocurren en las organizaciones impuestos por el medio cambiante y competitivo donde se desarrollan, lo que trae consigo la necesidad de contar cada vez más con personas que posean los conocimientos, habilidades y destrezas necesarias para lograr el cumplimiento de sus funciones y un desempeño superior (Pérez Ávila, 2010). El mundo laboral y las nuevas tecnologías exigen el poder visualizar los cambios constantes y ser capaces de adaptarse a ellos, es por ello que se necesita dotar a los servicios públicos de las capacidades adecuadas para una labor exitosa (Burgos Cáceres, Valenzuela Caico, & Pérez Carvajal, 2022).

En tal sentido juega un papel esencial los procesos de capacitación a desarrollar por la diferentes organizaciones, el mismo debe promover cambios y mejoras continuas, dada la exigencia del mundo cambiante en que se desarrollan, el cual demanda nuevas capacidades, competencias, modos de actuar, que se correspondan a los cambios en las organizaciones (Pérez Ávila, 2010). Entender la capacitación del personal como una necesidad, resulta imprescindible. No interesa si se trata de una empresa productiva o un organismo presupuestado. Capacitar los recursos humanos suma un número de beneficios tal, que no pueden ser negados con argumentos de valor (Breijo Worosz & Infante Becerra, s.a).

En Cuba, los sistemas de capacitación están normados por el Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, que regula la capacitación profesional de los trabajadores como un proceso permanente y planificado, concebido como un desarrollo que llevan a cabo las organizaciones empresariales con el objetivo de que sus trabajadores adquieran y perfeccionen su competencia laboral, de modo que estén aptos para responder las exigencias constantemente cambiantes del proceso productivo o de prestación de servicios del que forman parte ("Capacitación en América Latina y Cuba. Proceso que ayuda al desarrollo intelectual del ser humano en el plano profesional," 2006).

Además, en relación con ello, la Estrategia Nacional de Preparación y Superación de Cuadros del Estado y del Gobierno, que es parte integrante del perfeccionamiento del sistema de trabajo con los cuadros y sus reservas, tiene como finalidad el aprendizaje mediante su formación, bajo el principio de una sólida educación política- ideológica (Consejo de Estado, 2020).

## **Tesis de Diploma: Procedimiento para la evaluación del curso básico “Preparación de directivos y funcionarios ANEC Provincial Matanzas”**

En dicho sentido, la dirección administrativa según Morales Cartaya (2009) conduce y controla el proceso de capacitación y desarrollo a través del diagnóstico o determinación de las necesidades de los trabajadores en correspondencia con los cargos que desempeñan y las “brechas” de idoneidad y competencias relacionadas con los objetivos y proyecciones estratégicas de la empresa.

En los documentos normativos de la política del Estado y del Partido Comunista de Cuba se hace referencia a las necesidades de la calidad de los procesos productivos y de los servicios con la participación activa del colectivo de trabajadores. Con la aprobación de los lineamientos de la Política Económica y Social de la Revolución en el VII Congreso del Partido, se inició una nueva etapa de preparación a los directivos, con énfasis en la Administración Pública Empresarial, en el apartado referido a la Política Social, se expresa la voluntad de garantizar la elevación sistemática y sostenida de la calidad de los servicios que se brinda a la población, y el rediseño de las políticas vigentes, según las posibilidades de la economía (PCC, 2021).

De tal forma la capacitación en Cuba está amparada en el Decreto-Ley 13 del año 2020 (Consejo de Estado, 2020). Este tiene como objetivo establecer las normas básicas para la aplicación y control del Sistema de Trabajo con los Cuadros y sus Reservas, a los electores y designados en el ámbito de los organismos, entidades nacionales, órganos locales del Poder Popular y demás entidades del Estado y del Gobierno, así como otras personas jurídicas que correspondan por disposiciones del presente Decreto-Ley. También se hace alusión sobre este tema en el Decreto Presidencial 208 del año 2021 (Presidente de la República de Cuba, 2021) donde se aprueban el “Reglamento del Sistema de Trabajo con los Cuadros del Estado y del Gobierno y sus Reservas”.

Hoy día, se plantea la necesidad de evaluar dicha capacitación. Es por ello que la NC: 3000-3002 (2007); ISO 9001 (2015); ISO 10015 (2019) e ISO 56002 (2019), resaltan la necesidad de evaluar la capacitación, de forma tal que evidencie su contribución o no a las competencias que necesitan las personas para alcanzar resultados satisfactorios en las organizaciones, al considerarlas como uno de los elementos que las integran.

De ahí que el término evaluación ha sido abordado por diversos autores en los dos últimos siglos. Para Cordero (2013), la evaluación se refiere a la obtención

## **Tesis de Diploma: Procedimiento para la evaluación del curso básico "Preparación de directivos y funcionarios ANEC Provincial Matanzas"**

de información para ser usada en la formulación de juicios, que permiten la toma de decisiones en cuanto a la calidad del programa recibido.

Existen otros autores que han estudiado esta disciplina como: Gálvez (2004), Hernández González, E (2006), Añorga (2014), Rodrigo (2018), Cuesta-Santos (2018), Eugene (2021), Marca (2020) y Snehnath (2022) y en sentido general todos concuerdan en que la evaluación es un proceso que ayuda a conocer los efectos de un curso o programa y de esa forma saber si contribuye o no a las necesidades de capacitación de los empleados que la requieren.

Al estudiar su origen y evolución se pone de manifiesto que se trata de una disciplina de muy reciente creación en la que todavía queda mucho por hacer aunque los seres humanos han tratado de resolver los problemas sociales usando razonamientos y pruebas desde hace siglos ("La evaluación: origen y desarrollo de un nuevo campo profesional," 2015).

La evaluación nació cuando alguien preguntó: ¿cómo sabemos qué es bueno?, ¿cómo sabemos que lo que hemos hecho está bien y bajo qué criterios? Siempre se ha mirado el mundo con espíritu crítico y lo importante es hacer un uso constructivo de ese espíritu para mejorar el mundo en que vivimos ("La evaluación: origen y desarrollo de un nuevo campo profesional," 2015) y su objetivo principal es general conocimientos y resultados para su efectiva utilización en la toma de decisiones y la mejora continua (Friña García, 2018).

En todo ese empeño, relacionado con la capacitación y evaluación de la capacitación de sus asociados, tiene un rol fundamental la Asociación Nacional de Economistas y Contadores de Cuba. Organización que tiene como misión agrupar a los profesionales cubanos vinculados a las ciencias económicas y técnicos de especialidades afines y a su vez les brinda oportunidades de superación, investigación y colaboración, al tiempo que se nutre de sus capacidades para desempeñar las actividades de asesoría, con el propósito de contribuir a la elevación del nivel de desarrollo socioeconómico del país (ANEC, 2019).

En la actualidad la Asociación impartió por vez primera un curso básico para la preparación de sus directivos y funcionarios. En él se exponen los conocimientos, habilidades y valores que necesitan dominar sobre el funcionamiento de la asociación. Mediante los contenidos abordados durante los encuentros se pretende incentivar el sentido de pertenencia y el compromiso con

## **Tesis de Diploma: Procedimiento para la evaluación del curso básico “Preparación de directivos y funcionarios ANEC Provincial Matanzas”**

la Asociación Nacional de Economistas y Contadores de Cuba de dichos actores. También se precisan las acciones a realizar para mejorar el desempeño en la organización.

A pesar de que los objetivos de la capacitación son tenidos en cuenta a la hora de llevar a cabo el proyecto, es necesario conocer a través de una investigación científica como tributa dicho curso a lograr un mayor fortalecimiento de la Asociación Nacional de Economistas y Contadores de Cuba a nivel de país. Pues en intercambio con directivos y funcionarios de nivel nacional y de la provincia de Matanzas se identificaron los siguientes aspectos:

- Necesidad de la continuidad en la atención a la política de cuadros.
- Necesidad de evaluación de programas impartidos en la provincia de Matanzas para su posible extensión al resto del territorio nacional.
- Falta de conocimientos de los directivos y funcionarios para el desarrollo de los procesos que deben ejecutar.
- Necesidad de cambiar las proyecciones de la organización en cuanto a la evaluación y preparación de los directivos y funcionarios de forma directa e intencionada.
- Insuficientes antecedentes de aplicación de alguna metodología que permita medir los resultados de las capacitaciones que se ofrecen en la Asociación Nacional de Economistas y Contadores de Cuba en la Provincia de Matanzas.

Todo lo planteado anteriormente permite definir como **Problema Científico**: ¿Cómo evaluar si el curso básico “Preparación de directivos y funcionarios ANEC Provincial Matanzas” cuenta con los elementos necesarios para brindar una adecuada preparación?

El objeto de estudio en la investigación es la Asociación Nacional de Economistas y Contadores de Cuba en la Provincia de Matanzas y el campo de acción es la evaluación de la capacitación a directivos y funcionarios.

Para darle solución a lo anteriormente expuesto se define como **objetivo general** del presente trabajo: Proponer un procedimiento para la evaluación del curso básico “Preparación de directivos y funcionarios ANEC Provincial Matanzas”.

## **Tesis de Diploma: Procedimiento para la evaluación del curso básico “Preparación de directivos y funcionarios ANEC Provincial Matanzas”**

Para darle cumplimiento al objetivo general se proponen los **objetivos específicos** siguientes:

1. Sistematizar los elementos teórico-metodológicos relacionados con la capacitación y su evaluación.
2. Identificar las etapas y pasos del procedimiento a utilizar para la evaluación del curso,
3. Implementar el procedimiento propuesto para la evaluación del curso impartido a directivos y profesionales asociados a la Asociación Nacional de Economistas y Contadores de Cuba en la Provincia de Matanzas.

Entre los **métodos y técnicas** de investigación científicos propuestos se encuentran: analítico – sintético, inductivo – deductivo, histórico – lógico, enfoque sistémico, la observación, entrevistas, la revisión documental, la revisión bibliográfica, las encuestas, la dinámica de grupo, la tormenta de ideas, el árbol de realidad actual y futura, *Microsoft Visio*, *Software SPSS* versión 19.0 y el *Microsoft Office*.

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

**Capítulo I.** Fundamentos teóricos sobre la capacitación a directivos y su evaluación. Se exponen los aspectos fundamentales relacionados con la capacitación; se dan generalidades relacionadas con la evaluación de cursos, las definiciones más significativas relacionadas con la capacitación laboral, sus características e importancia.

**Capítulo II.** Descripción del procedimiento para la evaluación del curso básico, se explica el procedimiento a seguir en la investigación y sus pasos, donde se expone una breve explicación de los métodos a utilizar.

**Capítulo III.** Aplicación del procedimiento para la evaluación del curso básico impartido por la Asociación Nacional de Economistas y Contadores de Cuba en la provincia de Matanzas. En este capítulo se exponen los resultados obtenidos de la aplicación del procedimiento que se utiliza en el capítulo anterior.

Entre los valores de la investigación que se presenta destacan como **valor metodológico**: la propuesta de un procedimiento para la evaluación del curso básico “Preparación de directivos y funcionarios ANEC Matanzas” impartido en la Asociación Nacional de Economistas y Contadores de Cuba de Matanzas; que

**Tesis de Diploma: Procedimiento para la evaluación del curso básico  
“Preparación de directivos y funcionarios ANEC Provincial Matanzas”**

integra un grupo de herramientas gerenciales y constituye una guía para la evaluación de cursos de capacitación.

El **valor teórico** consiste en la actualización, sistematización e integración de los conocimientos universales alrededor de temas novedosos relacionados con la evaluación de los cursos de capacitación. Además, el **valor práctico** de la investigación se evidencia en la adecuación y correcta conjugación de herramientas para su aplicación en el objeto de estudio; así como en la propuesta de un procedimiento que contribuye al perfeccionamiento de la evaluación de los cursos de capacitación.

## **CAPÍTULO I: FUNDAMENTOS TEÓRICOS SOBRE LA CAPACITACIÓN Y SU EVALUACIÓN**

El presente capítulo aborda todo lo referente a capacitación laboral y los principales elementos a tener en cuenta para el desarrollo de la misma, así como para su evaluación. En el marco del mismo se desarrollan varios epígrafes donde se conceptualizan los términos: capacitación y evaluación; se aluden a sus antecedentes, además de analizar qué herramientas se pueden utilizar para la evaluación de la capacitación y los beneficios de dicha evaluación. Aspectos que se muestran en la figura 1.1.



**Figura 1.1. Hilo conductor de la investigación. Fuente: Elaboración propia.**

### **1.1 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 (León & Quintana, 2017).

Al profundizar en los antecedentes de la capacitación, es necesario mencionar los avances de la pedagogía y la teoría del aprendizaje adulto. Ello 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 laboral, debido a la expansión y complejidad que ha alcanzado en las últimas décadas, es considerada de gran importancia en las organizaciones. Pues se trata de un fenómeno construido a lo largo del tiempo y al compás de profundas transformaciones económico-sociales. Surge como

## **Tesis de Diploma: Procedimiento para la evaluación del curso básico “Preparación de directivos y funcionarios ANEC Provincial Matanzas”**

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 (Rizo Sotolongo, 2019).

Cabe mencionar que en el contexto socioeconómico previo a la Revolución Industrial, 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 (*Análisis de la importancia de la capacitación en los servidores públicos bajo el régimen de honorarios, caso SEDESOL PROSPERA Tlaxcala s.a*).

Con la Revolución Industrial, la capacitación se transformó en la incorporación de objetivos y métodos, debido a que antes de esta, las personas trabajaban en una sola actividad es decir, tenían a su cargo una parte del proceso de fabricación y lo realizaban; lo único que se hacía era entrenarlas en una tarea del proceso y no en todas las actividades (*Análisis de la importancia de la capacitación en los servidores públicos bajo el régimen de honorarios, caso SEDESOL PROSPERA Tlaxcala s.a*).

A medida que los empresarios adquirieron mayor crecimiento y desarrollo para sus empresas, entrenaron 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 propició una gran demanda en la mano de obra capacitada para el manejo de maquinaria nueva (*Análisis de la importancia de la capacitación en los servidores públicos bajo el régimen de honorarios, caso SEDESOL PROSPERA Tlaxcala s.a*).

Lo antes expuesto evidencia la necesidad de profundizar en el concepto de capacitación, así como otros aspectos necesarios que se abordarán en los siguientes epígrafes.

### **1.2 Conceptos de capacitación**

En la bibliografía consultada sobre la capacitación, ampliada en sus diversas aristas, se considera pertinente para ese marco teórico las definiciones del Diccionario Latinoamericano de Educación (Bravo Jáuregui, 2015, p. 330) relativa a que “...implica preparación y entrenamiento en y para el trabajo calificado o técnico”.

**Tesis de Diploma: Procedimiento para la evaluación del curso básico “Preparación de directivos y funcionarios ANEC Provincial Matanzas”**

Es importante resaltar por la autora, que en algunas bibliografías son tratados indistintamente los términos de capacitación, formación y preparación. Donde según el artículo "Formación, capacitación y entrenamiento" s.a), la formación es el desarrollo intelectual o nivel de conocimientos que una persona posee sobre una determinada materia. La formación se equipara a la educación, es más amplia y contiene dentro de sí a la capacitación y a la preparación. La formación es la primera etapa de desarrollo de un individuo o grupo de individuos que se caracteriza por una programación curricular en alguna disciplina y que permite a quien la obtiene alcanzar niveles educativos cada vez más elevados.

Por otro lado, la capacitación es la preparación de una persona para dotarla de conocimientos para ejecutar y desarrollar tareas dentro de un ámbito laboral específico. En cambio, la preparación es de corto plazo. Está orientado usualmente a que las personas desarrollen destrezas y habilidades en un determinado puesto de trabajo. Entre ambos conceptos existe una leve diferencia, la capacitación se centra en dotar de conocimientos y el entrenamiento en desarrollar habilidades ("Formación, capacitación y entrenamiento," s.a).

Como lo deja ver Cabrera Barahona and Tapia Berzosa (2020), en su investigación, el término capacitación es tratado por varios autores y especialistas en el tema, alguno de ellos son: Chiavenato A, (2002), Dolan, S. y Valle, Schuller, R. (2003), Dressler, G. (2004), Hellriegel, D., Slocum, J. y Woodman, R. (2005), Mondy y Noé (2005), Ibáñez, A. y López, M. (2007), Benites (2017) y en sentido general todos coinciden en que esta disciplina instruye y desarrolla hábitos y habilidades para hacer algo, lo que también requiere de conocimientos.

En el cuadro 1.1 se presentan algunas definiciones recogidas en investigaciones anteriores relacionadas con la capacitación.

