

Modelo de capacitación innovador con enfoque en entrenamientos a los nuevos actores económicos de Cuba

Training innovative model focused on training new economic actors in Cuba

Vivian Isabel Antúnez Saiz¹ * <https://orcid.org/0000-0002-0744-1584>

Ramón Labañino Salazar² <https://orcid.org/0009-0008-4383-0166>

Oswaldo Almeida Conde³ <https://orcid.org/0009-0006-1271-3720>

¹ Centro de Estudios de la Administración Pública, Universidad de La Habana, Cuba.

² Asociación Nacional de Economistas y Contadores de Cuba (ANEC).

³ Centro de Estudio y Superación Posgraduada de la ANEC (CESPANEC), Asociación Nacional de Economistas y Contadores de Cuba, Cuba.

* Autora para la correspondencia: vivianantunez26@gmail.com

RESUMEN

La estrategia de capacitación de la ANEC Nacional enfatiza en la formación desde una concepción integral y sistémica en áreas de conocimientos que garanticen una toma de decisiones eficaz y teniendo en cuenta herramientas de dirección y de gestión económica. Su 9no. Congreso marcó una pauta con más enfoque y orientación al reforzamiento de la capacitación y desarrollo de los actores económicos del país. La organización por parte de CESPANEC y del CEAP de un ciclo de entrenamientos como forma de postgrado integral y con enfoque holístico basado en la detección de necesidades de capacitación con una mirada *upskilling* y *reskilling*, permitió que durante los meses de julio y agosto de 2025 se capacitaran 77 personas de entidades estatales, privadas, mixtas e institutos de investigación.

Palabras clave: estrategia, capacitación como inversión, herramientas de dirección, innovación organizacional.

ABSTRACT

ANEC's National Training Strategy emphasizes comprehensive and systemic training in areas of knowledge that ensure effective decision-making, taking into account leadership and economic

management tools. The organization's 9th Congress set a tone with greater focus and orientation toward strengthening the training and development of the country's economic stakeholders, aiming to achieve greater competencies and skills. The organization by CESPANEC and CEAP of a training cycle as a comprehensive postgraduate program with a holistic approach based on identifying training needs with an upskilling and reskilling perspective enabled the training of 77 individuals from state, private, and mixed entities and research institutes during the months of July and August 2025.

Keywords: *strategy, training as an investment, management tools, organizational innovation.*

Fecha de recepción: 02/09/2025

Fecha de aprobación: 30/10/2025

INTRODUCCIÓN

La pandemia marcó en la enseñanza, tanto de pregrado como de postgrado, un antes y un después. Tanto a nivel internacional como nacional la modalidad de entrenamiento comenzó a cobrar fuerza, pues en un horizonte temporal de corto plazo se generaron y desarrollaron en los cursistas habilidades y competencias esenciales.

La educación postgraduada continua la conforman un conjunto de actividades de aprendizaje que combinan diversas modalidades como cursos, talleres, seminarios, entrenamientos, conferencias, diplomados, maestrías y doctorados. Específicamente en el entrenamiento se debe favorecer el desarrollo de habilidades que conduzcan a los participantes a la mejora de los procesos y actividades que desempeñan. Es muy importante aplicar métodos activos de enseñanza, tales como aprender haciendo y la investigación acción si se trabaja en el marco de un proceso de consultoría gerencial. Los profesores cuando aplican las diversas herramientas disponibles siempre desarrollan guías metodológicas tanto para los docentes como para los estudiantes que cursan esta modalidad.

En el contexto cubano y en el ámbito de la enseñanza de la ciencia de la dirección es habitual desarrollar consultorías integrales colaborativas empleando, durante algunas de las sesiones de trabajo con las organizaciones clientes, la modalidad de entrenamiento como forma de capacitación (Antúnez, 2025a) En muchos estudios realizados por centros de administración o

escuelas de negocio se destacan las múltiples ventajas que representa este enfoque de capacitación al proveer de herramientas gerenciales y prácticas orientadas a generar cambios estratégicos en las organizaciones (Antúnez y Franch, 2014) (Carballal, 2014) (Codina, 2007, 2014, 2016) (Díaz y Guerrero, 2007) (Doyle, 1989).

La presente investigación tiene como objetivo central socializar el modelo de capacitación innovador con enfoque estratégico, sistémico y holístico desarrollado por el Centro de Superación de la Asociación Nacional de Economistas y Contadores de Cuba (CESPANEC) durante los meses de verano del presente año.

