



1

Formación de la competencia emprendimiento en gestión de oportunidades de negocios para el desarrollo sostenible

Formation of the entrepreneurship competence on business opportunities management for sustainable development

Naybi Salas Vargas ^{1*} <http://orcid.org/0009-0007-8331-3561>

Adilen Carpio Camacho ¹ <http://orcid.org/0000-0002-8089-3333>

Oswaldo Romero Romero ² <http://orcid.org/0000-0003-1447-3151>

Mirlandia Odilia Valdés Florat ³ <http://orcid.org/0000-0001-9035-0861>

¹ Centro de Estudios de Técnicas Avanzadas de Dirección, Facultad de Ciencias Técnicas y Económicas, Universidad de Sancti Spíritus "José Martí Pérez", Cuba.

² Facultad de Tecnología, Universidad de Ciencias Aplicadas SRH, Berlín, Alemania.

³ Centro de Estudios de Dirección Empresarial y Territorial, Facultad de Ciencias Económicas, Universidad "Ignacio Agramonte Loynaz", Camagüey, Cuba.

*Autor de correspondencia: nayss.v@gmail.com

RESUMEN

Objetivo: Analizar las limitaciones en la formación de la competencia emprendimiento en la gestión de oportunidades de negocios de directivos del sector empresarial estatal cubano, evaluando el contexto actual y proponiendo soluciones para fortalecer el desarrollo sostenible.

Materiales y métodos: Se empleó un diseño no experimental descriptivo con enfoque mixto. Los métodos incluyeron análisis bibliográfico y documental, diagnóstico fáctico, observación participante, entrevistas estructuradas y talleres participativos. Además, se analizaron artículos académicos, documentos institucionales y programas de formación para identificar vacíos y limitaciones en la formación de competencias emprendedoras.

Resultados: Se identificaron deficiencias significativas en los programas de formación continua, con escasa inclusión de competencias específicas como identificación de oportunidades, creatividad, trabajo en equipo y comunicación efectiva. Las estructuras organizacionales rígidas; la centralización de decisiones y la percepción histórica del emprendimiento, incompatibles con el sistema estatal limitan la gestión de oportunidades de negocios. Se propusieron enfoques integrados para rediseñar programas académicos, fomentando redes colaborativas y metodologías prácticas.

Conclusiones: La formación de la competencia emprendimiento en gestión de oportunidades de negocios se develó como un elemento crucial para dinamizar el sector empresarial estatal y contribuir al desarrollo sostenible en Cuba, lo que justifica el rediseño de los programas académicos para alinear la educación a las demandas del mercado y promover ecosistemas de emprendimiento sostenibles.

Palabras clave: formación continua, competencia emprendimiento, gestión de oportunidades de negocios, desarrollo sostenible

ABSTRACT

Objective: To analyze the limitations in the development of entrepreneurial skills in the management of business opportunities for executives in the Cuban state business sector, evaluating the current context and proposing solutions to strengthen sustainable development.

Materials and methods: A non-experimental descriptive design with a mixed approach was employed. Methods included bibliographic and documentary analysis, factual diagnosis, participant observation, structured interviews, and participatory workshops. Additionally, academic articles, institutional documents, and training programs were analyzed to identify gaps and limitations in entrepreneurship competence training.

Results: Significant deficiencies were identified in continuous training programs, with limited inclusion of specific competencies such as opportunity identification, creativity, teamwork, and effective communication. Organizational rigidity; centralized decision-making, and the historical perception of entrepreneurship as incompatible with the state system restrict business opportunity management. Integrated approaches were proposed to redesign academic programs, fostering collaborative networks and practical methodologies.

Conclusions: Developing entrepreneurial competencies is essential to invigorate the state business sector and contribute to sustainable development in Cuba. Academic programs must be redesigned to align education with market demands and promote sustainable entrepreneurship ecosystems.

KEYWORDS: continuing education, entrepreneurial competence, business opportunities management, sustainable development

Cómo citar: Salas, N., Carpio, A., Romero, O., & Valdés, M.O. (2025). Formación de la competencia emprendimiento en gestión de oportunidades de negocios para el desarrollo sostenible. *Retos de la Dirección*, 19, e2501. <https://reduc.edu.cu/index.php/retos/article/view/e2501>



Introducción

La importancia de la formación de la competencia emprendimiento en gestión de oportunidades de negocios radica en su contribución al logro de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) y en la superación de los desafíos asociados. Esta competencia se vincula con la habilidad de identificar y aprovechar oportunidades de negocios, generando resultados sostenibles en un contexto de crisis e incertidumbre donde la consideración de la administración de las fuerzas del marketing es determinante en la formación de la competencia (Salas et al., 2021).