**Cuadro 1.1. Conceptos de capacitación. Fuente: Elaboración propia.**

<b>Autores/ año</b>	<b>Conceptos</b>
NC: 3000-3002 (2007)	Conjunto de acciones de preparación, continuas y planificadas, concebido como una inversión, que desarrollan las organizaciones dirigidas a mejorar las competencias y calificaciones de los

**Tesis de Diploma: Procedimiento para la evaluación del curso básico  
“Preparación de directivos y funcionarios ANEC Provincial Matanzas”**

Autores/ año	Conceptos
	trabajadores, para cumplir con calidad las funciones del cargo, asegurar su desempeño exitoso y alcanzar los máximos resultados productivos o de servicios.
Cartaya (2009)	Define la capacitación como un conjunto de acciones de preparación, continuas y planificadas, concebido como una inversión, que desarrollan las organizaciones dirigidas a mejorar las competencias y calificaciones de los trabajadores, para cumplir con calidad las funciones del cargo, asegurar su desempeño exitoso y alcanzar los máximos resultados productivos o de servicios.
Chiavenato (2009)	Señala que la capacitación constituye el núcleo de un esfuerzo continuo diseñado para mejorar las competencias de las personas y, en consecuencia, el desempeño de la organización. Se trata de uno de los procesos más importantes de la administración de los recursos humanos (Bermúdez Carrillo, 2015).
Mercedes. (2018)	Capacitación significa entrenar a la persona de acuerdo al área en la que se encuentre para prepararlo ante cualquier circunstancia que se pueda presentar a la hora de realizar su trabajo, esto nos llevara a crear personas autosuficientes.
Decreto-Ley 13/2020	Define la preparación y superación de cuadros como un proceso continuo que se inicia durante el ejercicio de su profesión, con la identificación de sus potencialidades y capacidades para el liderazgo; combina la preparación teórica y práctica y articula los componentes del contenido

**Tesis de Diploma: Procedimiento para la evaluación del curso básico “Preparación de directivos y funcionarios ANEC Provincial Matanzas”**

Autores/ año	Conceptos
	general de la preparación y superación de los cuadros y sus reservas, con el consecuente enfoque político-ideológico; y la responsabilidad y el compromiso del cuadro y sus reservas con su superación, potenciando la autopreparación (Consejo de Estado, 2020).
Decreto presidencial 208/2021	La preparación en Administración-Dirección abarca el conjunto de temáticas principales dirigidas a preparar a los cuadros y reservas, acorde con las atribuciones y funciones del cargo, contribuye a elevar la eficiencia en la gestión e incluye, integradas, la preparación económica, jurídica, en dirección y la utilización de sus técnicas, instrumentos y herramientas, así como en el uso de la información y otras que se determinen, con el objetivo de interpretar, transmitir, aplicar, y controlar adecuadamente las políticas, orientaciones y directivas (Presidente de la República de Cuba, 2021).
Francisco (2022)	La capacitación laboral es aquella actividad enfocada a la constante preparación y formación de nuestros recursos humanos. En este sentido, es una permanente, y planificada, actividad basada en la preparación del personal que va a desempeñar una determinada actividad laboral.

Dentro de las ideas que más se destacan en los distintos conceptos de capacitación encontramos:

- ✓ Debe ser vista como un proceso.
- ✓ Busca mejorar el desempeño del trabajador en su puesto de trabajo.
- ✓ Es una inversión que realiza la organización.
- ✓ Permite crear, mantener y elevar los conocimientos, habilidades y actitudes de los trabajadores (competencias), así como sus calificaciones.

## **Tesis de Diploma: Procedimiento para la evaluación del curso básico "Preparación de directivos y funcionarios ANEC Provincial Matanzas"**

- ✓ Conjunto de acciones de preparación, continuas y planificadas.
- ✓ Capacitar es formar, preparar, educar, desarrollar.

La autora de la presente investigación, a partir de los elementos abordados por los autores que se exponen en el anexo 1 y de las ideas que se destacan con anterioridad, considera que la capacitación consiste en un proceso continuo, donde se adquieren o desarrollan habilidades que contribuyen 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 y se supera. Además, como en general no hay diferencia clara entre los términos capacitación, preparación, formación para la presente investigación, suelen considerarse como sinónimos ("Formación, capacitación y entrenamiento," s.a).

Es por ello que 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 (García, (s.a)).

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 identificar 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. Es por ello que el próximo epígrafe aborda elementos relacionados con las características de los programas de capacitación.

### **1.3 Características y pasos de los programas de capacitación**

Para que la capacitación sea efectiva en una organización, ésta deberá estar enfocada a cumplir con una función muy importante, formar y educar en forma sistémica a los trabajadores. Por lo tanto, la capacitación y/o formación, preparación de los recursos humanos deberá ser un proceso planeado, constante y permanente, en el sentido de que los trabajadores puedan adquirir las competencias necesarias para desempeñar bien su trabajo o adquirir valores, estilos, trabajo en equipo, entre otras.

**Tesis de Diploma: Procedimiento para la evaluación del curso básico “Preparación de directivos y funcionarios ANEC Provincial Matanzas”**

Entre las características que debe reunir un programa para lograr una capacitación exitosa según Sinha (s.a), se encuentran:

1. Sus objetivos y alcance están claramente definidos.
2. Las técnicas de formación se relacionan directamente con las necesidades y objetivos de la organización.
3. Emplea principios de aprendizaje aceptados.
4. En la medida de lo posible, se realiza en el entorno laboral real.

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 sistémico, coordinado, o algún modelo, entre otros. La capacitación no es la excepción a la regla, también existen modelos que representan la realidad de como impartir la capacitación con el propósito de aprovechar al máximo sus ventajas y minimizando los costos o inversión (García, (s.a)).

En el cuadro 1.2 se exponen diversos autores y los pasos que ellos identifican como necesarios para desarrollar programas de capacitación.

**Cuadro 1.2. Pasos necesarios para desarrollar programas de capacitación según diversos autores. Fuente: Elaboración propia.**

<b>Autores/año</b>	<b>Pasos</b>
Werther, William, and Davis (1998)	<ol style="list-style-type: none"><li>1) Detectar las necesidades de capacitación (diagnóstico)</li><li>2) Determinar los objetivos de la capacitación y desarrollo</li><li>3) Diseño de los contenidos de programas y principios pedagógicos a considerar durante la impartición</li><li>4) La impartición para desarrollar las habilidades (aptitudes y actitudes);</li><li>5) La evaluación, que puede ser antes, durante y posterior a la capacitación</li></ol>
Chiavenato (2007)	<ol style="list-style-type: none"><li>1) Diagnóstico de las necesidades de capacitación</li><li>2) Desarrollo de planes y programas</li><li>3) Impartición o ejecución de la capacitación</li><li>4) Determinación del proceso de evaluación de los resultados</li></ol>

**Tesis de Diploma: Procedimiento para la evaluación del curso básico “Preparación de directivos y funcionarios ANEC Provincial Matanzas”**

Autores/año	Pasos
ISO10015	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).
Correa (2018)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) Diagnóstico: levantamiento de información respecto a las necesidades específicas que se deben capacitar (según necesidades de la compañía y áreas que el colaborador requiere potenciar)</li> <li>2) Generación de compromiso: los participantes proponen medidas de cambio mediante las cuales se comprometen a transferir el aprendizaje al puesto de trabajo</li> <li>3) Consolidación del cambio: hay que realizar acciones concretas para poder aplicar los contenidos trabajados a través de portafolios de evidencias conductuales</li> <li>4) Monitorear el cambio: la empresa debe hacerse cargo de monitorear lo aprendido en la capacitación durante la rutina laboral.</li> </ol>

En el cuadro 1.2, se analizan cuatro autores que describen los pasos a tener en cuenta a la hora de llevar a cabo un programa de capacitación y de alguna forma coinciden en los cuatro pasos básicos señalados, aunque con otros nombres, siendo más específico, el modelo de Chiavenato, el cual se complementó con las normas ISO10015, 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).

Como se puede apreciar, los autores coinciden en que el paso final del proceso de capacitación es la evaluación de los resultados obtenidos. Según el artículo "Evaluación del programa de capacitación" s.a) se puede responder a las siguientes preguntas: ¿Qué estamos obteniendo de los programas de

## **Tesis de Diploma: Procedimiento para la evaluación del curso básico "Preparación de directivos y funcionarios ANEC Provincial Matanzas"**

capacitación? ¿Estamos usando productivamente nuestro tiempo y dinero? ¿Hay alguna manera de demostrar que la formación que impartimos es la adecuada? Por ello en el próximo epígrafe se abordarán elementos relacionados con la evaluación de la capacitación.

### **1.4 Evaluación de la capacitación: evolución histórica y conceptos**

En el campo de las políticas públicas la práctica de la evaluación se ha ido extendiendo enormemente y está ayudando a dar base científica a la toma de decisiones. Países pioneros en la adopción de esa cultura evaluadora fueron los países norteamericanos y del norte de Europa entre los años 60 y 70. De ahí que se extiende enormemente al sur y centro de Europa y demás continentes: Australia, África, Asia y Latinoamérica ("La evaluación: origen y desarrollo de un nuevo campo profesional," 2015).

En esta expansión de la cultura de la evaluación han jugado un papel importante los principales organismos internacionales, especialmente en los países en vías de desarrollo. Organizaciones como el Banco Mundial y la Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico (OCDE) han trabajado con numerosos gobiernos de estos países para lograr el reconocimiento y aplicación de la evaluación. En estas organizaciones los componentes de seguimiento y evaluación se han ido proporcionando desde que a mediados del decenio de 1970 se prestó atención especial al desarrollo rural y al alivio de la pobreza ("La evaluación: origen y desarrollo de un nuevo campo profesional," 2015).

Otro indicador claro del crecimiento de la cultura de la evaluación es el crecimiento exponencial de las asociaciones y redes de evaluación en éstos último años. Comenzando su creación en Canadá (en 1981 se creó la *Canadian Evaluation Society, CES*) y los Estados Unidos (en 1986 se creó la *American Evaluation Association, AEA*), actualmente existen alrededor de unas 100 organizaciones nacionales y regionales de evaluación en todo el mundo. Muchas de ellas organizan conferencias y eventos que ayudan al intercambio de experiencias y a seguir extendiendo la cultura de la evaluación a nivel internacional ("La evaluación: origen y desarrollo de un nuevo campo profesional," 2015).

La evaluación de la capacitación es una disciplina que a lo largo de los años ha sido tratada por diversos autores. Para Gálvez (2004), es el proceso que tiene por finalidad determinar en qué medida se han logrado los objetivos previamente

## **Tesis de Diploma: Procedimiento para la evaluación del curso básico "Preparación de directivos y funcionarios ANEC Provincial Matanzas"**

establecidos a la hora de tomar el curso. El proceso de evaluación consiste en comparar dos mediciones realizadas, una re-programa y otro post-programa educativo, para inferir el éxito o fracaso de los objetivos planteados.

De acuerdo con Hernández (2006), la evaluación de la capacitación no puede concebirse en abstracto. Siempre tiene un objeto, que es a menudo una intervención previa, en relación con la cual no es el contenido lo que resulta esencial a los fines del proyecto, sino su evaluación. Morales Cartaya (2009) señala que la evaluación del desempeño es la medición sistemática del grado de eficiencia y eficacia con el que los trabajadores realizan sus actividades y es la base para la elaboración del plan de formación y desarrollo.

Por su parte Añorga (2014), desde la Educación Avanzada, considera que al evaluar la capacitación lo que se trata es demostrar la validez del proceso mediante el desempeño profesional y humano en cualquier esfera o campo de acción de la práctica social, lo que se constituye en un aspecto esencial de retroalimentación.

La evaluación de la capacitación debe considerar dos aspectos principales según "Evaluación del programa de capacitación" (s.a)). El primero es determinar hasta qué punto el programa de capacitación produjo en realidad las modificaciones deseadas en el comportamiento de los empleados; y el segundo, demostrar si los resultados de la capacitación presentan relación con la consecución de las metas de la empresa.

En ese sentido Correa (2018), plantea que no se puede solo capacitar, sino que también hay que cerciorarse de que las habilidades aprendidas hayan sido las necesarias y adecuadas según las necesidades de cada trabajador. Para que una capacitación sea exitosa, debe existir un compromiso de los trabajadores para poner en práctica las habilidades trabajadas y las jefaturas son responsables de evaluar constantemente los cambios de conducta mediante herramientas, que midan el desempeño una vez finalizado el curso.

Cuesta-Santos et al. (2018), resalta que la evaluación del desempeño es la medición sistemática del grado de eficacia y eficiencia con el que los trabajadores realizan sus actividades laborales durante un período de tiempo determinado y de su potencial desarrollo, y constituye la base para elaborar y ejecutar el plan individual de capacitación y desarrollo. Por otro lado Aston (2022), definió la evaluación del entrenamiento como cualquier intento de

## **Tesis de Diploma: Procedimiento para la evaluación del curso básico “Preparación de directivos y funcionarios ANEC Provincial Matanzas”**

obtener información sobre los efectos del desempeño del entrenamiento y evaluar el valor del entrenamiento a la luz de esa información.

De acuerdo con Bloom (2021), la capacitación debe evaluarse para demostrar su efectividad ya que esta evaluación de la misma ayuda a las empresas a descubrir si los programas de capacitación cumplen sus metas y objetivos y por otro lado, Neendoor (2022), ve la evaluación del entrenamiento como un intento para obtener información relevante sobre los efectos de un programa de entrenamiento. Es considera además un aspecto esencial de un evento de formación para poder reflexionar, analizar y mejorar su eficacia y eficiencia.

Al tener en cuenta las concepciones anteriores se puede considerar por la autora que la evaluación de la capacitación es un proceso que posibilita el conocimiento de los efectos de un proyecto o programa en relación con las metas propuestas en sus inicios y los recursos empleados en la adquisición del mismo. Es por ello que constantemente los especialistas encargados en las organizaciones de emprender la capacitación, no solo se enfocan en esta última, sino también en las herramientas que pueden utilizar para su evaluación.

### **1.5 Herramientas para la evaluación de la capacitación**

Las herramientas de evaluación de la capacitación son los medios utilizados para evaluar los programas de capacitación. En la búsqueda de bibliografía, autores como Watanabe and Sinicrope (2008), Cabrera Barahona and Tapia Berzosa (2020), Parra (2020), Eugene (2021), tratan indistintamente una serie categorías que pueden ser utilizadas para la evaluación de la misma y todos coinciden con cuatro categorías principales: cuestionarios, entrevistas, grupos focales y observaciones. En el cuadro 1.2, se exponen las principales ventajas y desventajas de las herramientas antes mencionadas según (Eugene, 2021).

#### **Cuadro 1.2. Ventajas y desventajas de las cuatro categorías de herramientas generalmente más utilizadas para evaluar la capacitación.**

**Fuente: Elaboración propia.**

<b>Herramientas</b>	<b>Ventajas</b>	<b>Desventajas</b>
Cuestionarios	-Permite recopilar una gran cantidad de información -Es rentable	-Tasa de respuesta baja -Algunas respuestas son poco fiables

**Tesis de Diploma: Procedimiento para la evaluación del curso básico  
“Preparación de directivos y funcionarios ANEC Provincial Matanzas”**

<b>Herramientas</b>	<b>Ventajas</b>	<b>Desventajas</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Ahorra tiempo</li> <li>-Cubre un gran grupo de participantes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Las respuestas imprecisas no se pueden clarificar</li> <li>-Los empleados interpretan las preguntas de forma subjetiva</li> </ul>
Entrevistas	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Una mejor comprensión de las perspectivas de los empleados</li> <li>-Permite hacer preguntas aclaratorias</li> <li>-Flexible</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Requiere mucho tiempo</li> <li>-No cubre a muchas personas, uno a la vez</li> </ul>
Grupos focales	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Recibes <i>feedback</i> detallado de muchas personas al mismo tiempo</li> <li>-Posibilidad de hacer preguntas determinantes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Requiere mucho tiempo</li> <li>-Se necesitan varias personas para esto (moderador y asistente)</li> <li>-Se necesita un ambiente confortable para que las personas hablen libre y honestamente</li> </ul>
Observaciones	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Ahorra dinero</li> <li>-Ofrece una visión más realista, sin basarse en opiniones</li> <li>-Recopila información no verbal valiosa</li> <li>-Se puede llevar a cabo mientras una persona está completando el curso</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Requiere mucho tiempo (una persona a la vez)</li> <li>-Puede proporcionar información poco fiable, ya que las personas tienden a comportarse mejor cuando alguien está mirando</li> <li>-El observador puede malinterpretar lo que ve</li> <li>-No permite una mejor comprensión de las razones que hay detrás de la actitud o el comportamiento de un empleado</li> </ul>

Es importante resaltar, a criterio de la autora, que dichos métodos se usan muchas veces de forma conjunta. En el capítulo II, cuando se exponga el

## **Tesis de Diploma: Procedimiento para la evaluación del curso básico “Preparación de directivos y funcionarios ANEC Provincial Matanzas”**

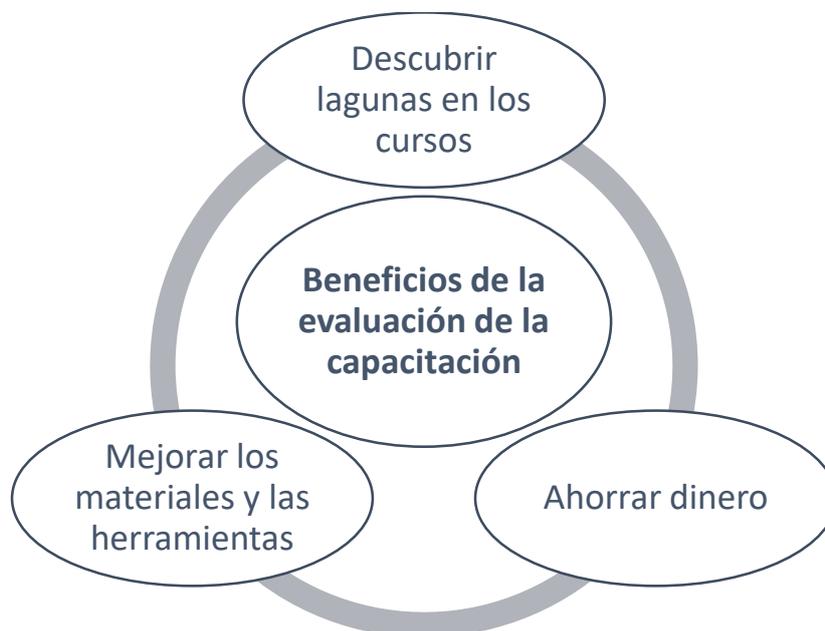
procedimiento a seguir para evaluar el curso básico “Preparación de directivos y funcionarios” en la ANEC Provincial Matanzas, se explicarán cada uno de los métodos a utilizar de forma detallada.