La estrategia de capacitación de la ANEC Nacional para este nuevo período, y teniendo en cuenta el abordaje profundo de las problemáticas en su 9no Congreso, centra la atención en temas estratégicos en los que, desde la misión de esta organización, su estructura, personal capacitado y asociados, se podía aportar y fortalecer en los diversos sectores económicos del país.

Teniendo este antecedente presente, el CESPANEC, en colaboración con el Centro de Estudios de la Administración Pública (CEAP) de la Universidad de La Habana, diseñaron un ciclo de entrenamientos como forma de postgrado integral y con enfoque holístico orientado a generar capacidades y mayores competencias técnicas en los actores económicos del país.

Se aplicaron previamente una serie de herramientas y técnicas que permitieron sistematizar un conjunto de necesidades de capacitación en los nuevos actores económicos que constituyen la base de diagnóstico del desarrollo del modelo (Antúnez, 2025a). A continuación se presenta su resumen:

1. Carencia de herramientas gerenciales y de gestión del cambio en los nuevos actores económicos encuestados.
2. Predominio de un enfoque funcional y no de procesos ni sistémico en las fases del desarrollo de los procesos de realización de productos y servicios en el 75% de los actores económicos estudiados.
3. Se han implementado en algunas organizaciones cubanas herramientas y soluciones informáticas sin un profundo trabajo de análisis y mejora de procesos o flujos.
4. Carencia de herramientas de dirección estratégica, de análisis del entorno y el mercado en los nuevos actores económicos estudiados.

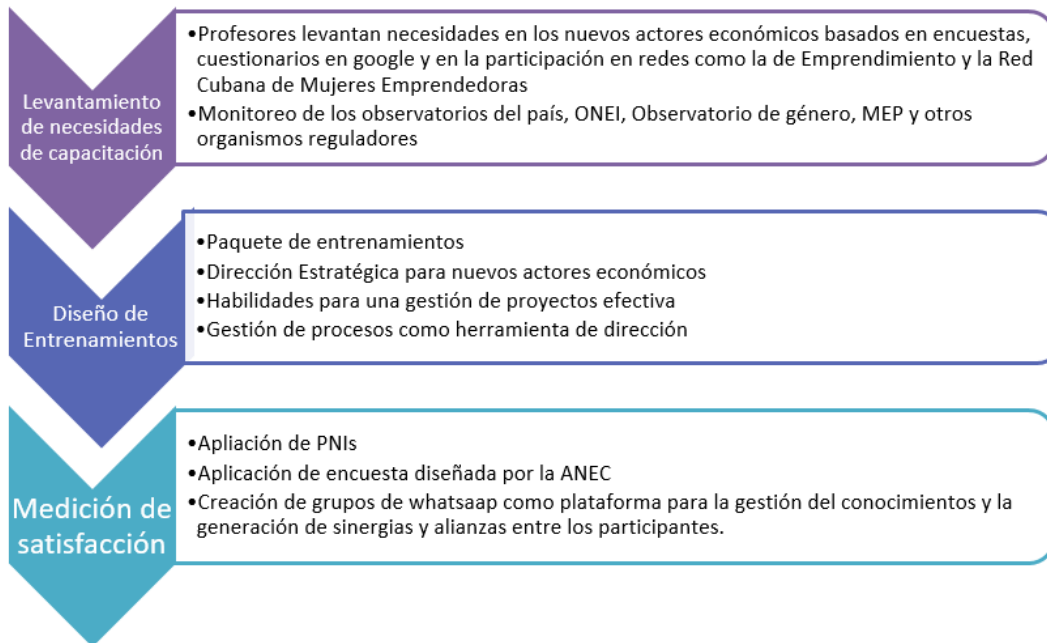
5. Falta de alineación de las estrategias funcionales a los niveles corporativos y de negocio de las organizaciones estudiadas.
6. Poco desarrollo de habilidades para la gestión de proyectos fundamentalmente carencia de técnicas que refuercen las habilidades de comunicación, manejo de conflictos, liderazgo, planificación, administración del tiempo de las tareas de los proyectos.
7. Altos niveles de resistencia al cambio, identificados cuando se van a probar nuevos modelos de gestión o nuevos modos de hacer.
8. Brechas en la gestión del cambio organizacional, al haberse desarrollado numerosos proyectos que no han sido sostenibles en el tiempo en estas organizaciones empresariales.
9. No se cuenta con herramientas que permitan la definición de procesos en estos nuevos actores ni claridad en la importancia de su uso y potenciación por estas formas de gestión.