El interés académico en torno al emprendimiento se basa en su probada contribución al crecimiento económico, la revitalización del tejido socio-productivo, el impulso de los espacios regionales, la dinamización de los procesos de innovación y la generación de nuevos empleos (Campana & Chamorro, 2022; Morales, 2023; Moyano & Marín, 2024).

La sistematización de la literatura científica permitió apreciar contribuciones multidimensionales relevantes que integran enfoques educativos, psicosociales y económicos.

Autores como Fayolle et al. (2006), Moriano et al. (2006) y Kirby (2006) destacan la influencia de la educación y la motivación en el emprendimiento; Tremillo (2011) subraya en el aprender a emprender como una nueva competencia; Jiménez (2012) enfatiza en las condiciones macroeconómicas; mientras que Cobo (2012) y Carrillo et al. (2024) subrayan la necesidad de innovación y adaptación tecnológica.

Sin embargo, otras posiciones conceptuales como Agboola (2004), enfatiza en la pedagogía experiencial; mientras que Kantis et al. (2019); Kelley et al. (2010) y Monzón y Torres-Ortega (2021) abordan el emprendimiento desde una perspectiva sistémica y contextual. Asimismo, Cabana-Villca et al. (2013) y Rodríguez-Vahos et al. (2024) vinculan el emprendimiento con el desarrollo económico territorial, en contraste con Muñoz et al. (2018) y Fernández (2020), quienes priorizan la transformación organizacional y la gestión estratégica de oportunidades.

La perspectiva más certera, a criterio de los autores de este estudio, es la de Bacigalupo et al. (2016), que conceptualiza la formación de la competencia emprendimiento en gestión de oportunidades de negocios como un proceso sistemático de desarrollo de conocimientos, habilidades y actitudes que permiten a los directivos identificar, evaluar y aprovechar oportunidades en entornos dinámicos.

En el contexto cubano actual su proceso de promoción debe ser a través de la formación continua de los directivos y se reconoce con gran potencial de generar importantes contribuciones en respuesta a los ODS, específicamente en el ODS 4: Educación de calidad y sus metas





específicas: 4.3, 4.4 y 4.c (Organización de las Naciones Unidas [ONU], 2023), centradas en mejorar el acceso a una educación inclusiva y equitativa, particularmente en los países menos adelantados y los pequeños estados insulares en desarrollo.

La formación de la competencia anteriormente mencionada responde a las metas establecidas por la ONU (2023): fortalecimiento de las competencias para acceder al empleo, impulso de la educación formal para el desarrollo sostenible, la promoción de alianzas para el desarrollo, el establecimiento de instituciones sólidas y la creación de espacios innovadores de aprendizaje. Esos son, en resumen, los ámbitos más beneficiados con la contribución de este estudio al desarrollo sostenible.

La problemática asociada a la formación de la competencia emprendimiento en gestión de oportunidades de negocios para el desarrollo sostenible, evidencia diversas relaciones antagónicas, que se manifiestan en las siguientes aristas:

- Carencias en la educación para el emprendimiento: la ausencia de programas formativos enfocados en las competencias y en el emprendimiento dentro del sistema educacional cubano, así como la falta de carreras relacionadas con el perfil de Administración y Dirección, generan la necesidad de implementar procesos de formación continua especializados que respondan a las exigencias del desarrollo sostenible.
- Percepción histórica del emprendimiento: la antigua visión del emprendimiento como un proceso asociado al capitalismo y, por ende, en antagonismo con el sector estatal ha limitado la actitud emprendedora de los empresarios cubanos. Esto ha obstaculizado la adquisición de conocimientos, habilidades y prácticas relacionadas con la gestión de oportunidades de negocios, lo que se reflejó de manera notable en la escasa presentación de proyectos de negocios en la Cartera de Oportunidades de Inversión Extranjera de Cuba 2014-2023 (Ministerio de Comercio Exterior y la Inversión Extranjera [MINCEX], 2021).
- Desafíos en el ritmo de formación continua: aunque existe un entorno favorable para fomentar la formación continua y la gestión de negocios, los avances en ese ámbito son insuficientes para satisfacer las demandas del desarrollo sostenible. Esto se debe, en parte, a la conciencia limitada del mercado laboral sobre sus necesidades de formación por competencias, lo que dificulta la generación de demandas académicas específicas.
- Limitaciones en la formación continua de directivos: los programas de superación dirigidos a directivos en Cuba carecen de un enfoque basado en competencias, y suelen estar diseñados





bajo esquemas teóricos y tradicionales. Esta desconexión genera una contradicción práctica ante las necesidades del mercado laboral como garante del desarrollo sostenible.