En el epígrafe siguiente se expondrán los aspectos relacionados con el momento en que debe realizarse la evaluación de la capacitación, así como los beneficios de la misma.

### **1.6 La capacitación: beneficios y momentos en que debe evaluarse**

Los beneficios de la evaluación de la capacitación son indudables. Autores como: Juneja (s.a), Aguinis and Kraiger (2009), Shenge (2014), Aston (2022), Eugene (2021), Hurix (2022), Andales (2022); todos consideran que la misma es esencial, pues facilita la retroalimentación necesaria entre especialistas de capacitación y cursistas.

Después de una exhaustiva búsqueda realizada entre los autores antes mencionados, la autora de la presente investigación identifica tres principales beneficios de la evaluación de la capacitación, los cuales se exponen continuación en la figura 1.2.



**Figura 1.2. Beneficios de la evaluación de la capacitación. Fuente: Elaboración propia.**

Además de los beneficios antes mencionados, al evaluar la capacitación a criterio de la autora, se puede resaltar que: se evalúa la calidad del trabajo de los empleados, se ahorra tiempo (pues decides en qué cursos debes preparar a

## **Tesis de Diploma: Procedimiento para la evaluación del curso básico “Preparación de directivos y funcionarios ANEC Provincial Matanzas”**

tu personal y el que no sea necesario no lo impartes) y se obtiene un análisis de los principales aspectos abordados en el curso, a partir del criterio de quienes lo imparten, quienes lo reciben (los cursistas) y de las organizaciones en que se implementan los aspectos aprendidos.

Además de exponer algunos de los beneficios de la evaluación de la capacitación se debe abordar que existen dos momentos fundamentales en que dicha evaluación se puede realizar. Según el criterio de Eugene (2021) los programas de capacitación se pueden evaluar mientras se desarrollan o después de ser entregados. Estos dos tipos de evaluación se denominan formativa y sumativa.

- La evaluación formativa tiene como objetivo descubrir problemas y lagunas en tu curso y solucionarlos antes de que sea demasiado tarde, es decir, antes de que el curso haya sido entregado a los cursistas (antes de implementar la capacitación). Puedes realizar una prueba de aceptación del usuario para verificar si la plataforma de *e-learning* funciona según lo previsto, o puedes hacer que un grupo focal o un experto en la materia tome el curso de capacitación para descubrir posibles puntos débiles o errores en tu curso.
- La evaluación sumativa se lleva a cabo después de que los estudiantes hayan finalizado el curso. Incluye encuestas, entrevistas, pruebas, cualquier método mediante el cual los participantes pueden proporcionar *feedback*. Este tipo de evaluación permite mejorar el programa para los futuros estudiantes.

Ambos tipos de evaluación son importantes para mejorar los programas de capacitación. El mejor enfoque para cualquier organización sería evaluar sus programas de capacitación tanto antes como después de su implementación, aunque las organizaciones no siempre tienen suficientes recursos para hacer eso. Pero incluso si se elige solo uno de estos dos tipos de evaluación, esto todavía puede mejorar tu programa de capacitación.

### **1.7 Evaluación de la capacitación en Cuba**

En Cuba, las organizaciones están abocadas a la búsqueda de su eficiencia y productividad mediante procesos de gestión, innovación e inversión tecnológica, lo que las impulsan a gestionar de manera continua la capacitación y desarrollo de sus trabajadores (Cuesta & Valencia, 2014). El estudio de las regulaciones vigentes que sirven de referente teórico y práctico para este capítulo, así como

## **Tesis de Diploma: Procedimiento para la evaluación del curso básico “Preparación de directivos y funcionarios ANEC Provincial Matanzas”**

el de las distintas propuestas diseñadas a nivel mundial, reconocen claramente la importancia de evaluar el proceso de capacitación lo mismo para las entidades que lo reciben como para la unidad que lo imparte (Guerra Castillo, 2021).

Dentro del marco legal cubano actual son varias las leyes que resguardan esta tarea de ahí la importancia que tiene no solo para las empresas, sino también para el estado, el Decreto 281/2007 expresa registrar el impacto alcanzado a raíz del adiestramiento recibido para verificar la mejora del desempeño de los sujetos en sus puestos laborales y de igual forma medir la eficacia del proceso Cienfuegos (Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros, 2007).

Asimismo, la Ley No.116/2014. Código de Trabajo reconoce el derecho de los trabajadores a la capacitación y superación (Asamblea Nacional del Poder Popular, 2014) y los documentos rectores de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución recientemente actualizados, establecen prestar mayor atención a la formación y capacitación continua del personal técnico y cuadros calificados que respondan y se anticipen a las situaciones cambiantes y al desarrollo científico-tecnológico de sus empresas en las principales áreas de producción y servicios.

El Decreto 323/2014 plantea entre los principios y requisitos de las empresas y las Organizaciones Superiores de Dirección Empresarial (OSDE), evaluar los resultados de la capacitación del personal, ya que la misma asegura que se eleve el valor de la empresa y su capital humano, pues el activo más importante es el conocimiento de sus trabajadores y mientras más conocimiento acumulen las personas que trabajan en la empresa, más posibilidades tendrán de lograr un alto grado de capacidad de trabajo y desempeño en las tareas asignadas (Consejo de Ministros, 2014).

Por otro lado El Decreto Ley 350/2018 pone en vigor las regulaciones para el perfeccionamiento de escuelas ramales y centros de capacitación subordinados a los órganos estatales, organismos de la Administración Central del Estado, entidades nacionales, consejos de Administración local y organizaciones para el desempeño de los trabajadores (Consejo de Estado, 2018).

A su vez, el Consejo de Estado emite el Decreto Ley 13 (2020) relacionado con el Sistema de trabajo con los cuadros del Estado y del Gobierno y sus reservas, quien expone en el Capítulo VII, Artículo 44 que se debe garantizar la preparación y superación de los cuadros y sus reservas, previo al cometido del

## **Tesis de Diploma: Procedimiento para la evaluación del curso básico “Preparación de directivos y funcionarios ANEC Provincial Matanzas”**

cargo a ocupar, se garantizan mediante acciones que, además de contribuir con su preparación integral, deben estar dirigidas a la obtención de conocimientos, así como de las normativas, los procedimientos, las atribuciones, las funciones, las obligaciones y las competencias, y al desarrollo de habilidades, vinculado todo ello con el cargo a desempeñar en las organizaciones (Consejo de Estado, 2020).

También en la Gaceta Oficial de la República de Cuba, se esboza el Decreto Presidencial 208 (2021), que contempla el Reglamento del Sistema de Trabajo con los cuadros del Estado y del Gobierno y sus reservas, en su Capítulo IV enfatiza en alcanzar la preparación específica para el cargo, previo a su promoción: se refiere a poseer las competencias del cargo, antes de ser promovido para desempeñarlo, por la obtención de conocimientos y desarrollo de nuevas habilidades; así como el dominio de las normativas, los procedimientos, las funciones, atribuciones y obligaciones que conllevan (Presidente de la República de Cuba, 2021).

Dentro de los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución, además de los aspectos tratados en la introducción, se enfatiza en la importancia de perfeccionar y garantizar un programa de capacitación de directivos, ejecutores directos y trabajadores, para la implantación de las políticas que se aprueben, apoyado en un plan de comunicación social, que permita el dominio de lo que se regule y exigir su cumplimiento (PCC, 2021).

En consecuencia, la Asociación Nacional de Economistas y Contadores de Cuba (ANEC), atendida por el Centro de Estudios y Superación Posgraduada de la ANEC (CESPANEC), tiene como objetivo contribuir a elevar la eficiencia en el trabajo de las esferas económicas, a través de la actualización permanente de habilidades y conocimientos necesarios para el mejor desempeño profesional.

La ANEC traza como Política de capacitación y desarrollo para todos sus miembros asociados ofrecer prioridad a la formación continua y contribuir con el desarrollo de todo su personal, constituyendo una de las vías fundamentales para el cambio, mejora continua y el crecimiento de las organizaciones.

### **Conclusiones del capítulo I**

1. El desarrollo del marco teórico referencial de la presente investigación muestra la importancia que tiene para las entidades laborales estatales o

**Tesis de Diploma: Procedimiento para la evaluación del curso básico  
“Preparación de directivos y funcionarios ANEC Provincial Matanzas”**

no estatales la toma de cursos de capacitación y los beneficios que trae la evaluación de los mismos para la mejora y efectividad del proceso.

2. La capacitación es un proceso continuo, donde se adquieren o desarrollan habilidades que contribuyen 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 y se supera.
3. La evaluación no solo permite conocer la efectividad del proceso que se llevó a cabo, sino que acerca a los evaluadores al saber de las personas que recibieron la capacitación y los ayuda en caso de réplica con su perfeccionamiento.
4. En la ANEC Provincial Matanzas, sus asociados principales aseguran la preparación de todos los miembros de las Secciones de Base y planifican, organizan, ejecutan y controlan de forma continua a las mismas teniendo en cuenta los modelos de actuación profesional que se deriven de los cambios, modificaciones o nuevas regulaciones aprobadas; de ahí que sea evidente la necesidad de evaluar los cursos que en ella se imparten si lo que se pretende es replicarlo tanto dentro de la asociación como fuera de ella.

## **CAPÍTULO 2: PROCEDIMIENTO PARA LA EVALUACIÓN DEL CURSO BÁSICO “PREPARACIÓN DE DIRECTIVOS Y FUNCIONARIOS ANEC MATANZAS”**

Luego de resumir el basamento teórico acerca de la evaluación de la capacitación, el siguiente capítulo tiene como objetivo, proponer un procedimiento para la evaluación del curso básico “Preparación de directivos y funcionarios ANEC Provincial Matanzas” impartido a directivos y profesionales asociados en la Asociación Nacional de Economistas y Contadores de Cuba en la Provincia. Para ello se toman como referencia diferentes procedimientos sobre la evaluación de la misma, donde se describen los pasos/etapas, así como los métodos/técnicas necesarias para su implementación y con su ayuda se pretende elaborar las etapas y pasos que componen el procedimiento que se propone como objeto de estudio de esta investigación.

### **2.1. Procedimientos para la evaluación del curso de capacitación. Pasos y métodos**

Para darle cumplimiento al objetivo propuesto en la presente investigación se parte de un análisis de los procedimientos estudiados, entre los que destacan autores como: Torre (s.a), Quiñones Li (2010), Pérez (2019), Cabrera Barahona and Tapia Berzosa (2020) y da Silva (2021), como se muestra a continuación en el cuadro 2.1.

**Cuadro 2.1. Pasos y métodos para la evaluación de la capacitación según autores. Fuente: Elaboración propia.**

<b>Autor/año</b>	<b>Pasos/etapas</b>	<b>Métodos/herramientas</b>
Torre (s.a)	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Detectar las necesidades de capacitación.</li><li>2. Cuál es el objetivo que se espera de esta capacitación.</li><li>3. Buscar la capacitación que mejor se adecúe a las necesidades de la persona.</li><li>4. Realizar la capacitación.</li><li>5. Evaluar la capacitación.</li></ol>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Revisión documental.</li><li>- Entrevista.</li></ul>

**Tesis de Diploma: Procedimiento para la evaluación del curso básico  
“Preparación de directivos y funcionarios ANEC Provincial Matanzas”**

<b>Autor/año</b>	<b>Pasos/etapas</b>	<b>Métodos/herramientas</b>
Quiñones Li (2010)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Diagnóstico de necesidades.</li> <li>2. Establecimiento del plan de capacitación.</li> <li>3. Ejecución y administración de programas.</li> <li>4. Evaluación e impacto.</li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Encuestas.</li> <li>-Evaluaciones.</li> <li>-Políticas.</li> <li>-Test de evaluación.</li> </ul>
Pérez (2019)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Identificar las necesidades de tu empresa.</li> <li>2. Definir objetivos en tus programas de capacitación.</li> <li>3. Identifica a quién va dirigido tu programa.</li> <li>4. Selecciona el programa de capacitación más adecuado.</li> <li>5. Comunica el programa de capacitación de persona.</li> <li>6. Implementa el programa de capacitación.</li> <li>7. Obtener <i>feedback</i> y evaluar los resultados.</li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Entrevistas.</li> <li>-Encuestas.</li> <li>-Revisión documental.</li> </ul>
Cabrera Barahona and Tapia Berzosa (2020)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Diagnóstico de las necesidades de capacitación.</li> <li>2. Planificación general de la capacitación.</li> <li>3. Ejecución y Control de las acciones de capacitación.</li> <li>4. Evaluación del impacto de la capacitación.</li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mapeo de talento.</li> <li>- Evaluación de desempeño.</li> <li>- Entrevista con el jefe.</li> <li>- Evaluación del clima laboral.</li> <li>- Revisión de los objetivos estratégicos.</li> </ul>
da Silva (2021)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Diagnosticar.</li> <li>2. Priorizar.</li> <li>3. Definir objetivos.</li> <li>4. Elaborar el programa de capacitación.</li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Observaciones en el puesto de trabajo.</li> <li>-Entrevistas.</li> <li>-Revisión documental.</li> </ul>

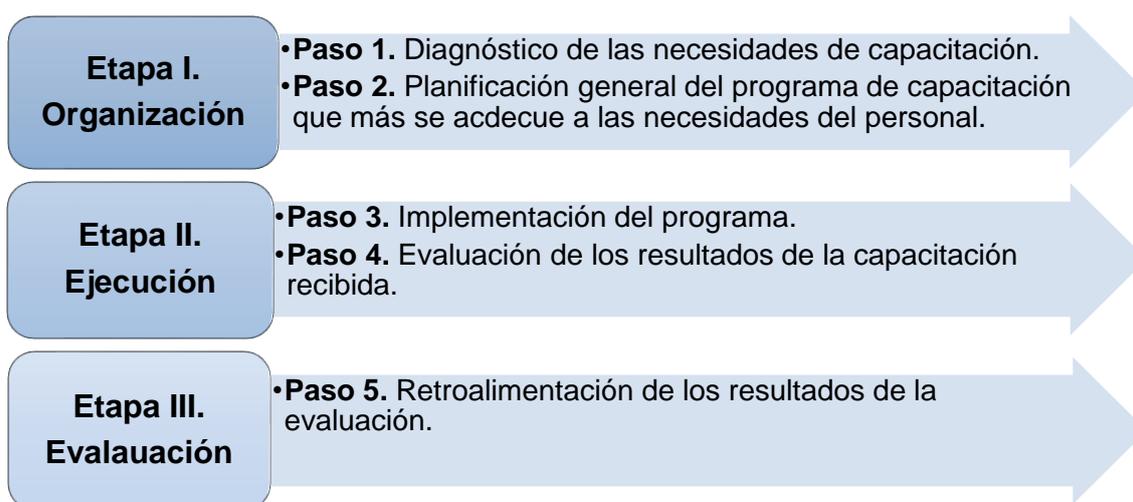
**Tesis de Diploma: Procedimiento para la evaluación del curso básico “Preparación de directivos y funcionarios ANEC Provincial Matanzas”**

Autor/año	Pasos/etapas	Métodos/herramientas
	5. Ejecutar 6. Evaluar. 7. Certificar y cerrar.	