Todos estos aspectos identificados permitieron el diseño integral del modelo que se desarrolla a continuación como forma de capacitación.

METODOLOGÍA

Se emplea un paquete herramental como parte del modelo de capacitación empleado que tiene como punto de partida la aplicación de encuestas a una muestra de 32 emprendimientos a través de los contactos generados por redes como la de Mujeres Emprendedoras (Antúnez, 2025b) y la de Emprendimiento de la Universidad de La Habana. Se utiliza también el monitoreo de los observatorios existentes en el país como la Oficina Nacional de Estadística e Información (ONEI), el Observatorio de género, así como informes y estadísticas del Ministerio de Economía y Planificación (MEP) y de otros organismos reguladores.

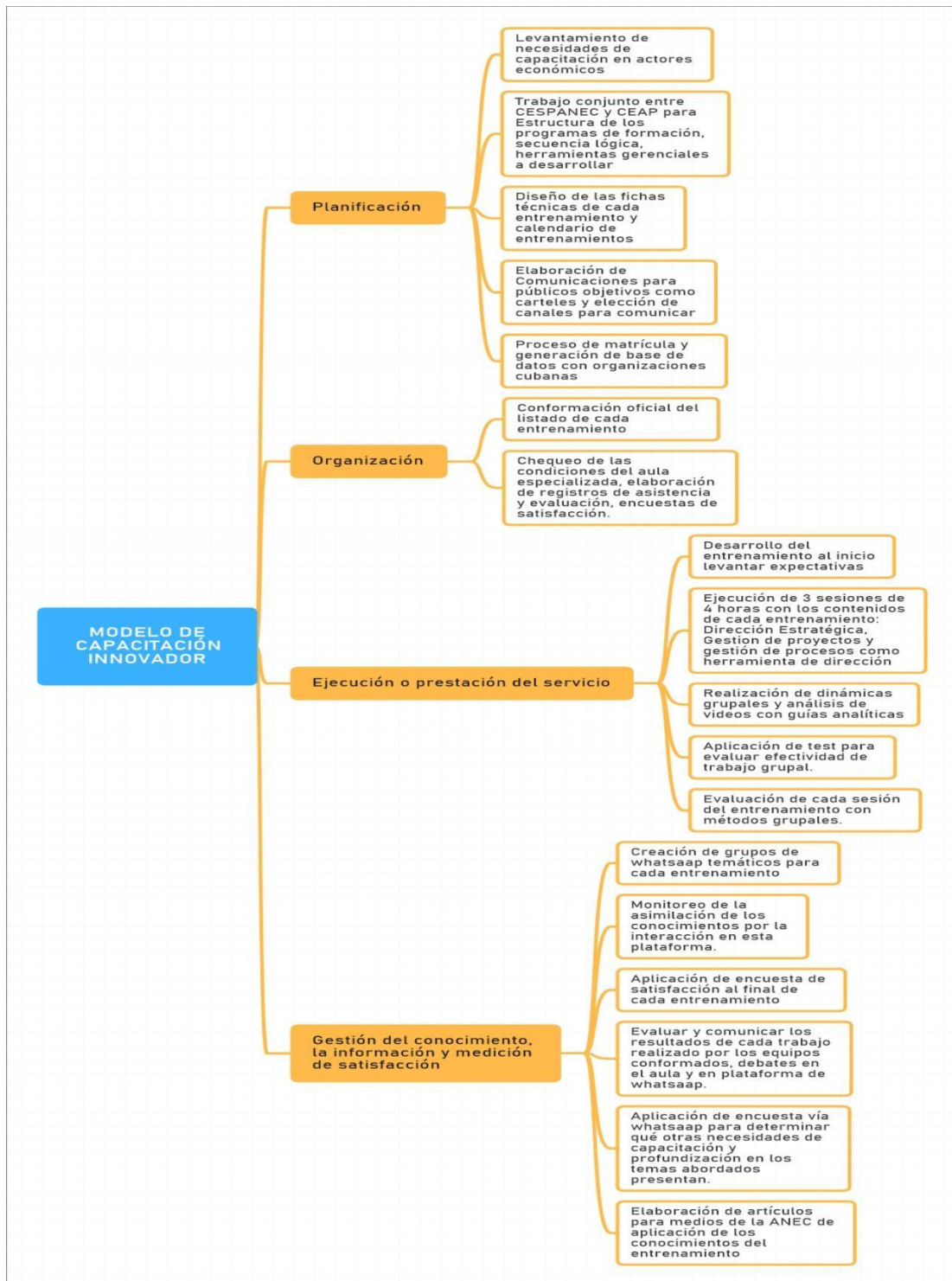
A continuación, se muestra el esquema metodológico que sirve de base para la concepción del modelo:



Fuente: elaboración propia

Figura 1. Esquema Metodológico como hilo conductor general.