La falta de enfoque por competencias en la formación de directivos en Cuba limita su capacidad para responder al mercado y al desarrollo sostenible. Ante la brecha existente, se realiza el presente estudio con el objetivo de analizar las limitaciones en la formación de la competencia emprendimiento en la gestión de oportunidades de negocios de directivos del sector empresarial estatal cubano, evaluando el contexto actual y proponiendo soluciones para fortalecer el desarrollo sostenible.

Materiales y métodos

El estudio realizado adoptó un diseño no experimental, de tipo descriptivo, con un enfoque mixto. La metodología fue seleccionada por su idoneidad para abordar fenómenos complejos, como la formación de competencias emprendedoras en directivos del sector empresarial estatal en Cuba, sin intervenir directamente en las condiciones del estudio. El período de investigación abarcó de enero a diciembre de 2023 y se desarrolló en la provincia de Sancti Spíritus.

La unidad de análisis del estudio estuvo compuesta por 24 directivos de primer nivel, encargados de la gestión de negocios en 24 empresas estatales seleccionadas mediante un muestreo no probabilístico intencional. La muestra representó el 34,29% del total de directivos con esas responsabilidades dentro de una población de 70 empresas del sector empresarial estatal en Sancti Spíritus. Los criterios de selección consideraron la relevancia económica de las empresas, su alta capacidad exportadora, su rol en la modernización de infraestructuras, la generación de valor agregado, la diversificación económica y su contribución al desarrollo sostenible, de acuerdo con los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución (Comité Central del Partido Comunista de Cuba [PCC], 2021).

Con el objetivo de analizar el contexto actual de formación de competencias emprendedoras para la gestión de oportunidades de negocios en directivos del sector empresarial estatal en Cuba, se definieron las siguientes variables, que fueron estudiadas mediante métodos y técnicas también descritos a continuación:

1. Participación empresarial estatal en negocios:

- Indicadores: número de proyectos registrados en la Cartera de Oportunidades de Inversión Extranjera (MINCEX, 2021) y su comparación con la media nacional y valores extremos.
- Métodos y técnicas:





- o Análisis estadístico descriptivo: identificó tendencias, comparó participaciones entre provincias y destacó patrones a nivel nacional.
 - o Escalamiento multidimensional simple: comparó la participación de diferentes territorios, destacando las similitudes y diferencias en los resultados.
2. Variables relacionadas con las competencias de emprendimiento. Se analizaron los siguientes aspectos:
- a) Competencias específicas de emprendimiento:
 - Indicadores: identificación de oportunidades, creatividad, trabajo en equipo, comunicación, sentido del riesgo.
 - Métodos y técnicas:
 - o Observación participante: documentó la aplicación práctica de esas competencias por parte de los directivos en escenarios reales de gestión empresarial.
 - o Entrevistas estructuradas: exploraron cómo los directivos percibían y aplicaban esas competencias en su contexto laboral.
 - b) Actitudes hacia el emprendimiento:
 - Indicadores: percepción de los directivos sobre la importancia del emprendimiento en la gestión empresarial.
 - Métodos y técnicas:
 - o Entrevistas estructuradas: captaron las actitudes explícitas e implícitas de los participantes.
 - o Talleres participativos: analizaron cómo las actitudes influían en la disposición para implementar prácticas innovadoras.
 - c) Conocimientos y habilidades específicas:
 - Indicadores: nivel de preparación técnica y conceptual de los directivos.
 - Métodos y técnicas:
 - o Revisión documental: analizó programas académicos para detectar vacíos formativos en relación con las competencias requeridas.
 - o Escalamiento multidimensional simple: comparó programas de formación continua en términos de contenidos y enfoque.
 - d) Intenciones emprendedoras:



- Indicadores: disposición de los directivos para implementar prácticas innovadoras y sostenibles.
 - Métodos y técnicas:
 - Talleres participativos: proyectaron escenarios futuros basados en oportunidades de negocio.
 - Análisis causa-efecto: relacionó las intenciones con las barreras detectadas en el entorno organizacional.
3. Variables del contexto:
- a) En el estudio, se identificaron cinco dimensiones contextuales clave que influyen en la participación del sector empresarial estatal en la gestión de oportunidades de negocios:
- 1) Procedimientos (procesos y metodologías empleados en la gestión empresarial, así como las normas internas que regulan la toma de decisiones);
 - 2) Formación (características de los procesos de capacitación y el desarrollo de competencias en los directivos del sector empresarial estatal);
 - 3) Organización (estructura interna de las empresas y la manera en que se distribuyen las funciones y responsabilidades);
 - 4) Políticas (entorno normativo y estratégico que afecta la gestión empresarial) y
 - 5) Factores humanos (capacidades, actitudes y motivaciones de los directivos y empleados del sector empresarial).
- Métodos y técnicas:
 - Análisis causa-efecto: permitió clasificar las causas que afectan la innovación y el emprendimiento de las empresas estatales, en correspondencia con las dimensiones del contexto e identificar las áreas más críticas.
- b) Se consideraron, además, otros indicadores de carácter territorial como: recursos geográficos, infraestructura, potencial productivo y condiciones del ecosistema empresarial.
- Métodos y técnicas:
 - Revisión documental: incluyó análisis de informes estratégicos y balances económicos.
 - Observación participante: evaluó el impacto práctico de estos factores en la gestión de negocios.
4. Variables asociadas a los programas académicos:



- a) Cobertura temática de los programas: inclusión de temas relacionados con emprendimiento y negocios.
 - b) Modalidad de enseñanza: presencial, semipresencial y online.
 - c) Enfoque por competencias: presencia o ausencia de un enfoque competencial en los programas académicos.
- Métodos y técnicas:
 - o Revisión documental: incluyó el análisis del contenido de cinco programas académicos presentes en Sancti Spíritus, la identificación de las modalidades de estudio implementadas en cada programa y la alineación de los programas con el desarrollo de competencias clave.

Resultados y discusión

Los resultados alcanzados se agruparon en dos grandes apartados, en correspondencia con el objetivo de analizar las limitaciones en la formación de la competencia emprendimiento en la gestión de oportunidades de negocios de directivos del sector empresarial estatal cubano, evaluando el contexto actual y proponiendo soluciones para fortalecer el desarrollo sostenible.

Los apartados son los siguientes:

- Participación del sector empresarial en la gestión de oportunidades de negocios.
- Formación de la competencia emprendimiento en la gestión de oportunidades de negocios.

Participación del sector empresarial en la gestión de oportunidades de negocios.

- Evidencias cuantitativas:

El análisis de la Cartera de Oportunidades de Negocios en Cuba (MINCEX, 2021) reflejó un incremento discreto pero sostenido en la participación del sector empresarial estatal. A nivel nacional, se registraron 729 proyectos, de los cuales solo 25 corresponden a la provincia de Sancti Spíritus. Esa cifra se encuentra por debajo de la media nacional (45 proyectos), aunque supera el mínimo registrado (18 proyectos). Incluso al excluir valores extremos, como los de la Zona Especial de Desarrollo Mariel (52 proyectos), Sancti Spíritus mantiene un desempeño bajo. Ese resultado sugiere un potencial desaprovechado en la gestión de oportunidades de negocios, a pesar de que el ecosistema empresarial de Sancti Spíritus cuenta con factores favorables, como:

- o Recursos geográficos y de infraestructura adecuados.
- o Directivos con preparación constante.





o Un considerable potencial productivo para la exportación, produciendo 7 de los 9 productos más demandados para exportación en Cuba, según la Cartera de Fondos Exportables (MINCEX, 2025).

● Evidencias cualitativas:

A través de los talleres realizados con 24 directivos de sectores estratégicos, se identificaron 23 causas principales que limitan la participación del sector empresarial estatal en la gestión de oportunidades de negocios (Figura 1). Las causas se agruparon en las siguientes dimensiones contextuales:

1. Procedimientos: falta de metodologías claras para identificar y gestionar oportunidades de negocios.
2. Formación: insuficiencia en la capacitación de los directivos, con énfasis en la carencia de competencias específicas de emprendimiento (23 menciones).
3. Organización: estructuras rígidas y centralizadas que dificultan la adaptabilidad y la creación de equipos negociadores.
4. Políticas: desalineación entre las políticas estatales y las necesidades empresariales.
5. Factores humanos: reticencia hacia el emprendimiento, combinada con habilidades limitadas en liderazgo y gestión de oportunidades.



Figura 1. Análisis causa-efecto

Fuente: elaboración propia.





Factores subyacentes y contexto organizacional:

Además, la triangulación entre entrevistas estructuradas con tres dirigentes de primer nivel y la observación participante a las interacciones y actividades prácticas de los directivos en contextos de gestión de oportunidades de negocios en escenarios reales, evidenció factores estructurales condicionantes que no pueden transformarse de manera esencial desde la formación, como:

- o Falta de alineación entre la gestión empresarial y la planificación estratégica.
- o Centralización en la toma de decisiones.
- o Estructuras organizacionales rígidas que no favorecen la formación de equipos negociadores.
- o Falta de perfiles emprendedores en directivos.
- o Esquemas financieros y de innovación limitados, particularmente en modalidades como las exportaciones.