Como se puede apreciar los procedimientos expuestos en el cuadro anterior, tienen como aspectos comunes que toman en cuenta para la evaluación de los cursos de capacitación los siguientes pasos: diagnosticar las necesidades, buscar y ejecutar el programa de capacitación que más se adecúe a las necesidades de la organización y evaluar los resultados de la capacitación recibida, utilizadas en estos casos por el 100 % de los autores estudiados. Entre los métodos y técnicas que más utilizan se resaltan: las entrevistas y las encuestas utilizadas en un 40% y 60% respectivamente.

Es importante resaltar que, en la presente investigación, como ya el curso a evaluar estaba siendo impartido en el momento en que surge la necesidad de evaluarlo para su posible replica al resto de las provincias del país, hay pasos y etapas de las propuestas analizadas con anterioridad que se tienen en cuenta desde un enfoque de mejora, pero que no se desarrollan desde un inicio como lo establecen dichos autores.

Una vez analizados los aspectos antes tratados se propone un procedimiento compuesto de tres etapas y cinco pasos, como se muestra a continuación en la figura 2.2.



**Figura 2.2. Etapas y pasos del procedimiento propuesto para la evaluación del curso básico “Preparación de directivos y funcionarios ANEC Provincial” Matanzas. Fuente: Elaboración propia.**

## **Tesis de Diploma: Procedimiento para la evaluación del curso básico “Preparación de directivos y funcionarios ANEC Provincial Matanzas”**

**Etapa 1. Organización.** Está compuesta por dos pasos:

**Paso 1.** Diagnóstico de las necesidades de capacitación (DNC). El objetivo del diagnóstico de las necesidades, de acuerdo con Reza, J. (2006) es conseguir la información que permita entender las debilidades de conocimiento, habilidades, actitudes y aptitudes de los colaboradores de la organización, con la finalidad de planificar y poner en ejecución acciones de capacitación para mejorar el rendimiento laboral.

El diagnóstico de las necesidades, es de detección de necesidades, no de demandas, por eso se debe tener claro cuando hablamos de necesidades decimos que es una brecha para cerrar (Cabrera Barahona & Tapia Berzosa, 2020).

En síntesis, el DNC es un proceso sistemático de recolección de datos para orientar la estructuración, desarrollo de planes y programas de capacitación para el establecimiento y fortalecimiento de conocimientos, habilidades o actitudes en los participantes de una organización, a fin de contribuir en el logro de los objetivos de esta (Cabrera Barahona & Tapia Berzosa, 2020).

Para el desarrollo de este paso se utilizan como métodos y técnicas: las encuestas, la dinámica de grupo y la revisión bibliográfica.

**Paso 2.** Planificación general del programa de capacitación que más se adecúe a las necesidades del personal que va a recibir el curso.

La planificación general de la capacitación en una organización implica según (Guglielmetti, P, 2002):

- a) Seleccionar las acciones de capacitación más apropiadas para atender cada necesidad;
- b) Evaluar las propuestas y seleccionar aquellas que serán incluidas dentro del plan general y
- c) Elaborar el plan y el presupuesto general que tendrá la capacitación.

Donde dentro de las acciones de ese plan de capacitación se encuentran precisamente la elaboración de distintos programas para cursos, entrenamientos u otras formas de capacitaciones consideradas pertinentes para cubrir las necesidades del personal.

Por tanto, conlleva a determinar: los objetivos y contenidos de la capacitación interna o externa, la metodología de enseñanza y aprendizaje, el tiempo de duración, cronograma de ejecución y el costo.

## **Tesis de Diploma: Procedimiento para la evaluación del curso básico “Preparación de directivos y funcionarios ANEC Provincial Matanzas”**

Este análisis requiere de un entendimiento definido tanto de la oferta externa de capacitación, como de la factibilidad de la organización de las acciones de capacitación internas (Cabrera Barahona & Tapia Berzosa, 2020).

Cabe recalcar que el costo de la capacitación no se refiere sólo al costo directo de desarrollar las acciones de capacitación, en otras palabras, no solo se trata de dar un curso sino también a los costos complementarios, tales como el tiempo de trabajo que, casualmente, deberán sacrificar los participantes y los gastos extras que suelen derivarse de las acciones formativas, como transporte, alimentación, y materiales de estudio entre otros (Cabrera Barahona & Tapia Berzosa, 2020).

Por último, con base en las propuestas aprobadas se elabora el plan general de capacitación y su correspondiente presupuesto. El plan de capacitación deberá contener un resumen de las acciones de capacitación aprobadas, que abarque la siguiente información: nombre de la acción de capacitación, entidad ejecutora, lugar de ejecución, duración, periodo de ejecución, horario, número de participantes. De modo que es conveniente que exista una flexibilidad en el plan y en el presupuesto que permita elaborar correcciones ante necesidades imprevistas o cambios en las circunstancias que les dieron origen. Con todo, estos ajustes eventuales deberán estar claramente reglamentados (Cabrera Barahona & Tapia Berzosa, 2020).

Para el desarrollo de este paso se utiliza una entrevista realizada al encargado de elaborar el programa del curso a partir de las necesidades de capacitación.

**Etapa 2. Ejecución.** Está compuesta por dos pasos:

**Paso 3.** Implementación del programa.

Gran parte de las labores relacionadas con la ejecución y el control de las acciones de capacitación, deben recaer en el delegado responsable de la capacitación de la organización. Por lo general, dentro de estas tareas según Cabrera Barahona and Tapia Berzosa (2020) no pueden faltar:

- a) Organizar acciones de capacitación.
- b) Informar y orientar a los postulantes a la capacitación.
- c) Monitorear y supervisar la ejecución de las acciones de capacitación.
- d) Controlar la ejecución del plan y el presupuesto general de capacitación.
- e) Llevar un registro de los participantes en las acciones de capacitación.

## **Tesis de Diploma: Procedimiento para la evaluación del curso básico “Preparación de directivos y funcionarios ANEC Provincial Matanzas”**

Para el desarrollo de este paso se utilizará como técnica fundamental la observación.

**Paso 4.** Evaluación los resultados de la capacitación recibida.

Si se han analizado bien las necesidades de los cursistas y buscado la mejor capacitación que se adapte a las necesidades de la persona y la organización, el resultado de la evaluación será positiva o negativa (Torre, s.a).

En este caso para realizar la evaluación de la capacitación nos preguntaremos lo siguiente: ¿Se han adquirido los conocimientos, habilidades-destrezas que se necesitaban? ¿Se están aplicando al puesto de trabajo?

Después de realizar la evaluación de capacitación, pueden ocurrir que:

- Sí cumpla las expectativas y los objetivos para lo cual fue desarrollada.
- NO cumpla las expectativas y los objetivos para lo cual fue desarrollada.

En caso de que sí se cumplan las expectativas, la experiencia será positiva y por tanto se tendrá como referencia el proceso que se ha seguido hasta terminar la capacitación (Torre, s.a).

En caso de que ocurra lo contrario y no se cumplan las expectativas, se deberá analizar el método de enseñanza, así como el capacitador, entre otros asuntos para poder llegar a la causa que da origen a que mi programa no tenga el impacto que se esperaba. Esto puede ser causado por distintas razones entre ellas que no se hayan analizado bien las necesidades del trabajador. Puede que no se haya seleccionado la mejor capacitación acorde al nivel de las necesidades del trabajador. Tal vez la selección de la organización/persona capacitadora no fuese la adecuada o igual no se transmitió bien los objetivos de la capacitación al empleado y su importancia para la organización (Torre, s.a).

Para darle solución a este paso se proponen utilizar la entrevista para conocer el grado de satisfacción de los cursistas y la elaboración posterior de un árbol de realidad actual y futura, el cual se construye con el uso del *Microsoft Visio* y la tormenta de ideas para conocer las posibles inyecciones que son necesarias para erradicar el problema fundamental.

### **Etapas 3. Evaluación.**

Esta etapa está compuesta por un último paso donde se pretende comunicarle a todos los directivos de la ANEC en la Provincia de Matanzas y demás personas

## **Tesis de Diploma: Procedimiento para la evaluación del curso básico “Preparación de directivos y funcionarios ANEC Provincial Matanzas”**

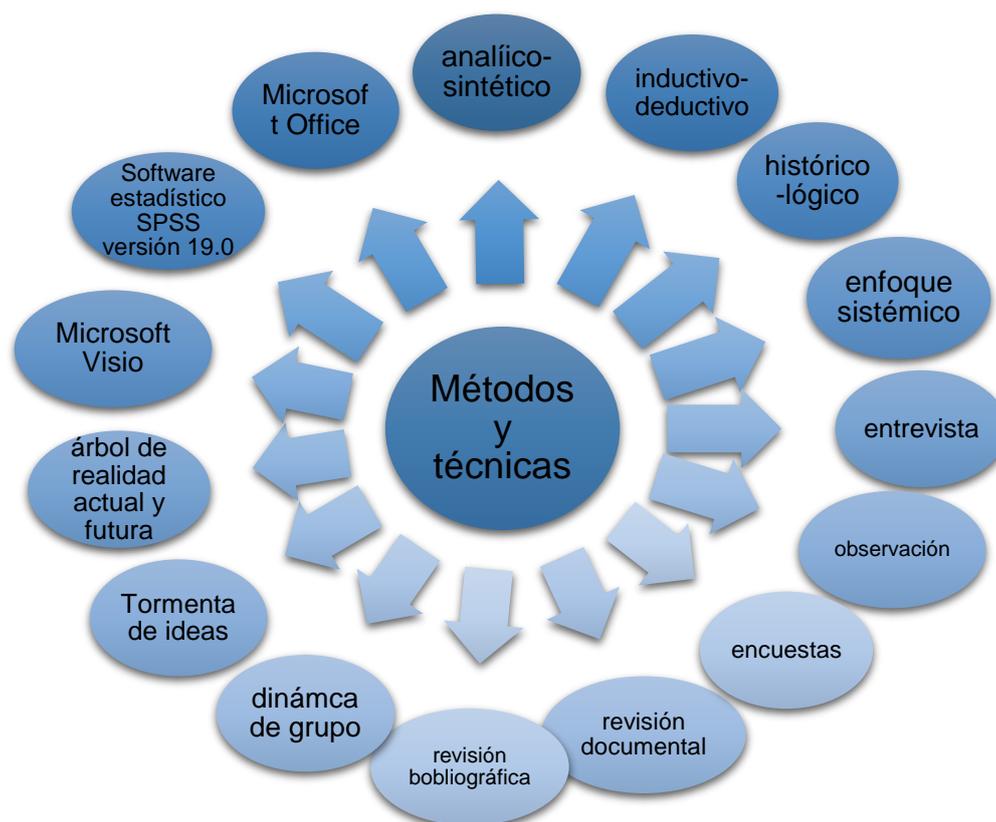
implicadas en el tema los resultados alcanzados a raíz de la presente investigación.

### **Paso 5. Retroalimentación de los resultados de la capacitación.**

La retroalimentación expresa opiniones, juicios fundados sobre el proceso de aprendizaje, con los aciertos y errores, fortalezas y debilidades de los cursistas. Un gran beneficio de la retroalimentación es que permite mejorar la oferta de capacitación continuamente (Morrisom, 2019). En este paso se le dará respuesta al objetivo de la investigación, se propondrán acciones para la mejora del curso impartido en la ANEC Provincial Matanzas y para eso se utilizarán como herramientas principales el Microsoft Office, utilizando el Microsoft Word y el PowerPoint.

### **2.2. Métodos y técnicas a utilizar para el desarrollo de la investigación**

Para el desarrollo de la investigación se utiliza como método general de conocimiento y base metodológica el método dialéctico materialista. La aplicación de dicho método posibilita desarrollar la propuesta del procedimiento para la evaluación del curso básico “Preparación de directivos y funcionarios ANEC Provincial Matanzas”, al tener en cuenta su unidad dialéctica para influir positivamente en los resultados alcanzados. Además, en la investigación se emplean métodos del orden teórico según Hernández Sampieri and Mendoza Torres (2018) como: analítico-sintético, inductivo-deductivo, histórico-lógico, enfoque sistémico, que unidos a la entrevista, la observación, la revisión documental, la revisión bibliográfica, la encuesta, la dinámica de grupo, la tormenta de ideas y el árbol de realidad actual y futura como métodos empíricos permiten la elaboración de los fundamentos teóricos metodológicos de la investigación, así como elementos caracterizadores que posibilitan la propuesta del procedimiento (Ver figura 2.3).



**Figura 2.3. Métodos y técnicas a utilizar para la realización de la investigación. Fuente: Elaboración propia.**

A continuación, se explican cada uno de los métodos expuestos en la figura anterior:

**Análisis – síntesis:** para fichar los elementos relacionados con los diferentes enfoques y criterios afines con el objeto de investigación, analizar la bibliografía relacionado con el objeto y campo de investigación, así como en los resultados del proceso de intervención y en las lecturas de las sesiones del trabajo grupal y cumplir con el logro de los objetivos y el 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

**Tesis de Diploma: Procedimiento para la evaluación del curso básico “Preparación de directivos y funcionarios ANEC Provincial Matanzas”**

investigador debe desarrollar para educar sus propios pensamientos y es utilizada en el despliegue del marco teórico de la investigación.

El mismo fue utilizado en el desarrollo del presente trabajo para analizar la bibliografía relacionada con el objeto y campo de investigación, así como en los resultados del proceso de intervención y en las lecturas de las sesiones del trabajo grupal.

- Inductivo – deductivo: 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. El método fue utilizado por la autora para realizar una investigación en cuanto a los métodos que se han utilizado para la evaluación de los cursos y de esa forma poder reflejar los elementos comunes que tienen y llegar a la elaboración del procedimiento que se va a aplicar en esta investigación.

- Histórico – Lógico: 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

**Tesis de Diploma: Procedimiento para la evaluación del curso básico “Preparación de directivos y funcionarios ANEC Provincial Matanzas”**

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. La autora lo utiliza para obtener información general en el estudio del proceso educativo que se lleva a cabo para impartir el curso.

- La entrevista, es 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. 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.

La entrevista será de tipo directiva centrada, pues tienen el objetivo de conocer las opiniones de diferentes personas y su nivel de preparación con respecto al

## **Tesis de Diploma: Procedimiento para la evaluación del curso básico “Preparación de directivos y funcionarios ANEC Provincial Matanzas”**

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, en ese caso se le aplica a los trabajadores de la ANEC Provincial Matanzas y algunos asociados de las secciones de base, para la búsqueda de datos de interés respecto a la preparación profesional y especializada y la búsqueda de malestares y necesidades de superación.

- Encuesta: es un método que se utiliza para la recogida de información. Consiste en un conjunto de preguntas que se presentan a los encuestados para obtener sus respuestas, además de ser considerado un instrumento muy flexible porque existen diversas formas de preguntar. Los cuestionarios necesitan ser cuidadosamente desarrollados y testados, antes de ser utilizados a gran escala; el investigador escoge cuidadosamente las preguntas, la forma de hacerlas, las palabras y su secuencia.

Resultan muy útil por su sencillez y fácil tabulación, además de permitir contrastar el criterio de más implicados con un costo mínimo de tiempo y es utilizada por la autora para saber si el curso recoge los parámetros necesarios para cumplir con las necesidades del personal.

- Observación: se basa en la percepción planificada de los fenómenos con la intención de describirlos e interpretarlos científicamente. Se aspira a que la presencia del observador afecte lo menos posible el desenvolvimiento habitual del objeto observado.

Las características fundamentales son:

1. Se realiza con arreglo a un cuerpo de conocimientos fundamentados.
2. Se utiliza como vía para dar solución a un problema científico.
3. Se efectúa sobre la base de indicadores precisos que permitan dirigir la atención del observador hacia aquella información relevante (en relación con los referentes teóricos y los objetivos fundamentales de la investigación).
4. Minimiza la influencia de posibles fuentes de error, para garantizar la objetividad del método.

## **Tesis de Diploma: Procedimiento para la evaluación del curso básico “Preparación de directivos y funcionarios ANEC Provincial Matanzas”**

En la presente investigación se utiliza la observación directa (el investigador personalmente realiza las observaciones). En la presente investigación se utiliza como técnica durante la puesta en marcha del curso para lograr una adecuada evaluación del mismo.