El modelo que a continuación se presenta de forma detallada se fundamentó en el método *aprender haciendo* y en la investigación-acción, así como en el empleo de diversas herramientas que favorecen un papel activo en los cursistas y ubican al profesor como facilitador de los procesos de cambios en las organizaciones.



Fuente: Elaboración propia a partir de software Mindmanager 9.

Figura 2. Modelo de capacitación innovador con base a entrenamientos a los nuevos actores económicos de Cuba (Model-TrainngFGNEv1).

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

Como principal resultado de la aplicación del modelo de capacitación se encuentra la formación de 77 personas de instituciones como el Instituto Nacional de Investigaciones Económicas (INIE), el Grupo Empresarial de la Informática y las Comunicaciones (GEIC), la Casa Internacional de la Habana CIH, la Empresa DATYS, el Proyecto de Desarrollo Local (PDL) Rosatur, la Mipyme Cuban Engineer, el Bufete internacional, el Banco BICSA, la Mipyme Más y Mejor Habana, especialistas del Ministerio de las Comunicaciones (MINCOM), de comunicación de la ANEC Nacional, de la Academia de Ciencias de Cuba, del Instituto de Comunicación Social, Loyola Reina, del Centro de investigación del Transporte CIMAB, y diversos trabajadores por cuenta propia (TCP).

A continuación, se muestran los aspectos que han destacado los participantes y que constituyen atributos de valor percibidos de este programa integral de formación a través de entrenamientos:

1. La diversidad de organizaciones que participan en los entrenamientos favorece la calidad del debate generando alianzas y sinergias entre los participantes.
2. Las dinámicas grupales y análisis de casos de estudio permiten entender y aplicar las herramientas que nos aportan en los tres entrenamientos impartidos.
3. Se han generado solicitudes de contenidos específicos que necesitan las organizaciones cubanas para desarrollarlos a través de CESPANEC.
4. En todos los casos el enfoque dinámico que tuvieron los entrenamientos ha posibilitado sedimentar el conocimiento y nos han dado herramientas concretas para su aplicación a la práctica gerencial cubana.
5. Los PDL y Mipymes que participan plantean que ha sido útil ya que permite organizar de mejor forma su modelo de negocio y dar un rumbo estratégico orientado al cliente y al mercado en su acepción más amplia con el diseño adecuado de sus procesos.
6. Destacan los recursos del aula especializada de la ANEC con buena iluminación y climatización a pesar de que se tuvieron algunas afectaciones al fluido eléctrico.
7. Como resultado de los entrenamientos existen directivos y especialistas elaborando artículos que quieren publicarlos en la revista *EKOTEMAS* de la ANEC como salida importante de la aplicación de los entrenamientos a su práctica en las organizaciones cubanas.

A continuación, en la Tabla 1 se despliegan los diseños del ciclo de tres entrenamientos para que se aprecie su lógica e hilo conductor innovador:

Tabla 1. Diseño del ciclo de tres entrenamientos.

Nombre del entrenamiento	Diseño metodológico general
Entrenamiento 1	
<p>La dirección estratégica: necesidad para los nuevos actores económicos en Cuba con enfoque de articulación productiva</p>	<p>1. Objetivos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Reconocer la importancia del enfoque estratégico en el desarrollo de los nuevos actores económicos en Cuba. • Desarrollar habilidades en la aplicación del pensamiento estratégico en las condiciones concretas de las organizaciones cubanas. <p>2. Sistema de conocimientos: La orientación al cliente en la organización moderna. Oferta y entrega de valor. Competitividad. Estrategia y dirección estratégica. Evolución y desarrollo de la dirección estratégica. El proceso de las decisiones estratégicas. Estrategia deliberada y emergente. Niveles de la estrategia: estrategia corporativa, de negocios y funcionales. Estrategia corporativa: sus categorías fundamentales. Decisiones estratégicas corporativas. Estrategia de Negocio: Factores clave de éxito, ventaja competitiva, estrategias competitivas, de crecimiento y de competencia. Implementación de las estrategias: estructura, sistema de control, liderazgo, cultura y sistemas de planeación e información. Evaluación de la estrategia.</p> <p>3. Sistema de competencias y habilidades: Comprender los procesos fundamentales del desarrollo estratégico. Utilizar las categorías y herramientas fundamentales de la dirección estratégica.</p>
Entrenamiento 2	
<p>Habilidades para una gestión de proyectos efectiva</p>	<p>1. Objetivos: El objetivo principal es entrenar a líderes de proyectos, directivos, especialistas de organizaciones cubanas en el desarrollo de habilidades para una administración de proyectos efectiva.</p> <p>2. Objetivos específicos: I. Fundamentar las bases metodológicas de la gestión de proyectos. II. Conocer las técnicas para el diseño, evaluación, ejecución y monitoreo de los proyectos. III. Desarrollar habilidades en gestión de proyectos.</p> <p>3. Sistema de conocimientos:</p>