Formación de la competencia emprendimiento en la gestión de oportunidades de negocios.

El resultado se estructuró en tres elementos fundamentales: hallazgos teóricos prácticos y contexto, revisión documental de programas académicos y reflexiones sobre el proceso de superación de directivos como parte de la formación continua en Cuba.

- Hallazgos teóricos prácticos y contexto

Un análisis bibliográfico segmentado que incluyó 122 autores de 12 países evidenció importantes patrones, tendencias y vacíos en la formación de competencias emprendedoras a nivel global. Esos hallazgos ofrecen una base sólida para contextualizar las fortalezas y debilidades del enfoque cubano, así como las oportunidades para incorporar prácticas internacionales exitosas. Se observaron algunos patrones internacionales en la formación de competencias emprendedoras:

1. Fomento de redes públicas y privadas: México y Colombia destacan por el desarrollo de programas que integran actores del gobierno, la academia y las empresas para fomentar ecosistemas de emprendimiento colaborativos (Carrillo *et al.*, 2024; Díaz *et al.*, 2022). Ese modelo de interacción podría ser adaptado al contexto cubano, donde la colaboración entre instituciones aún es limitada.
2. Inclusión social y desarrollo rural: en países como Ecuador y Perú, los programas de capacitación priorizan la inclusión de sectores marginados y el fortalecimiento del desarrollo





rural (Kantis *et al.*, 2019). Esas estrategias podrían aplicarse en Cuba para diversificar las oportunidades económicas más allá de los entornos urbanos.

3. Sostenibilidad en proyectos empresariales: en Argentina y Chile, la enseñanza del emprendimiento se integra en niveles educativos más formales, con un enfoque en la sostenibilidad de los proyectos, garantizando que las competencias adquiridas respondan a necesidades sociales y ambientales (Parada *et al.*, 2023; Jiménez, 2012).
4. *Networking* e incubadoras de negocios: en España, se observa una tendencia al desarrollo de programas de incubación y aceleración que fomentan el *networking* y reciben apoyo institucional significativo (Bravo *et al.*, 2020; Rodríguez-Vahos *et al.*, 2024). Ese enfoque es crucial para Cuba, donde las redes de contactos empresariales son limitadas.
5. Sistemas de apoyo financiero y técnico: en Alemania y el Reino Unido, la orientación hacia la creación de sistemas de apoyo financiero y de asesoría técnica ha facilitado la innovación en la gestión empresarial (Celeita y Cocunubo, 2022). Ese modelo ofrece aprendizajes aplicables para fortalecer el acceso a recursos en el contexto cubano.

En contraste, en Cuba, la producción científica sobre la formación de competencias emprendedoras es limitada (Carpio *et al.*, 2024). Aunque algunos estudios destacan la importancia de esas competencias en el desarrollo local, persiste una brecha significativa en su incorporación en programas de formación continua para directivos del sector empresarial estatal. En comparación con los modelos internacionales, Cuba muestra una falta de redes colaborativas entre instituciones académicas y empresariales; insuficientes enfoques prácticos y participativos que permitan desarrollar habilidades específicas y ausencia de estrategias para integrar competencias emprendedoras en niveles educativos más amplios.

De acuerdo con Salas *et al.* (2020), el análisis de la participación empresarial en 22 países demuestra que los emprendimientos sostenibles comparten variables comunes: innovación, identificación de oportunidades y atención a necesidades del mercado. Esas variables coinciden con las tendencias identificadas por el *Global Entrepreneurship Monitor 2021/2022* (GEM, 2022), destacando que los países latinoamericanos tienen un mayor índice de sostenibilidad en los emprendimientos que las economías desarrolladas.

A partir de la revisión de la literatura, se identificaron las siguientes competencias clave para la gestión de oportunidades de negocios en directivos cubanos: identificación de oportunidades, creatividad, trabajo en equipo, comunicación efectiva y sentido del riesgo (Salas *et al.*, 2020),



que pueden ser adaptadas al entorno cubano mediante metodologías que combinen teoría y práctica, promoviendo un aprendizaje continuo y progresivo.