- **Revisión documental:** 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: los documentos rectores de la asociación, los reglamentos de la organización, el estatuto, los documentos primarios relacionados con el curso de capacitación, los planes de capacitación, los expedientes de los oficiales y cuadros.
- **Revisión bibliográfica:** se realiza a través del análisis de la bibliografía consultada relacionada con la investigación en períodos de tiempo mediante la revisión directa de los criterios de los autores al respecto, ya sean impresos o en soporte digital. En este caso se tienen en cuenta tanto fuentes nacionales como extranjeras que me ayuden con el tema de la investigación, además se toma en cuenta a la hora de desarrollar la encuesta aplicada a los asociados para el diagnóstico de las necesidades de capacitación.
- **Dinámica de 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 utiliza la modalidad de presencia física tanto para diagnosticar las necesidades de capacitación como para retroalimentar los resultados alcanzados en la presente investigación a la dirección de la ANEC Provincial Matanzas.
- **Tormenta de ideas:** es una técnica para la generación de ideas propiamente. Un grupo de personas va exponiendo sus ideas a medida que le van surgiendo, de manera que cada uno tiene la oportunidad de ir perfeccionando las ideas de los otros.

Dicha herramienta fue creada en el año 1941 por Alex Sobornes. Se debe utilizar cuando exista la necesidad de: liberar la creatividad de los equipos, generar un número extenso de ideas, involucrar a todos en el proceso e identificar las

## Tesis de Diploma: Procedimiento para la evaluación del curso básico “Preparación de directivos y funcionarios ANEC Provincial Matanzas”

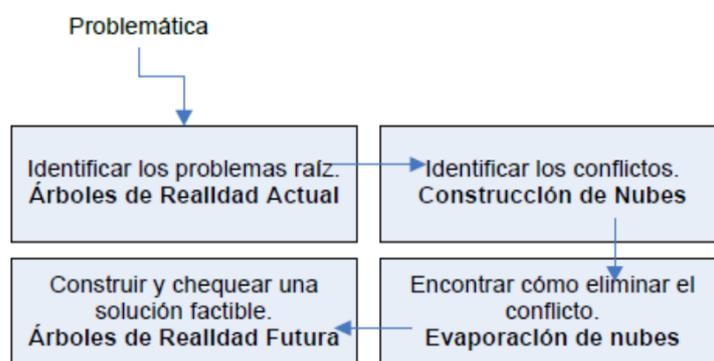
oportunidades a mejorar. Su objetivo es lograr la generación libre de ideas de los participantes en la elaboración del árbol de realidad actual y futura.

En este estudio se utiliza la variante rueda libre, donde los miembros del grupo exponen sus ideas de manera directa y espontánea según pidan la palabra, es la variante más utilizada y deben cumplirse las siguientes reglas:

1. El problema debe estar formulado con bastante precisión.
2. Se admite cualquier idea. Mientras menos convencional, mejor.
3. Está prohibida la crítica o la evaluación de las ideas presentadas.
4. Se admiten ideas opuestas, complementarias, iguales o mejoradas.
5. La cantidad de ideas es más importante que su calidad.
6. Toda idea escrita pasa a ser del grupo.
7. Se considera positivo un ambiente informal (ruido, risas, agitación).

- Árbol de realidad actual y futura:

El árbol de realidad actual (en inglés CRT: *current reality tree*) evalúa la red de relaciones de causa-efecto entre los efectos indeseables; esta técnica consiste en detectar el problema raíz (problemas medulares), mediante la certificación de la causalidad en el paso correspondiente. Toda entidad en el árbol que no aparece como resultado de otra, cada punto de entrada al árbol, es una causa raíz. Siempre es posible construir un árbol de realidad actual claro y lógico en el cual cuando menos una de las causas raíz llevan a la mayoría de los efectos indeseables. Esta entrada no es sólo una causa raíz como las demás, es el problema raíz (León Reyes, 2015).



**Figura 2.4. Proceso de pensamiento TOC. Fuente: Marqués León, (2013).**

Nube o diagrama de conflicto: La nube de conflicto (en inglés: *conflict resolution diagram*) es una técnica que se utiliza para resolver conflictos que normalmente

## **Tesis de Diploma: Procedimiento para la evaluación del curso básico “Preparación de directivos y funcionarios ANEC Provincial Matanzas”**

perpetúan las causas por una situación indeseable. Lo que busca esta técnica es presentar un problema como un conflicto entre dos condiciones necesarias.

Árbol de realidad futura (ARF) (en inglés FRT: *future reality tree*), muestra los estados futuros del sistema, a partir de la aplicación de algunas acciones (inyecciones) que fueron elegidas para resolver la causa raíz descubierta en el ARA y así resolver el conflicto en la nube de conflicto. Para su elaboración se recurre nuevamente a las relaciones causa-efecto, se hace necesario, en ocasiones, implementar inyecciones adicionales para el logro de los objetivos y evitar crear nuevos efectos indeseables.

Este diagnóstico mediante TOC permite estudiar la problemática relacionada con la planificación de los materiales de uso en la entidad objeto de estudio y generar una solución para el logro de un estado deseado.

Esta herramienta es de utilidad nos ayudó a descubrir las causas iniciales que llevan a la ANEC Provincial Matanzas a desarrollar esta capacitación dirigida a sus directivos y profesionales asociados y se insertan las proyecciones y acciones que deben realizar para mejorar el curso básico.

- *Microsoft Visio*: es una aplicación de diagramación y gráficos vectoriales que forman parte de la suite ofimática Microsoft Office. El producto fue introducido por primera vez en 1992, y posteriormente rebautizado como *Visio Corporation*. Microsoft lo adquirió en el año 2000. La aplicación permite a los usuarios crear y editar diagramas desde el explorador o el escritorio y guardarlos en la nube. Los clientes de Microsoft pueden ver, imprimir y compartir diagramas e insertar comentarios sobre la marcha.

En el desarrollo de la investigación la autora lo utiliza para conformar un árbol de realidad actual y futura el cual ayuda a identificar los principales problemas que tiene la organización, hasta dónde quiere llegar en el futuro y hace propuestas de cómo lograr ese objetivo.

- *Software estadístico SPSS versión 19.0*: potente herramienta estadística que permite realizar cualquier análisis estadístico de una muestra de datos. Este paquete estadístico contiene ocho tipos de ventanas (editor de datos, visor de resultados, editor de tablas, editor de gráficos, editor de texto, borrador del visor de resultados, editor de sintaxis y editor de procesos).

## **Tesis de Diploma: Procedimiento para la evaluación del curso básico “Preparación de directivos y funcionarios ANEC Provincial Matanzas”**

Es utilizado en esta investigación para determinar validez de los instrumentos y facilitar el análisis de los resultados a través de la fiabilidad, validez de contenido, mediana y la presentación de los mismos

- *Microsoft Office*: es un conjunto de herramientas destinadas a la creación, edición, almacenamiento y transmisión de información desde computadoras personales. Permite optimizar y automatizar las actividades habituales de cualquier oficina. En el caso de la siguiente investigación se utilizaran dos de las herramientas más conocidas (Návas Hernán, 2022) para dar a conocer los resultados obtenidos en la investigación.
  - Microsoft Word: el cual permite la creación y edición de todo tipo de documentos, tanto formales como informales y en este caso lo estaremos utilizando para hacer entrega del informe oficial realizado con todos los datos correspondientes a la evaluación del curso impartido a funcionarios y directivos de la ANEC Provincial Matanzas.
  - Microsoft PowerPoint: que permite la creación de presentaciones visuales (diapositivas) con la inclusión de textos, imágenes, sonidos o videos y se utilizará para hacer una presentación con los resultados obtenidos de la investigación

Una vez explicados los métodos que se utilizan en la investigación se procede en el epígrafe siguiente a la caracterización de la ANEC Provincial Matanzas.

### **2.3. Caracterización general de la ANEC Provincial Matanzas**

La Asociación Nacional de Economistas y Contadores de Cuba, es una organización social no gubernamental constituida el 14 de junio de 1979, al amparo del Artículo 7 de la Constitución de la República aprobada el 24 de febrero de 1976 e inscrita en el Registro de Asociaciones creado por la Ley 54 de 1987 y en correspondencia con el Artículo 14 de la Constitución de la República de Cuba proclamada el 10 de abril de 2019 (ANEC, 2019). La misma está ubicada en la calle Contreras No. 128 e/ Dos de Mayo y Manzaneda, Matanzas.

La ANEC es una organización representativa de la sociedad civil cubana, que agrupa a los profesionales vinculados a las ciencias económicas y técnicos de especialidades afines, comprometida con la sostenibilidad y prosperidad del sistema socialista. Desempeña un importante papel en la asesoría de estrategias y políticas nacionales y territoriales para el desarrollo económico, sustentado en

**Tesis de Diploma: Procedimiento para la evaluación del curso básico “Preparación de directivos y funcionarios ANEC Provincial Matanzas”**

el potencial de sus asociados, y de las Sociedades Científicas que la conforman. Posee capacidad de convocatoria nacional e internacional para la reflexión y el debate de temas contemporáneos sobre el desarrollo de la economía cubana e internacional y comunica sistemáticamente a sus miembros y a la sociedad, al promover las buenas prácticas mediante variadas vías y diversas alternativas tecnológicas (ANEC, 2019).

Las secciones de base representan el núcleo fundamental de la ANEC; las Sociedades Científicas Cubanas de Ciencias Económicas y el Centro de Estudio y Superación Posgraduada (CESPANEC) constituyen segmentos especializados que se forman de acuerdo a los intereses profesionales y temáticos, y actúan bajo los principios y organización contenidos en los Estatutos. La ANEC para el cumplimiento de su misión se traza los objetivos siguientes (ANEC, 2019):

1. Asociar a todos los profesionales vinculados a las diferentes especialidades de las Ciencias Económicas, promover y potenciar su participación activa en el proceso económico y social de Cuba y en la elevación del control y la eficiencia del sistema económico-financiero del país.
2. Continuar fomentando el prestigio de los profesionales integrados en la Asociación, difundiendo el alcance de su función social y velando por que los mismos se desempeñen dentro de los más altos planos de responsabilidad, idoneidad, competencia profesional y ética.
3. Promover la superación profesional y la elevación del nivel académico de los profesionales, técnicos del nivel medio y demás trabajadores vinculados al ejercicio de la práctica económica y contable, utilizando todos los medios métodos y vías factibles.
4. Salvaguardar y defender los intereses y derechos profesionales y sociales de todos y cada uno de sus miembros, así como promover las relaciones sociales y la ayuda a los asociados y sus familiares directos que lo requieran.
5. Contribuir a preservar y difundir los valores del pensamiento económico cubano y universal, así como divulgar investigaciones y análisis de interés teórico y práctico sobre los principales problemas que afronta la economía nacional, territorial y empresarial.

**Tesis de Diploma: Procedimiento para la evaluación del curso básico “Preparación de directivos y funcionarios ANEC Provincial Matanzas”**

6. Prestar todo tipo de asesoría, capacitación y asistencia técnica en materia económica financiera y contable a los órganos, organismos, instituciones y entidades interesadas en ello.

7. Establecer y mantener relaciones con profesionales, instituciones y organizaciones nacionales, internacionales y extranjeras vinculadas a las Ciencias Económicas; y fortalecer los lazos de cooperación y apoyo.

8. Promover y mantener relaciones de colaboración con otras organizaciones sociales e instituciones del país, con la finalidad de fortalecer el desarrollo económico y el trabajo financiero y contable.

9. Contribuir al estudio e investigación de los problemas de la economía mundial y la inserción de la economía en ella, tanto desde el punto de vista teórico como de su instrumentación práctica, teniendo presente el proceso de Globalización que marca el proceso del nuevo siglo.

Dentro de las funciones principales de la ANEC en la provincia de Matanzas se encuentra impartir cursos a todos esos asociados que lo soliciten, abordando todas las temáticas que necesiten. Dentro de las más demandadas actualmente se encuentran Formación de Precios, Control Interno, técnicas para interpretar estados financieros, trabajo con el sistema Versat, y temas de interés para los nuevos actores económicos y las entidades de la Agricultura.

Entre sus principales clientes se encuentran:

1. Directivos y especialistas del sector empresarial, cooperativo y presupuestado.
2. Directivos y especialistas de las Formas de gestión No Estatal (FGNE).
3. Cuadros y funcionarios de las organizaciones políticas y de masas.
4. Asociados a la ANEC Provincial Matanzas.

Para el desarrollo de sus actividades, la ANEC se integra a nivel de Provincia por un Consejo Ejecutivo Provincial, que cuenta con 13 miembros, de los cuales 9 son trabajadores profesionales de la ANEC y 4 son miembros no profesionales, cuenta además con un Comité Provincial que está conformado por 35 miembros, entre los que se encuentran todos los miembros del Consejo Ejecutivo Provincial, todos los presidentes de la ANEC a nivel de municipio y otros miembros afines a la actividad.

La Junta Directiva Provincial, formada por 7 miembros, parte del Consejo Ejecutivo Provincial y el Director Administrativo de la Entidad. A nivel de

**Tesis de Diploma: Procedimiento para la evaluación del curso básico “Preparación de directivos y funcionarios ANEC Provincial Matanzas”**

municipio están todos los Consejos Ejecutivos Municipales, con un Presidente en cada uno de los 13 municipios y el Distrito Varadero. De estos 14 presidentes municipales hay 9 Profesionales y 5 No Profesionales. En cada territorio se cuenta con 1 o más trabajadores profesionales, entre Presidente y Funcionario. Las Secciones de Base de la ANEC están integradas por Económicos, Técnicos u otros profesionales relacionados con las Ciencias Económicas que laboran en las diferentes entidades y centros laborales, así como en los nuevos actores económicos: Mipymes o CNA (Ver figura 2.1).



**Figura 2.1. Estructura general de la ANEC Provincial de Matanzas. Fuente: Elaboración propia.**

A continuación, en la tabla 2.1 se muestra una breve caracterización de sus directivos profesionales y no profesionales y funcionarios en cuanto a cantidad y nivel.

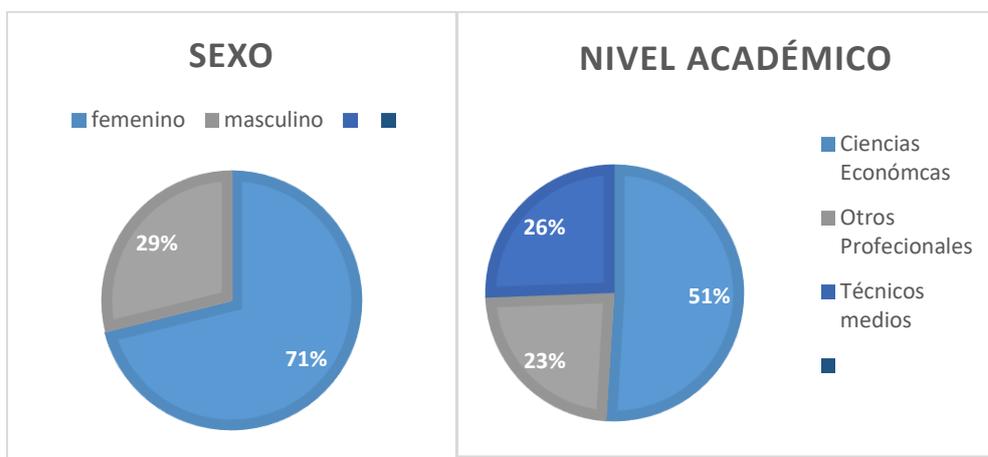
**Tabla 2.1. Características de los directivos y funcionarios. Fuente: Elaboración propia.**

<b>Características</b>	<b>Directivos profesionales</b>	<b>Directivos no profesionales presidentes de las secciones de base</b>	<b>Funcionarios</b>
Cantidad	17	427	21

**Tesis de Diploma: Procedimiento para la evaluación del curso básico “Preparación de directivos y funcionarios ANEC Provincial Matanzas”**

Nivel provincial	6	380	3
Nivel municipal	11	47	18

De ellos, la mayoría se encuentran en un rango de edad entre los 50 y 65 años y la mayoría precisan de más de cinco años trabajando en la organización. La asociación cuenta con un total de 5 616 asociados y 427 en secciones de base, dentro de ellos prevalece el sexo femenino representando el 71 % de su totalidad y con relación a su nivel académico, prevalecen los profesionales de las ciencias económicas representando un 51 % del total como se muestra en la figura 2.1 a y 2.1b.