	<p>Pertinencia del enfoque de gestión de proyectos en el contexto actual. Evolución conceptual de la gestión de proyectos (Ejercicio grupal de análisis y síntesis de definiciones) Etapas de desarrollo de un proyecto. Dimensiones técnicas, económicas, socioculturales y ambientales del proceso de administración de proyectos. Ejemplo práctico de desarrollo de estas dimensiones. Ciclo de vida del Proyecto. Marco lógico de proyectos. Ejercicio integrador empleando el enfoque de marco lógico. Una visión a los Roles de un proyecto. Gobernanza del proyecto. Las partes interesadas y la organización del proyecto. Vínculo de la Administración Estratégica y la Gestión de Proyectos.</p> <p>4. Sistema de valores:</p> <p>Transparencia en la gestión, responsabilidad, honestidad, racionalidad económica.</p>
Entrenamiento 3	
<p>La gestión por procesos un enfoque y una herramienta de dirección para los nuevos actores económicos de Cuba</p>	<p>1. Objetivos:</p> <p>I. Comprender el enfoque de gestión de la calidad en el contexto económico actual. II. Comprender los principios de la gestión de la calidad. III. Analizar el enfoque de gestión de procesos y su importancia en las organizaciones cubanas con énfasis en las FGNE. IV. Desarrollar el herramental asociado a la implementación de este enfoque en la organización. V. Evaluar los factores que favorecen o frenan la adopción de este enfoque en la organización.</p> <p>2. Sistema de conocimientos:</p> <p>Pertinencia del enfoque de gestión de la calidad. Evolución histórica de la Calidad. Principios de la Gestión de la Calidad. Enfoque de Procesos: herramientas para su implementación. Sistemas de Gestión de la Calidad según la ISO 9001: 2015. Mapa de procesos como herramienta esencial.</p> <p>3. Sistema de competencias y habilidades:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Desarrollar el enfoque de gestión de procesos como filosofía de gestión. • Conocer el herramental que existe para orientar a las organizaciones bajo este enfoque. • Conocer la norma ISO 9001:2015 • Realizar un diagnóstico acerca de los factores que favorecen o frenan la adopción de este enfoque en las organizaciones.
<p>Otras salidas y solicitudes de empresas</p>	<p>Se solicita a la profesora del curso a través de CESPANEC los entrenamientos siguientes:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Diseño y ejecución efectiva de proyectos de I+D+i para el grupo empresarial GEIC nivel central (a ejecutarse en septiembre). • Gestión de procesos como herramienta para el Instituto de Investigaciones Económicas (a ejecutarse en la 3ra. semana de agosto).

Fuente: elaboración propia.

Basado en la detección de necesidades, los autores de este artículo identificamos que, desde una lógica general, el entrenamiento en Dirección estratégica sentaría las bases conceptuales y les aportaría herramientas y rumbo estratégico a los modelos de negocios de los diversos actores económicos, luego la gestión de proyectos y el desarrollo de habilidades concretas conduciría al alcance de objetivos más hacia el corto y mediano plazo de las empresas y organizaciones. Por último, el de Gestión de procesos serviría para darle una mirada de mejoramiento continuo a los procesos de negocio y a la aplicación de metodologías concretas que defendieran la orientación a la demanda como un insumo importante del cual tiene que partir la secuencia de procesos de una organización.

Resultan interesante las dinámicas generadas una vez concluidos los entrenamientos, ya que algunos actores económicos se encuentran desarrollando artículos y ponencias para eventos, donde aplican todos los conocimientos y herramientas gerenciales obtenidas en esta forma de postgrado.