Para fortalecer la formación en competencias emprendedoras, se proponen tres enfoques integrados. En primer lugar, la Educación para *Start-Up* debe centrarse en diseñar programas específicos para emprendedores en etapas iniciales, con un enfoque práctico que facilite la resolución de problemas concretos y la consolidación de ideas de negocio. En segundo lugar, se sugiere implementar el Modelo *Entrecomp* (Bacigalupo *et al.*, 2016), que promueve un desarrollo progresivo de competencias emprendedoras, avanzando desde niveles básicos hasta expertos, lo que asegura una formación escalonada y adaptativa. Finalmente, se destaca la importancia de la cooperación interinstitucional, fomentando alianzas efectivas entre la academia, las empresas y el gobierno. Ese enfoque reconoce que el aprendizaje y el desarrollo de competencias trascienden los espacios académicos, integrando a todos los actores del ecosistema emprendedor para generar un impacto sostenible y coordinado.

Aunque los directivos cubanos demuestran una notable capacidad para resolver problemas prácticos, carecen de una formación inicial estructurada que desarrolle el espíritu, la actitud y las intenciones emprendedoras. La inclusión de esas competencias en las etapas de preincubación e incubación de negocios es esencial para consolidar ecosistemas empresariales sólidos. Estudiar y rediseñar los programas académicos actuales será un paso fundamental para superar esta brecha y alinear la formación continua con las demandas del desarrollo sostenible.

- Revisión documental de programas académicos.

Se utilizó con el objetivo de identificar si los programas académicos recibidos favorecieron la formación de la competencia emprendimiento en gestión de oportunidades de negocios. Se analizaron cinco programas académicos cuyo alcance es la superación de directivos para la gestión de oportunidades de negocios, similar en cada provincia cubana. Fueron considerados: formas de postgrado de la Escuela Ramal, Diplomado de Comercio Exterior e Inversión Extranjera (CSCIE), actualizaciones de la Dirección de Relaciones Internacionales del Consejo de la Administración Provincial (DRI-CAP), Maestría en Dirección de la Universidad de Sancti Spíritus "José Martí Pérez" (UNISS) y Diplomado de Dirección y Gestión Empresarial para cuadros y reservas de la UNISS - Escuela Superior de Cuadros del Estado y el Gobierno (UNISS-ESCEG). Los resultados en detalle se aprecian en la Tabla 1.

Tabla 1. Análisis de programas académicos con presencia en la provincia Sancti Spíritus





Criterios de comparación		Programas académicos para la superación de directivos				
		Instituciones autorizadas				
		Escuela Ramal de la Agricultura	CSCIE	DRI-CAP	UNISS	UNISS-ESCEG
Formas de postgrado/ titulación		Cursos	Diplomado	Actualizaciones	Maestría	Diplomado para cuadros
Modalidad	Presencial	X		X	X	X
	Semipresencial		X			
	Online	-	-	-	-	-
Frecuencia de la superación 2019 - 2024			2		2	4
Contenido	Temáticas de gestión de oportunidades de negocios en el programa		X	X		-
	Temáticas de emprendimiento en el programa	-	-	-	X	-
Diseño orientado a la formación por competencias		-	X	-	-	-

Fuente: elaboración propia

Los hallazgos más relevantes de la revisión de los programas se concentraron en:

1. Cobertura temática: solo el CSCIE aborda competencias avanzadas para negocios complejos como exportaciones e inversión extranjera, pero omite habilidades básicas para identificar nuevas oportunidades.
2. Enfoque y modalidad: predominan programas prolongados y presenciales que limitan la flexibilidad de acceso para los directivos, restringiendo la autonomía en el aprendizaje.
3. Disimilitudes regionales: el escalamiento multidimensional simple evidencia que, aunque existen similitudes entre programas académicos, la falta de cohesión y actualización afecta su efectividad.
4. Prevalcen en el período 2019-2024 programas académicos prolongados (diplomados y maestrías), cuyo tiempo no contribuye a soluciones emergentes que el desarrollo sostenible necesita.

El rol del Consejo de la Administración en las actualizaciones para directivos favoreció el ordenamiento de normas procesales, indicaciones y cumplimiento de políticas, que ofrecieron cápsulas de contenido en espacios académicos informales para dificultades concretas en la implementación de la gestión de oportunidades de negocios, y fungieron como soporte a las carencias de los programas académicos actuales.

De acuerdo con la perspectiva didáctica en estudios regionales cubanos en las Universidades de Cienfuegos, Sancti Spíritus y Villa Clara y las preparaciones metodológicas a coordinadores de





diplomados para cuadros y reservas de la Escuela Superior de Cuadros del Estado y el Gobierno, se manifestó la necesidad de implementar cambios innovadores en la superación con el uso de métodos ágiles, participativos y en escenarios dinámicos. A cada Universidad con el encargo de superar directivos, se le ha permitido emplear sus propios métodos y metodologías que, en consecuencia, personalizan la superación de directivos según las características del territorio. Los programas analizados de manera general adolecen de actualización en temas de emprendimiento y negocios, y de un enfoque por competencias. Están primados de espacios formales y presenciales con menor autonomía para el aprendizaje.