**Figura 2.1a**

**Figura 2.1b**

**Figura 2.1 a y b. Datos de la fuerza laboral. Fuente: Elaboración propia.**

Una vez expuestos los principales elementos que caracterizan los directivos y funcionarios asociados a la ANEC Provincial Matanzas, se hace necesario identificar los aspectos que integran la propuesta del procedimiento para la evaluación del curso básico “Preparación de directivos y funcionarios ANEC Provincial Matanzas”.

**Conclusiones del capítulo II**

1. El objetivo trazado en este capítulo fue cumplido, se propone un procedimiento compuesto por tres etapas y cinco pasos para la evaluación del curso básico “Preparación de directivos y funcionarios ANEC Provincial Matanzas”. En el mismo se describe como se debe efectuar el análisis, así como los métodos y técnicas para su implementación en la organización.

**Tesis de Diploma: Procedimiento para la evaluación del curso básico  
“Preparación de directivos y funcionarios ANEC Provincial Matanzas”**

2. Los métodos y técnicas propuestos para la implementación del procedimiento facilitan la implementación del mismo y sustentan científicamente los resultados a alcanzar.
3. Se caracteriza la Asociación Nacional de Economistas y Contadores de Cuba partiendo de su visión, objeto social, características de sus directivos y funcionarios, principales clientes y temáticas que abordan resaltando que la mayoría de sus asociados se encuentran en un rango de edad de 50 a 65 años y entre ellos prevalece el sexo femenino.

### **CAPÍTULO III: APLICACIÓN DEL PROCEDIMIENTO PARA LA EVALUACIÓN DEL CURSO BÁSICO “PREPARACIÓN DE DIRECTIVOS Y FUNCIONARIOS ANEC PROVINCIAL MATANZAS”**

En el presente capítulo se presentan los resultados obtenidos a partir de la aplicación del diseño metodológico concebido en el Capítulo II y se exponen los principales aspectos de la evaluación del curso impartido a profesionales y directivos en la ANEC Provincial Matanzas.

#### **3.1. Resultados de la implementación del procedimiento para la evaluación del curso básico “Preparación de directivos y funcionarios ANEC Provincial Matanzas”**

##### **Etapa 1: Organización**

Esta etapa está compuesta por dos pasos.

##### **Paso 1. Diagnosticar las necesidades de capacitación**

Para el desarrollo de este paso se lleva a cabo una dinámica de grupo en reunión con distintos miembros de la ANEC Provincial y Nacional donde participó el Consejo Provincial de la ANEC, el Vicepresidente de la ANEC Nacional y otros funcionarios de la ANEC Nacional para incrementar la información que se tenía en cuanto a las necesidades de capacitación de los directivos y funcionarios asociados. En la misma se hace un análisis crítico de la situación por la que está atravesando la organización y dentro de las principales problemáticas planteadas se pueden destacar:

1. La necesidad de lograr un fortalecimiento de la ANEC.
2. Insuficiencias con la atención a la política de cuadros.
3. Consolidación del trabajo de la Provincia en cada uno de los municipios.
4. La necesidad de incorporar a los jóvenes a la asociación.
5. Insuficiencias en la evaluación de los programas impartidos en la Provincia de Matanzas para extenderlos al resto del país.
6. Necesidad de que la ANEC se convierta en Centro de Estudio (Obtención de la categoría A).
7. Búsqueda de un crecimiento profesional de otros especialistas que no sean economistas ni contadores.
8. La necesidad de defender la profesión.

**Tesis de Diploma: Procedimiento para la evaluación del curso básico “Preparación de directivos y funcionarios ANEC Provincial Matanzas”**

9. No se encuentran definidos los perfiles de los especialistas que perteneces a la ANEC.
10. No tienen establecido como darle tratamiento a los no profesionales de la ANEC.
11. Poca motivación de los miembros de la organización.
12. Falta de conocimientos por parte de sus asociados.
13. Necesidad de introducir cambios en las proyecciones de la organización.
14. Más de 30 años sin pensar en cómo evaluar la preparación de los directivos y funcionarios de forma directa e intencionada.
15. Necesidad de potenciar el vínculo con la universidad, no solo en la Facultad de Ciencias Económicas.

Además, se le aplicada una encuesta a los directivos y funcionarios que asisten al encuentro inicial del curso (**Ver Anexo 3**), para conocer sus necesidades de capacitación, donde se toma como base: la razón que los motiva a recibir la capacitación, si creen que en verdad la necesitan y si se le debe dar importancia a este proceso; dicha encuesta es procesada utilizando el software SPSS versión 19.0 y estadísticamente muestra que pasa la prueba de fiabilidad y validez arrojando como resultado un alfa de cronbach de 0,778 mayor que 0,6 con un 100% de los casos válidas ya que ninguna encuesta fue excluida. La validez de contenido muestra un resultado de 0,634 el cual se acepta porque la correlación es mayor que 0,4.

El 100% de los encuestados son directivos o funcionarios pertenecientes a la ANEC. El análisis en % de los resultados de cada uno de los elementos analizados en la encuesta se muestra en la tabla siguiente:

**Tabla 3.1. Análisis de los aspectos a encuestar (mediana). Fuente: Elaboración propia.**

<b>Aspectos</b>	<b>Valoración</b>	<b>Mediana</b>
Sexo	80% de los encuestados pertenecen al sexo femenino	1
Edad	Predominan los rangos de 41-50 años y de 61 en adelante representando cada uno el 30% del total´.	3

**Tesis de Diploma: Procedimiento para la evaluación del curso básico  
“Preparación de directivos y funcionarios ANEC Provincial Matanzas”**

Nivel académico	Predominan los graduados de nivel superior representando el 60% del total.	6
Militancia	40% militantes del PCC 40% no pertenecen a ninguna organización.	2
Institución donde labora	80% de los encuestados laboran en la ANEC.	1
Cargo actual	70% son funcionarios.	2
Profesionales	90% son profesionales.	1
Años en el cargo	50% llevan entre uno y diez años trabajando en la organización.	2
Usa internet	60% no usa internet.	2
Que lo motiva para asistir al curso de capacitación.	30% Todas. 30% son la relación de los temas con su actividad laboral y el prestigio que tienen los docentes.	3
Sus conocimientos le dan seguridad para desenvolverse como funcionario.	90% de los encuestados afirma que	1
Estaría dispuesto a recibir capacitación.	100% de la muestra plantea que si	1
Ha recibido capacitación para desarrollar su cargo actual.	el 70% plantea que si	1
Cree necesaria la capacitación a la que se le está convocando.	el 100% considera que si	1
Que otra actitud requiere para desempeñar correctamente su trabajo.	40% de los cursistas dice no necesitar de ninguna actitud para desarrollar su trabajo.	4,50

**Tesis de Diploma: Procedimiento para la evaluación del curso básico “Preparación de directivos y funcionarios ANEC Provincial Matanzas”**

Nivel de importancia que usted le brinda a su superación	100% de los cursistas le dan una gran importancia a su superación	5
--	---	---

Como se aprecia en la tabla anterior falta integrar a estos cursos de capacitación la participación de personas jóvenes que se vinculen a la organización y a las actividades que ahí se desarrollan formando esto parte de uno de los problemas principales que hoy enfrenta la ANEC en la Provincia, también hay que facilitarles más a los asociados el internet ya que la mayoría plantea no tener acceso al mismo y lo incluyen como otras actitudes que requieren para desempeñar bien su trabajo. Por otro lado todos plantean estar de acuerdo y necesitar la capacitación que están recibiendo y le brindan un gran nivel de importancia a su superación laboral.

**Paso 2.** Planificación general del programa de capacitación que más se adecúe a las necesidades del personal que va a recibir el curso.

Para la implementación del paso se parte de una entrevista con el encargado de elaborar el programa por la asociación a partir del diagnóstico de las necesidades de capacitación e impartir la capacitación en la organización con la finalidad de recibir información útil que sirva para entender cómo se desarrolló la planificación general del programa que se llevó a cabo.

A raíz de la misma se puede decir que nunca se había pensado seriamente por los niveles superiores ni inferiores organizar un curso con todos los elementos necesarios para las personas que se inician por vez primera en el trabajo profesional en la ANEC, aunque de manera individual siempre se les ofrecía algún tipo de orientación.

Cuando se lleva a cabo la reunión donde participó el Vicepresidente Primero de la ANEC Nacional se maneja la idea de elaborar un programa de preparación a los funcionarios para enfrentar las actividades que tienen como asociados en la organización. Es ahí donde el vicepresidente propone un pilotaje de este curso en la Provincia de Matanzas que incluye la elaboración de la presente investigación relacionada con el programa y la experiencia en la puesta en marcha del mismo para ver si cumple con su objetivo y se lograr replica en el resto de las provincias del país.

## **Tesis de Diploma: Procedimiento para la evaluación del curso básico “Preparación de directivos y funcionarios ANEC Provincial Matanzas”**

La implementación del programa parte de una revisión minuciosa de los documentos rectores de la ANEC (Estatuto, Código de ética y Reglamento de Estímulos y Galardones), lo que permite lograr a posteriori la implementación del programa. Dejar claro que siempre se tuvo en cuenta que se iba a trabajar con asociados que ya estaban ejerciendo sus funciones como tal, o sea ya tenían experiencia en el trabajo práctico y no eran personas que se traían por primera vez a la asociación; aunque si les faltaban desde el punto de vista teórico elementos suficientes para poder enfrentar el trabajo con mayor calidad. Durante los encuentros fue utilizado el método ilustrativo-explicativo y la elaboración conjunta fundamentalmente.

A la hora de definir los objetivos del curso se tienen en cuenta como aspectos principales el estudio de los documentos que rigen la organización para su correcta interpretación y el vínculo existente con la célula básica de la ANEC que son las Secciones de Base, o sea, no solo se quería llegar a la dirección provincia o municipal, sino, se pretendía conseguir llevar todos los conocimientos necesarios relacionado con el funcionamiento de la asociación a las Secciones de Base que son el eslabón fundamental del proceso.

Esta más que claro decir que fueron tenidas en cuenta las necesidades y carencias que podían tener los nuevos funcionarios y directivos a la hora de desarrollar el programa ya que era necesario conocer donde se encontraban las principales lagunas y carencias de los mismos para elaborar la mejor propuesta y cumplir con la meta propuesta desde el inicio.

Los principales acápites a la hora de elaborar el programa fue los estatutos de la organización, los principios organizativos, los reglamentos y el hincapié fundamental estuvo dentro de la estructura de la ANEC en las Secciones de Base como punto de partida, todo esto sin obviar el Código de ética.

En este aspecto se infiere de la respuesta anterior que en caso de que hubiese que obviar algo que no es lo correcto no se puede dejar de tratar todo lo relacionado con las Secciones de Base que son lo principal e imprescindible a tratar ya que son hasta ellas a donde se quiere llegar con el contenido de esta capacitación.

Antes de iniciar con la ejecución del programa son analizados los presupuestos con que cuenta la organización y se trató de que resultara lo menos costoso posible desde el punto de vista económico sin perder la esencia de la

**Tesis de Diploma: Procedimiento para la evaluación del curso básico “Preparación de directivos y funcionarios ANEC Provincial Matanzas”**

capacitación que se quería impartir. Se utilizan como profesores funcionarios profesionales con una vasta experiencia en la actividad como tal de la ANEC minimizando los recursos a emplear para ello.

En cuanto al programa desarrollado (**Ver Anexo 5**) para el curso básico, se puede decir que este se impartió de manera semipresencial. Su objetivo general es lograr que los directivos y funcionarios sean capaces de demostrar que se han apropiado de los conocimientos, habilidades y valores que deben poseer para el mejor desempeño de las actividades inherentes a sus funciones y facultades del cargo que desempeñen. En él se abordan 3 temas principales:

- Tema 1: Estatuto, Código de ética y Reglamento de Estímulos y Galardones
- Tema 2: Actividades de vida interna, contable-financiera y administración-logística
- Tema 3: Actividades de superación. CESPANEC. Actividades Científicas.

Cuenta con un sistema de evaluación frecuente con talleres, preguntas orales y un taller final para comprobar el objetivo general propuesto, sin dejar de resaltar que cuenta con una bibliografía actualizada de los últimos cinco años.

**Etapa II: Ejecución.**

Está compuesta por dos pasos

**Paso 3.** Implementación del programa.

El curso contó con la participación de un total de 10 asociados cuyos datos se pueden apreciar en la tabla 3.2.

**Tabla 3.2. Características de los asociados. Fuente: Elaboración propia**

	<b>Cantidad</b>	<b>Hombres</b>	<b>Mujeres</b>
Directivos	2	1	1
Funcionarios	8	1	7

Para su desarrollo se dispuso de un período de tiempo de 36 horas las cuales se distribuyeron en 3 secciones (un encuentro por semana).

Este paso se llevó a cabo mediante la realización de una guía de observación en la cual se participó de forma directa asistiendo a cada uno de los encuentros realizados. Mediante la misma se puede apreciar por la autora que el curso tuvo una gran aceptación por parte de los asociados que formaron parte de esta experiencia, se cumple con la planificación inicial del programa ya que el mimo

## **Tesis de Diploma: Procedimiento para la evaluación del curso básico “Preparación de directivos y funcionarios ANEC Provincial Matanzas”**

estaba concebido para tres momentos donde serían impartidos los temas dados a conocer anteriormente.

Respecto a las actividades desarrolladas, resaltar que siempre hubo una fuerte motivación por parte de los cursistas y por el personal encargado de llevar a cabo este proceso, en cada una de las secciones impartidas se evidenció armonía y disposición por parte de los cursistas, se utilizó mucho por parte del profesor la dinámicas de grupo donde cada asociado expresaba su experiencia como miembro de la asociación, las labores principales que realizaban dentro de sus Secciones de Base y de esa forma se transmitía al resto de los miembros del equipo ese compromiso que se debe tener para que todo funcione como es debido.

La labor realizada por el profesor que impartió las clases Ligio A. Barrera Kahli, el cual en todo momento demostró su experiencia y conocimiento en el tema que estaba impartiendo, habilidades que siempre lo ayudaron a fortalecer ese vínculo con los participantes ya que le brindaba esa seguridad al equipo de trabajo que iba cada jueves a escucharlo y tomar un poco de ese saber para su crecimiento profesional.

Respecto a la asistencia, decir que este punto no resulto favorable para el desarrollo del programa. En sus inicios se espera contar con la participación de 13 miembros de las Secciones de Base, uno de cada municipio para que después ayudaran a replicar todos los conocimientos adquiridos y así lograr esa motivación que se ha ido perdiendo por parte de los asociados en forma general. Se contó con la participación de seis representantes en su encuentro inicial, aunque después se incorporaron algunos hasta llegar a 10 miembros en total, por lo que los conocimientos del curso no llegaron en su totalidad a las personas que se esperaba cuando fue planificado.

**Paso 4.** Evaluar los resultados de la capacitación recibida.

Para el desarrollo de este paso se lleva a cabo en el último encuentro la realización de una entrevista a los cursistas para de esta forma conocer sus criterios en relación a la capacitación recibida. Durante la misma expresan que nunca habían recibido como miembros de la organización una capacitación así, donde se trabajara desde los documentos rectores como debería ser el funcionamiento de la vida interna de la ANEC, su historia, principales leyes y estatutos. Además, plantean estar de acuerdos con la idea original de impartir

## **Tesis de Diploma: Procedimiento para la evaluación del curso básico “Preparación de directivos y funcionarios ANEC Provincial Matanzas”**

un curso con estas características ya que es importante recordar por qué decidieron formar parte de ella y el compromiso que como asociados tienen con la organización y con las labores que esta desempeña.

Los cursistas plantean estar de acuerdo con la cantidad de secciones ya que se les ajusta el tiempo con los contenidos recibidos, aunque sugieren que se le puede implementar al programa alguna visita a una Sección de Base para crear un ambiente más familiar y acercarse un poco más a la vida que se tiene o que se espera que se tenga de manera general dentro de las mismas.

Partiendo de los efectos indeseables identificados al inicio de la investigación se elabora un Árbol de realidad actual y futura (**Ver Anexo 6**), se obtuvo como un primer paso el listado de los efectos indeseables (EIDE) conseguidos a través de una tormenta de ideas con el equipo de trabajo de la ANEC Provincial de Matanzas

Listado de EIDEs:

1. Falta de preparación especializada de directivos y funcionarios de la ANEC Provincial Matanzas.
2. Falta de atención a la política de cuadro.
3. Deficiencia en el proceso de evaluación de los directivos y funcionarios.
4. Falta de conocimientos de los directivos y funcionarios para el desarrollo de los procesos a ejecutar.
5. Desmotivación de los miembros de la organización.

Con la nube de conflicto origina un proceso de pensamiento que posibilita presentar de forma precisa el conflicto del problema raíz, en este caso la falta de preparación especializada de los directivos y funcionarios de la ANEC Provincial Matanzas, se realiza un análisis en la búsqueda de una solución (inyecciones) a través de la confrontación de los supuestos implícitos, y plantea la necesidad de que la asociación se fortalezca.