A continuación, se enuncian los artículos, investigaciones y ponencias que desarrollan en la actualidad algunos cursistas:

- Aplicación del modelo CANVAS y del dimensionamiento del producto o servicio en el PDL Rosatur (se publica un artículo en la revista *El Economista al día* de este contenido).
- La comunicación como proceso con enfoque transversal en la ANEC Nacional (en proceso de elaboración).
- Enfoque a procesos en el Premio Academia de Ciencias de Cuba (en proceso de elaboración).
- La responsabilidad social empresarial en el diseño de un PDL (en proceso de elaboración).

CONCLUSIONES

La experiencia desarrollada por CESPANEC y con la colaboración, diseño y ejecución del Centro de Estudios de la Administración Pública de la Universidad de La Habana, muestra el impacto que se puede lograr en dos meses de ejecución de esta iniciativa que ha abarcado 77 personas capacitadas y con altos niveles de satisfacción.

Uno de los aspectos importantes que se mide en estas acciones es la aplicabilidad de los conocimientos en las prácticas gerenciales. Los artículos publicados y en proceso de elaboración de los cursistas de este nuevo modelo de capacitación demuestran el enfoque práctico y de utilidad de las herramientas gerenciales transmitidas.

La creación de grupos de Whatsapp temáticos para cada entrenamiento constituye una plataforma para la gestión del conocimiento y la información, así como para seguir fomentando alianzas y colaboración en pos de lograr mayor fortalecimiento de las competencias técnicas y gerenciales en estos actores económicos.

Se tiene también como estrategia en el corto plazo montar los entrenamientos en la plataforma Moodle con la colaboración de la empresa Desoft con lo cual tendrán acceso las provincias a todos los programas que se diseñen desde la ANEC con este enfoque integral y sistémico.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Antúnez, V. (2025a). Entrenamiento en habilidades de consultoría: una mirada de diagnóstico a una institución de la educación superior cubana. *Estudios del Desarrollo Social: Cuba y América Latina*, 13(2), Mayo-Agosto. ISSN: 2308-0132. <https://revistas.uh.cu/revflacso>
- Antúnez, V. (2025b). *Mujeres emprendedoras en Cuba: un análisis diagnóstico de 24 experiencias de negocios*. II TALLER CIENTÍFICO “ALEXIS CODINA JIMÉNEZ” Técnicas y tecnologías administrativas. Retos y perspectivas. Convención Científica Internacional Saber UH 2025. 28 y 29 de mayo de 2025, La Habana, Cuba.
- Antúnez, V. y Franch, K. (2014). *La consultoría como forma de actividad científica en el CETED: una propuesta para su perfeccionamiento*. Ponencia presentada en Fórum de Ciencia y Técnica de la Universidad de La Habana. Disponible en repositorio del Centro de Estudios de Técnicas de Dirección. <http://www.ceted.uh.cu>
- Carballal, E. (2014). *Curso de consultoría para profesores del CETED*. Universidad de La Habana.
- Codina, A. (2007). La Consultoría: Difusión de tecnología y formación gerencial. *Revista BETSIME*, 66(2), 40-47.

- Codina, A. (2014). Tendencias del management en el siglo XX. Evolución, crisis y búsquedas. *Revista COFIN Habana*, 8(1). <https://revistas.uh.cu/cofinhab/article/view/1334>
- Codina, A. (2016). *Monografía sobre la consultoría gerencial*. Disponible en repositorio del Centro de Estudios de Técnicas de Dirección. Universidad de La Habana. <http://www.ceted.uh.cu/gabinete>
- Díaz, R. & Guerrero, R. (2007). Experiencias en la aplicación de la Consultoría de Procesos. *Revista BETSIME*, 67 (3), 44-51.
- Doyle, M (1989). *Creando grandes cambios organizacionales*. Traducido y editado por el CETED como material interno para consultores. Universidad de la Habana.

Declaración de conflicto de intereses

Los autores Vivian Isabel Antúnez Saiz, Ramón Labañino Salazar y Osvaldo Almeida Conde declaran del artículo de referencia que no existe ningún potencial conflicto de interés.

Contribución de los autores

La autora para la correspondencia y responsable de la integridad del trabajo en su conjunto es Vivian Isabel Antúnez Saiz. Aporta con el estudio, sistematización y análisis de los elementos conceptuales que sirven de base a la metodología que se presenta que es el principal resultado con aporte al conocimiento, conclusiones y revisión de las referencias bibliográficas. Ramón Labañino Salazar realiza una revisión crítica y final del proyecto de artículo. Osvaldo Almeida Conde hace la revisión final del artículo.