A partir de los resultados anteriores, se efectuó un Escalamiento Multidimensional Simple (Figura 2) donde se compararon los programas académicos de formación continua para la superación de directivos en la provincia de Sancti Spíritus, en cuanto a las competencias de gestión de oportunidades de negocios requeridas. De esa forma, fue posible identificar relaciones y patrones entre los programas que no fueron evidentes a simple vista en la anterior Tabla 1, facilitando el análisis comparativo.

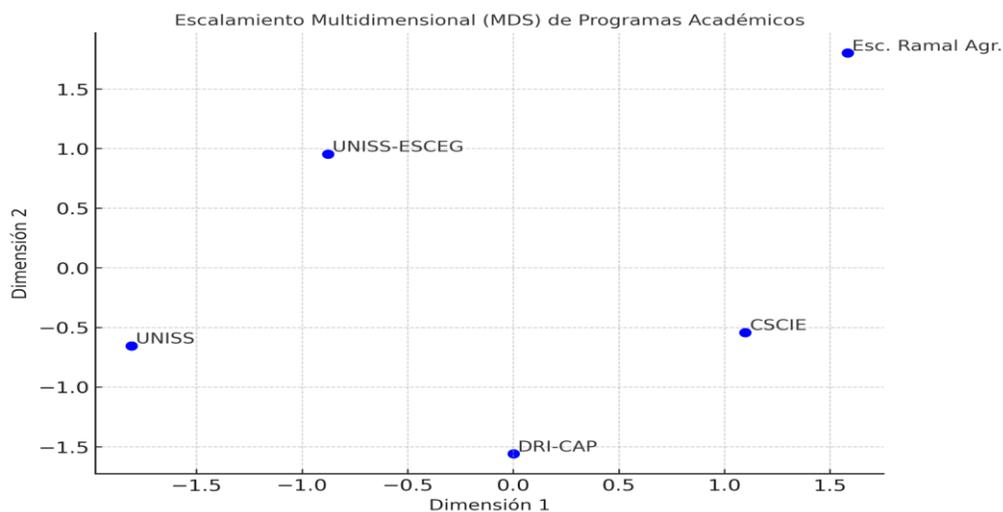


Figura 2. Escalamiento multidimensional simple de programas académicos

Fuente: elaboración propia.

Los programas que comparten características similares (UNISS y UNISS-ESCEG, los más cercanos en términos de modalidad y enfoque) aparecen cercanos en el gráfico.

Los programas con mayores diferencias (como la Escuela Ramal de la Agricultura en comparación con UNISS, que variaron en enfoque y modalidad) aparecen más alejados.



La expresión gráfica del Escalamiento Multidimensional Simple de los programas analizados demuestra que las diferencias dadas por la disimilitud entre sus criterios de análisis son notorias y pudieran necesitar una mayor alineación de los actores del territorio en la formación del emprendimiento en negocios cuya meta común es el desarrollo sostenible.

No debe quedar fuera de discusión que las instituciones educativas tienen que transformarse en facilitadoras del aprendizaje. La actividad académica en la formación de emprendimiento y negocios debe concebirse como sistema en la educación cubana desde edades tempranas, y perfeccionar su implementación en los ODS (ONU, 2023). En ese cambio de paradigma, importantes resultan las metodologías como: el aprendizaje servicio, el aprendizaje basado en proyectos, el aprendizaje basado en la investigación, y el aprendizaje inter- y transdisciplinario (Martínez-Usarralde, 2021).

- Reflexiones sobre el proceso de superación de directivos como parte de la formación continua en Cuba.

La formación continua de directivos en Cuba está regulada por el Decreto Ley No. 13: Sistema de Trabajo con los Cuadros y Reservas del Estado y el Gobierno (Consejo de Estado, 2020), alineándose a la política de cuadros del país. Sin embargo, se observan limitaciones en su enfoque, al priorizar indicadores políticos y éticos sobre competencias empresariales, a pesar del énfasis en los Lineamientos de la política económica y social del Partido y la Revolución (PCC, 2016).

Incorporar programas orientados al emprendimiento en la superación de directivos representa un desafío, porque el sistema educativo cubano necesita transitar hacia un enfoque por competencias. Esto requiere desarrollar actitudes, destrezas y habilidades emprendedoras esenciales para funciones empresariales específicas y para responder a las demandas de especialización del sector empresarial. Actualmente, el proceso de formación privilegia la cantidad de cuadros superados por categoría, relegando el contenido y las habilidades prácticas, lo que limita la preparación en competencias clave, como la gestión de oportunidades de negocios, y obstaculiza la implementación de una formación empresarial innovadora y efectiva.