La inyección inicial constituye el punto de partida del Árbol de realidad futura (ARF) que tiene la intención de eliminar muchos efectos indeseables específicos. El ARF conlleva a redactar en lugar de EIDE, su opuesto, los efectos deseables (EDE) como se listan a continuación:

Listado de EDEs:

1. Motivar a los miembros de la organización.
2. Impartir el curso básico de preparación para directivos y funcionarios.

## **Tesis de Diploma: Procedimiento para la evaluación del curso básico “Preparación de directivos y funcionarios ANEC Provincial Matanzas”**

3. Extender el curso básico al resto del territorio nacional.
4. Lograr vínculo con la universidad en general.
5. Mejorar la atención a la política de cuadros en la asociación.
6. Impartir cursos de superación dirigidos a directivos y funcionarios.
7. Evaluar los cursos impartidos en la provincia de Matanzas.
8. Lograr que se defienda la profesión.

El disponer de un procedimiento para evaluar los resultados de la capacitación recibida en la ANEC Provincial Matanzas, no resulta suficiente para lograr el objetivo deseado, pero el proceso de construir el ARF permitió identificar otros elementos faltantes y proponer inyecciones adicionales que ayuden a que el programa propuesto para el curso se perfeccione y adecue a las necesidades de cada territorio.

### **Etapas III: Evaluación**

Esta etapa está compuesta por un último paso:

**Paso 5.** Retroalimentación de los resultados de la capacitación.

Para el desarrollo de este paso se parte de dar a conocer los resultados alcanzados de la evaluación de la capacitación impartida a directivos y funcionarios en la ANEC Provincial de Matanzas. Resaltar que el curso no contó con ninguna deficiencia, aunque si se proponen como aspectos a mejorar:

1. Realizar visitas a sesiones de base para intercambiar con sus miembros en cuanto a experiencia en su trabajo y funcionamiento.
2. Utilizar otras herramientas motivacionales (juego de roles) para armonizar más los encuentros.
3. Hacer un mayor uso de las nuevas tecnologías para el desarrollo de los encuentros planificados con los cursistas.

### **Conclusiones del capítulo III:**

1. Se aplica el procedimiento propuesto con sus tres etapas. En la primera se organiza el proceso que se lleva a cabo, se hace el diagnóstico de las necesidades de capacitación tomando como punto de partida la reunión desarrollada con el Vicepresidente Nacional y se reúne toda la información relacionada con la preparación del programa del curso básico.

**Tesis de Diploma: Procedimiento para la evaluación del curso básico  
“Preparación de directivos y funcionarios ANEC Provincial Matanzas”**

2. En la segunda etapa se lleva a cabo la implementación del programa propuesto donde mediante la observación se controla la puesta en marcha del curso.
3. En la tercera etapa se concluye haciendo una retroalimentación de los resultados obtenidos dándole a conocer de esta forma a todas las personas vinculadas al proceso los resultados de la investigación y la importancia que tiene evaluar los cursos de capacitación para así saber si cumplen o no con los objetivos propuestos.

**CONCLUSIONES:**

1. El estudio bibliográfico de fuentes nacionales e internacionales sobre la temática abordada posibilitan a la autora llegar a un consenso de la importancia de evaluar los cursos de capacitación que se imparten en la organización, así como los procedimientos metodológicos comúnmente utilizados para el desarrollo de esa tarea.
2. Se desarrolla un procedimiento propio, el cual cumple con el objetivo propuesto y permite evaluar de forma satisfactoria la implementación del curso básico impartido en la Provincia de Matanzas.
3. El procedimiento propuesto consta de tres etapas y cinco pasos. El mismo se apoya en un grupo de métodos y técnicas que avalan la cientificidad de los resultados alcanzados con su implementación.
4. El evaluar el curso básico dirigido a los directivos y funcionarios en la ANEC Provincial Matanzas no solo permite conocer la efectividad del proceso que se llevó a cabo, sino que contribuyen al acercamiento del saber de las personas que recibieron la capacitación.
5. La evaluación del curso no arroja ninguna deficiencia de forma explícita aunque la autora hace una propuesta mediante el Árbol de realidad actual y futura de posibles inyecciones que pueden contribuir a mejorar su calidad y las causas que llevan a la ANEC a desarrollar dicho programa de capacitación.

**Tesis de Diploma: Procedimiento para la evaluación del curso básico  
“Preparación de directivos y funcionarios ANEC Provincial Matanzas”**

**RECOMENDACIONES:**

1. Evaluar en la Asociación Nacional de Economistas y Contadores de Cuba en la Provincia de Matanzas los resultados obtenidos en el presente trabajo, como herramienta para perfeccionar la labor de los miembros de la organización vinculados al proceso.
2. Proponer que se utilice el procedimiento para evaluar los distintos cursos que se imparten en la asociación, ya que la organización carece de ese tipo de procedimientos.
3. Proponer a la Dirección Nacional de la ANEC el curso de capacitación impartido en la Provincia de Matanzas para su posible réplica en el resto de las provincias del país.

**Tesis de Diploma: Procedimiento para la evaluación del curso básico  
“Preparación de directivos y funcionarios ANEC Provincial Matanzas”**

**BIBLIOGRAFÍA:**

1. Aguinis, H., & Kraiger, K. (2009). Benefits of Training and Development for Individuals and Teams, Organizations, and Society. *Annual Review of Psychology*, 60, 451-474. doi:10.1146/annurev.psych.60.110707.163505
2. *Análisis de la importancia de la capacitación en los servidores públicos bajo el régimen de honorarios, caso SEDESOL PROSPERA Tlaxcala* (Tesis de Maestría). (s.a). Benemérita Universidad Autónoma de Puebla Puebla.
3. Andales, J. (2022). Training evaluation: The process of evaluating training programs. 11.
4. Estatuto, (2019).
5. Añorga, J. A. (2014). *La Educación Avanzada y el mejoramiento profesional y humano*. Varona, La Habana, Cuba.
6. Ley No.116 Código de Trabajo, (2014).
7. Aston, M. (2022). Training evaluations 101: Benefits, howto, plus examples you'll want to use. 19.
8. Bermúdez Carrillo, L. A. (2015). Capacitación, una herramienta de fortalecimiento de las pymes. *Revista Electrónica de las Sedes Regionales de la Universidad de Costa Rica, todos los derechos reservados, vol. XVI*, pp. 1-25.
9. Bloom, E. (2021). La evaluación del programa de capacitación: cómo lograr la perfección.
10. Bravo Jáuregui. (2015). Diccionario Latinoamericano de Educación(DLAE). Síntesis del proyecto académico.
11. Breijo Worosz, T., & Infante Becerra, V. (s.a). *Contexto actual de la capacitación laboral en Cuba y tendencias que se perciben*. Universidad Hermanos Saiz Montes de Oca, Pinar del Río, Cuba. Retrieved from [www.monografias.com/docs112/contexto-actual-capacitacion-laboral-cuba-y-tendencias-que-se-perciben](http://www.monografias.com/docs112/contexto-actual-capacitacion-laboral-cuba-y-tendencias-que-se-perciben)
12. Burgos Cáceres, G. F., Valenzuela Caico, R., & Pérez Carvajal, A. (2022). Rediseño de Herramienta Diagnóstica para medir niveles de Competencias en la Educación Superior Técnico Profesional. 4(6), 10-20.

**Tesis de Diploma: Procedimiento para la evaluación del curso básico  
"Preparación de directivos y funcionarios ANEC Provincial Matanzas"**

13. Cabrera Barahona, L. D., & Tapia Berzosa, D. R. (2020). *Estudio de la incidencia de la capacitación en el desempeño laboral. Propuesta de un plan de capacitación para guardias de seguridad fija, de una empresa de seguridad de la ciudad de Guayaquil*. (Trabajo de titulación previo a la obtención del título de Licenciado Psicología Organizacional), Universidad católica de Santiago de Guayaquil, Guayaquil, Ecuador. Retrieved from <http://repositorio.ucsg.edu.ec/handle/3317/14471>
14. Cabrera, J. (2004). *Repensar la evaluación de capacitación*
15. Capacitación en América Latina y Cuba. Proceso que ayuda al desarrollo intelectual del ser humano en el plano profesional. (2006). 3. [https://www.ecured.cu/Capacitación\\_en\\_América\\_Latina\\_y\\_Cuba](https://www.ecured.cu/Capacitación_en_América_Latina_y_Cuba)
16. Chiavenato, I. (2007). *Administración de personal, el capital humano de las organizaciones* (8ª ed.). Mc Graw-Hill, México, D. F.
17. Decreto No. 281/2007. Reglamento para la implementación y consolidación de sistema de dirección y gestión empresarial estatal, (2007).
18. Decreto Ley 350/2018 (2018).
19. Decreto Ley 13. Sistema de Trabajo con los cuadros del Estado y del Gobierno y sus reservas, (2020).
20. Decreto No. 323/2014. Reglamento para la implementación y consolidación del sistema de dirección y gestión empresarial estatal, (2014).
21. Cordero, E. F. (2013). *Estrategia Metodológica para la evaluación del impacto del programa de disciplina Santidad Agropecuaria con enfoque integral en la formación profesional de la carrera Agropecuaria* Universidad de Pinar del Río ``Hermanos Saiz Montes de Oca``.
22. Correa, R. (2018). 4 claves para una capacitación exitosa. <https://www.americaeconomia.com>
23. Cuesta-Santos, A., Fleitas-Triana, S., García-Fenton, V., Hernández-Darias, I., Anchundia-Loor, A., & Mateus-Mateus, L. (2018). Evaluación del desempeño, compromiso y gestión de recursos humanos en la empresa. *Ingeniería Industrial*, XXXIV(1), 24-35.
24. da Silva, D. (2021). Plan de capacitación: organiza, idea y aplica en tu negocio.

**Tesis de Diploma: Procedimiento para la evaluación del curso básico  
“Preparación de directivos y funcionarios ANEC Provincial Matanzas”**

25. Eugene, B. (2021). La evaluación del programa de capacitación: cómo lograr la perfección.
26. Evaluación del programa de capacitación. ((s.a)). <http://tesis.uson.mx>
27. Evaluación del programa de capacitación. (s.a). <http://tesis.uson.mx>
28. Formación, capacitación y entrenamiento. (s.a).
29. Francisco, C. M. (2022). Capacitación laboral. pag. 8.
30. Friña García, M. C. (2018). Objetivos de una Evaluación.
31. García, J. M. ((s.a)). Universidad del Istmo, Campus, Ixtepec, Oaxaca. México.
32. Guerra Castillo, S. (2021, 10-Dic-2021). Metodología para evaluar el impacto de la capacitación en las empresas cubanas. *Revista Universidad y Sociedad*, 13, 26.
33. Hernández Sampieri, R., & Mendoza Torres, C. P. (2018). *Metodología de la investigación. Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixtas*: Editorial Mc Graw Hill.
34. Hurix. (2022). Benefits of post training evaluation.
35. ISO 9001. Sistemas de gestión de la calidad-Requisitos, (2015).
36. ISO 10015. (1999). *Norma. Gestion y Aseguramiento de la Calidad* Retrieved from <https://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso:10015:ed-1:v1:es>
37. ISO 10015: 2019. Gestión de la calidad-Directrices para la gestión de la competencia y el desarrollo de las personas, (2019).
38. ISO 56002. Gestión de la innovación-Sistema de gestión de la innovación-Orientación, (2019).
39. Juneja, P. (s.a). Training evaluation - Meaning and its benefits.
40. La evaluación: origen y desarrollo de un nuevo campo profesional. (2015).  
4. <https://blogs.upm.es>
41. León Reyes, Y. (2015). *Procedimiento para la planificación y el control del flujo logístico en la División Territorial Radiocuba Matanzas*. (En opción al grado científico de Máster en Administración de Empresas), Universidad de Matanzas, Matanzas, Cuba. Retrieved from <http://www.cict.umcc.cu>
42. León, Y., & Quintana, Y. (2017). La evaluación del impacto a la capacitación. <http://www.cict.umcc.cu>

**Tesis de Diploma: Procedimiento para la evaluación del curso básico  
“Preparación de directivos y funcionarios ANEC Provincial Matanzas”**

43. Mercedes., R. M. R. (2018). *Proceso de capacitación y el desempeño laboral del personal administrativo del organismo de evaluación y fiscalización ambiental, Lima 2017*. (Maestría), Perú,
44. Morrisom, K. (2019). The importance of feedback in your training department. 3.
45. Návás Hernán. (2022). Curso de herramientas informáticas: conceptos esenciales de Microsoft Office 365.
46. NC 3000-3002: 2007. Sistema de gestión integrada de capital humano- Vocabulario, Requisitos e Implementación, (2007).
47. Neendoor, S. (2022). 5 Best ways to evaluate training effectiveness and impact-Kitabo. 21.
48. Parra, A. (2020). 10 Training evaluation tools / EdApp Microlearning. 8.
49. Lineamientos de la política económica y social del Partido y la Revolución, aprobados en el 8vo Congreso del Partido, (2021).
50. Pérez Ávila, J. E. (2010). *La capacitación: su papel en la formación de competencias de los cuadros de los consejos de administración municipal*. Las tunas, Retrieved from <http://scholar.google.es>
51. Pérez, O. (2019). Cómo hacer un programa de capacitación del personal paso a paso. 5.
52. Decreto Presidencial 208. Reglamento del Sistema de Trabajo con los cuadros del Estado y del Gobierno y sus reservas, (2021).
53. Quiñones Li, A. (2010). La Gestión de la Capacitación con Estrategia de Desarrollo Institucional. 19. <http://www.auraquinonesli.com>
54. Rizo Sotolongo, M. (2019). *Sistema de capacitación especializada para los Oficiales de Coordinación y Apoyo del Ministerio del Interior*. (Tesis de Maestría en Administración de Empresas, mención Dirección), Universidad de Matanzas, Matanzas, Cuba.
55. 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.
56. Shenge, N. A. (2014). Training Evaluation: Process, Benefits, and Issues. *Ife Centre for Psychological Studies*, 22(1), 50-58.
57. Sinha, D. K. (s.a). Training of employees: Definition, Objectives and Characteristics.

**Tesis de Diploma: Procedimiento para la evaluación del curso básico  
“Preparación de directivos y funcionarios ANEC Provincial Matanzas”**

58. Torre, I. (s.a). La importancia de hacer una buena evaluación de capacitación. pag. 10. <http://www.iveconsultores.com>
59. Watanabe, Y., & Sinicrpe, C. (2008). Descripción general de los métodos de evaluación comunes. pag. 9.
60. Werther, J., William, B., & Davis, K. (1998). *Administración de personal y recursos humanos* (4<sup>a</sup> ed.). México, D. F: Mc Graw-Hill Interamericana de México.

**Tesis de Diploma: Procedimiento para la evaluación del curso básico “Preparación de directivos y funcionarios ANEC Provincial Matanzas”**

**ANEXOS:**

**Anexo 1: Guía de entrevista para conocer cómo se realizó la planificación general del programa de capacitación del curso básico impartido en la ANEC Provincial Matanzas.**

1. ¿Qué aspectos determinó la necesidad de que se impartiera un curso para los directivos y funcionarios de la ANEC Provincial Matanzas?
2. ¿Cuáles son los principales métodos y técnicas que usted utiliza para la implementación del programa?
3. ¿Qué aspectos tienen en cuenta a la hora de definir los objetivos principales del curso?
4. ¿Se tuvo en cuenta las necesidades de los cursistas a la hora de desarrollar el programa?
5. ¿Qué contenidos considera usted no se pueden dejar de analizar a la hora de proponer el programa?
6. ¿Se hace un análisis del presupuesto con que cuenta la organización para el desarrollo de esta actividad?

**Fuente: Elaboración propia.**

**Tesis de Diploma: Procedimiento para la evaluación del curso básico  
“Preparación de directivos y funcionarios ANEC Provincial Matanzas”**

**Anexo 2: Entrevista realizada a los cursistas**

1. ¿Qué criterios tienen del curso recibido?
2. ¿Cuáles son los principales aspectos positivos, negativos e interesantes?
3. ¿Sugerencias para perfeccionar la capacitación recibida en función de su posible réplica?

**Fuente: Elaboración propia.**

**Tesis de Diploma: Procedimiento para la evaluación del curso básico  
"Preparación de directivos y funcionarios ANEC Provincial Matanzas"**

**Anexo 3: Encuesta aplicada a los directivo y funcionarios que participaron  
en la capacitación.**

Estimado compañero (a) por favor responda el siguiente diagnóstico con sinceridad y honestidad. La información recogida será de utilidad para mejorar la formación de los directivos y funcionarios de la ANEC

**Datos generales**

Sexo: Hombre  Mujer  Edad (años cumplidos): \_\_\_\_

Nivel Académico: Ninguno   
Primaria   
Secundaria   
Medio Superior   
Técnico Medio   
Superior

En que: \_\_\_\_\_ Año de graduado: \_\_\_\_

En que: \_\_\_\_\_ Año de graduado: \_\_\_\_

Militancia: PCC \_\_\_\_ UJC \_\_\_\_

Institución donde labora: \_\_\_\_\_

Cargo actual: \_\_\_\_\_ Profesional: Si  NO  Años en el cargo: \_\_\_\_\_

Usa el internet: Si  NO  Email: \_\_\_\_\_ Teléfono: \_\_\_\_\_

¿Qué los motiva para asistir al curso de formación?

- \_\_ La relación de los temas con mi actividad laboral
- \_\_ La relación de los temas con la actividad que desempeña como miembro de la asociación
- \_\_ Posibilidad de relacionarse con otras personas
- \_\_ Está dentro de su plan de superación
- \_\_ El prestigio de los docentes
- \_\_ La necesidad de obtener una certificación

Marque si o no según su respuesta:

1. ¿Los conocimientos que tiene le dan seguridad para desenvolverse eficazmente como funcionario de la ANEC?  
Si \_\_ No \_\_
2. ¿Estaría dispuesto a recibir capacitación?  
Si \_\_ No \_\_
3. ¿Ha recibido capacitación para desempeñar su cargo como funcionario de la ANEC?  
Si \_\_ No \_\_
4. ¿Crees necesaria la capacitación a la que se le está convocando?  
Si \_\_ No \_\_
5. ¿Cree que necesita la capacitación?  
Si \_\_ No \_\_
6. ¿Consideras importante la capacitación?  
Si \_\_ No \_\_

**Tesis de Diploma: Procedimiento para la evaluación del curso básico  
“Preparación de directivos y funcionarios ANEC Provincial Matanzas”**

¿Qué otras actitudes requieres para desempeñar de manera óptima su trabajo?  
Especifique:

---

---

¿Qué otros conocimientos necesitas para desempeñar de manera óptima su  
trabajo? Especifique:

---

---

Otorgue el nivel de importancia que usted le brinda a su superación como  
directivo o funcionario de la ANEC (donde 1 es el mínimo y 5 es el máximo).

1.....5

**Fuente: Elaboración propia.**

**Tesis de Diploma: Procedimiento para la evaluación del curso básico  
“Preparación de directivos y funcionarios ANEC Provincial Matanzas”**

**Anexo 4: Guía de Observación. Aspectos a observar**

1. Cumplimiento de la planificación del programa.
2. Motivación de los cursistas con las actividades desarrolladas.
3. Aspectos a resaltar en el proceso de ejecución del programa.

**Fuente: Elaboración propia.**

**Tesis de Diploma: Procedimiento para la evaluación del curso básico “Preparación de directivos y funcionarios ANEC Provincial Matanzas”**

**Anexo 5: Programación del curso básico para directivos y funcionarios ANEC Provincial Matanzas.**

P-1 Programa Analítico de Superación

- Título: Curso básico para la preparación de directivos y funcionarios de la ANEC
- Tipo de actividad: semipresencial
- Requisito académico y/o profesional de los estudiantes para ser aceptados: Graduados de nivel superior o de TM en especialidades de las Ciencias Económicas o carreras afines con experiencia en actividades relacionadas con la economía en empresas, unidades presupuestadas y entidades en general.
- Modalidad:
  - Capacitación: Curso (x). Entrenamiento ( ). Reciclaje ( )
  - Postgrado: Curso ( ). Entrenamiento ( ). Diplomado ( )
- Fundamentación

En este curso se exponen los conocimientos, habilidades y valores que necesitan dominar sobre el funcionamiento de la ANEC los directivos y funcionarios de la Asociación. Mediante los contenidos se pretende incentivar el sentido de pertenencia y el compromiso con la ANEC de dichos actores. También se precisan las acciones a realizar para mejorar el desempeño en la organización.
- Fondo de tiempo: 36 horas (total)
- Cantidad de créditos: -
- Distribución de horas:
  - . Horas lectivas: 16
  - . Trabajo independiente: 20
- Objetivo general

Que los directivos y funcionarios sean capaces de:  
Demostrar que se han apropiado de los conocimientos, habilidades y valores que deben poseer para el mejor desempeño de las actividades inherentes a sus funciones y facultades del cargo que desempeñen
- Sistema de contenidos por temas

Tema 1

**Tesis de Diploma: Procedimiento para la evaluación del curso básico  
“Preparación de directivos y funcionarios ANEC Provincial Matanzas”**

a) Título: Estatuto, Código de ética y Reglamento de Estímulos y Galardones

b) Obejtivos:

- Interpretar el contenido de los documentos rectores de la ANEC
- Analizar los elementos esenciales de los documentos rectores
- Explicar el carácter de célula básica de la ANEC de la Sección de Base

c) Contenidos:

Estatuto: Disposiciones generales. De los asociados, deberes y derechos. Principios de organización. De los órganos y organismos de dirección. De las Secciones de base.

Reglamento Orgánico: Del ingreso a la ANEC, bajas, reingresos, traslados, cotización, registro de asociados, aportes, carné. Secciones de base: fondos, base de datos. De los directivos de la ANEC. De la atención a las estructuras de la ANEC. De la Comisión de Estímulos y Galardones; funciones. Código de ética: preceptos éticos, procedimientos para el análisis ético-moral y la aplicación de sanciones.

d) Cantidad de horas y su distribución por formas organizativas y tipo de clase:

Horas lectivas: 4, 2 de conferencia, 2 de Taller

Horas de trabajo independiente: 5

e) Evaluación del tema: preguntas orales

f) Indicaciones metodológicas

El profesor explicará en 2 horas de conferencia, utilizando el método de elaboración conjunta los aspectos esenciales de los documentos rectores de la ANEC haciendo hincapié en lo relacionado con los asociados y los directivos de la ANEC. En las dos horas siguientes conforma 3 equipos, distribuye los documentos (uno a cada equipo), los cuales deberán resumir los aspectos principales de cada uno de acuerdo con los contenidos del sumario y a través de preguntas orientadoras para propiciar una búsqueda certera. A partir de este ejercicio orientará el trabajo independiente que deberán realizar los estudiantes y que será objeto de revisión en la próxima clase, evaluando a los mismos mediante preguntas orales.

Tema 2

a) Título: Actividades de vida interna, contable-financiera y administración-logística

b) Objetivos:

**Tesis de Diploma: Procedimiento para la evaluación del curso básico  
“Preparación de directivos y funcionarios ANEC Provincial Matanzas”**

- Identificar las funciones y facultades de organización y vida interna
- Exponer las funciones y facultades de la actividad contable-financiera
- Explicar las funciones relacionadas con la administración-logística

c) Contenidos:

Control de los acuerdos de las reuniones de los diferentes niveles de dirección. Elaboración y entrega de actas. Consolidación de la información estadística (modelos de afiliación y cotización). Registro del modelo de aplicación del Código de Ética. Actualización permanente de la base de datos de los asociados. Entrega y control del carné de asociado. Control de los miembros de Honor y Distinguidos de la Asociación. Mejora de los sistemas de Planificación, Contabilidad, Relaciones financieras, Costos y Precios de la ANEC. Análisis periódicos de la reducción de gastos y su relación con los ingresos. Emisión de los estados financieros en tiempo, calidad y veracidad. Utilización de la herramienta Versat-Sarasola para los sistemas contable-financieros debidamente certificados por las autoridades competentes. Evaluación de los índices financieros para evitar desviaciones. Análisis de la factibilidad. Desarrollo de funciones en el manejo de los recursos financieros y materiales de la Asociación. De la responsabilidad material. El Comité de prevención y Control.

d) Cantidad de horas...

Horas lectivas: 4 de Conferencia y 4 de Taller (8)

Horas de trabajo independiente: 10

e) Evaluación del Tema:

En la ejecución de un taller en que los estudiantes se preparen por equipos en las diferentes temáticas que precise el profesor, produciendo un intercambio interactivo de acuerdo con la importancia de las diferentes actividades.

f) Indicaciones metodológicas

Durante las primeras 4 horas, el profesor ofrecerá una clase-conferencia para puntualizar los conceptos y definiciones más importantes, de mayor jerarquía, los invariantes de contenido. Luego utilizando una técnica participativa (se propone una técnica cuyo objetivo debe ser el de desarrollar las posibilidades de pensamiento teórico-conceptual en los participantes). Se trabajará nuevamente con tres equipos, los cuales precisarán por separado las

**Tesis de Diploma: Procedimiento para la evaluación del curso básico  
“Preparación de directivos y funcionarios ANEC Provincial Matanzas”**

principales cuestiones a tener en cuenta sobre vida interna, las de la actividad contable-financiera y las relacionadas con la administración-logística. A partir de las exposiciones, el profesor orientará el estudio de la Res.7/2020 sobre las funciones y facultades de las diferentes estructuras organizativas de la ANEC; será utilizada una guía previamente elaborada por el docente que será objeto de evaluación en el taller con el que se iniciará el próximo encuentro.

**Tema 3**

a) Título: Actividades de superación. Cespanec. Actividades Científicas. Actividades profesionales y de desarrollo.

b) Objetivos:

- Aplicar un enfoque científico, inclusivo y participativo en el funcionamiento e institucionalidad de la ANEC a través de Cespanec.
- Promover la participación activa de los asociados en la actividad científica de la ANEC en todos los niveles de su estructura.
- Propiciar, en coordinación con el área de actividades científicas el intercambio profesional de los asociados mediante la organización de eventos, talleres, paneles o conversatorios para contribuir a trazar políticas, a elevar el conocimiento científico práctico y a encontrar soluciones económicamente viables.

c) Contenidos

El sistema organizativo y de gestión establecido para el Cespanec y sus Filiales. Planes de Superación. Su Control. Diplomados. Las funciones de las estructuras del Cespanec. Funciones y facultades del área de actividades científicas. Funciones y facultades del área de actividades profesionales. Actividades de desarrollo.

d) Cantidad de horas...

Horas lectivas: 4 (2 de conferencia y 2 de taller)

Horas de trabajo independiente: 5

e) Evaluación del tema: presentación de trabajo escrito en que se demuestre la interrelación entre las actividades de superación, científicas, profesionales y de desarrollo. Se debatirá al final del encuentro en forma de taller.

f) Indicaciones metodológicas:

El profesor precisará lo establecido en la Res.7/2020 en relación con las funciones y facultades del área de superación, así como las del Cespanec y

## **Tesis de Diploma: Procedimiento para la evaluación del curso básico “Preparación de directivos y funcionarios ANEC Provincial Matanzas”**

su Consejo Asesor; las del área de actividades científicas y del área de actividades profesionales y de desarrollo mediante una lectura comentada. Posteriormente conformará equipos al azar, los cuales elaborarán un documento en que se ofrezcan los elementos necesarios para comprender la interrelación que debe existir entre estas áreas.

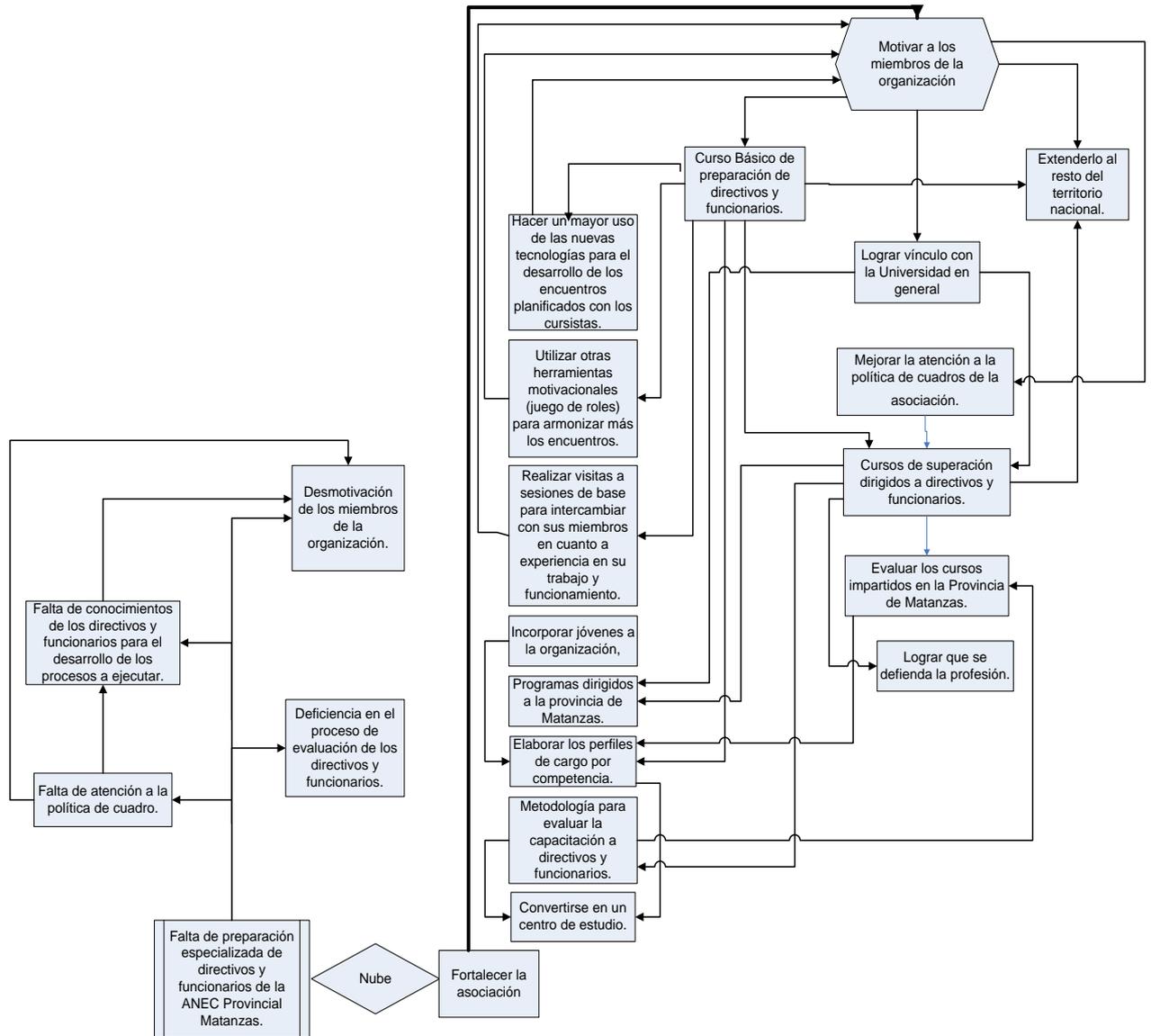
- Sistema de evaluación:  
Frecuente con talleres y preguntas orales y un taller final para comprobar el objetivo general propuesto.
- Bibliografía
  - Res.No.4/20 de la esfera de superación. Manual de normas y procedimientos de la esfera de Superación. La Habana.
  - Res.No.7/20 sobre las funciones y facultades de las diferentes estructuras organizativas de la ANEC. La Habana.
  - Res.No.6/19 Estatuto de la ANEC. La Habana.
  - Res.No.7/19 Reglamento Orgánico de la ANEC. La Habana.
  - Res.No.8/19 Código de Ética y su reglamento. La Habana.
  - Res.No.3/20 Reglamento Docente de la ANEC. La Habana.
  - Primer libro de Técnicas Participativas de educadores cubanos (2007). Colectivos de autores del CTE “Graciela Bustillos”. La Habana.
- Materiales y medios  
Pizarrón, tiza, borrador, voz del profesor, PC, material digital, plumones.
- Público meta: directivos y funcionarios de la ANEC
- Profesores que proponen:
  - Ligio A. Barrera Kahli, Msc., Profesor auxiliar  
e-mail: [ligiobarrerakahli@gmail.com](mailto:ligiobarrerakahli@gmail.com)  
Teléfono: 45282507 móvil 54172106
  - Gerardo M. García Rojas, Msc, Profesor auxiliar
  - José M. Hernández Barrenechea, Msc, Profesor instructor.

**Curso básico para la preparación de directivos y funcionarios de la ANEC.**

**Fuente: Profesor Ligio A. Barrera Kahli, Msc., Profesor auxiliar**

# Tesis de Diploma: Procedimiento para la evaluación del curso básico "Preparación de directivos y funcionarios ANEC Provincial Matanzas"

## Anexo 6: Árbol de Realidad Actual y Futura



Fuente: Elaboración propia