La formación de emprendimiento para directivos puede considerarse una solución emergente al desarrollo sostenible, ya que aborda problemas globales no resueltos y trasciende las metas de la Agenda 2030 (ONU, 2015). Aunque no es un tema nuevo ni exclusivo de Cuba, su implementación requiere enfoques específicos debido a las particularidades del nivel directivo.





Un desafío clave es la falta de armonía entre las necesidades prácticas de las empresas y los tiempos del proceso de superación, que requiere agilidad, proactividad y un diseño ajustado a las demandas reales del puesto. Además, el enfoque politizado genera tensiones entre el mandato de aprender por encargo y la motivación intrínseca para el aprendizaje.

La formación en emprendimiento, con un enfoque sistémico y orientado a resolver problemas concretos, enfrenta retos como el desarrollo de encadenamientos productivos, exportaciones, inversión extranjera, comercio online, marketing digital, inteligencia empresarial y autogestión financiera. Estas áreas son esenciales para dinamizar la economía y fomentar el desarrollo sostenible.

Por tanto, integrar la formación continua, la formación por competencias y el emprendimiento en la gestión de oportunidades de negocios en programas académicos más robustos es una solución emergente viable que puede fortalecer el papel de la Educación Superior en el desarrollo sostenible.

Implicaciones prácticas del estudio

1. Rediseño de programas académicos:
 - Incorporar modalidades ágiles y flexibles (como cápsulas de contenido online).
 - Transitar hacia un enfoque por competencias según el modelo *Entrecomp*, considerando niveles de progresión (básico a experto).
 - Priorizar habilidades prácticas como identificación de oportunidades, creatividad, trabajo en equipo, y comunicación efectiva.
2. Fortalecimiento del ecosistema empresarial:
 - Impulsar redes de colaboración entre academia, empresas y gobierno.
 - Promover incubadoras de negocio y espacios de formación informal que conecten la teoría con problemas reales.
3. Modernización de estructuras empresariales:
 - Descentralizar la toma de decisiones y flexibilizar los equipos negociadores.
 - Integrar herramientas digitales y sistemas de inteligencia artificial para optimizar la gestión de oportunidades.

Limitaciones

A pesar de las aportaciones significativas, este estudio presenta limitaciones que pudieran condicionar su alcance. Por un lado, la muestra analizada es representativa únicamente de la provincia Sancti Spíritus, lo que podría limitar la generalización de los hallazgos a nivel nacional.





Asimismo, la revisión bibliográfica, aunque amplia, está influenciada por la escasez de literatura científica cubana sobre emprendimiento en gestión de oportunidades de negocios. Finalmente, las propuestas se enfrentan a restricciones estructurales y culturales en el sistema empresarial cubano, como la centralización de decisiones y rigidez organizacional, que trascienden las competencias individuales de los directivos y requieren un cambio sistémico. Por tanto, se recomienda complementar este análisis con estudios comparativos y longitudinales que aborden otras provincias y sectores estratégicos del país.

Conclusiones

1. El análisis de la Cartera de Oportunidades de Inversión Extranjera de Cuba 2014-2023 evidenció una brecha en la participación del sector empresarial estatal de Sancti Spíritus, lo que sugiere la necesidad de estrategias diferenciadas que potencien su contribución a la gestión de oportunidades de negocios.
2. La formación de competencias en emprendimiento identificó como un factor determinante la limitada participación empresarial de la provincia Sancti Spíritus. Fortalecer esos procesos puede constituir un eje clave para revertir la situación y fomentar una mayor integración en el desarrollo de oportunidades de negocios.
3. El estudio bibliográfico permitió delimitar vacíos en la formación de emprendimiento y proponer un conjunto de competencias esenciales para la gestión de oportunidades de negocios en el contexto cubano, orientadas al fortalecimiento de habilidades directivas clave.
4. El análisis de los programas académicos existentes reveló la necesidad de actualización curricular y alineación estratégica entre instituciones formadoras, con el propósito de integrar enfoques por competencias y ampliar la cobertura de temas vinculados al emprendimiento y los negocios.
5. La educación en emprendimiento debe consolidarse como una prioridad en la formación continua de directivos, al representar una vía ágil que responde a las demandas del desarrollo sostenible.

Referencias

- Agboola, O. (2004). Efficacy of role-playing pedagogy in training leaders: some reflections. *Journal of management development*, 23(4), 355-371.
<https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/02621710410529802/full/html>





- Bacigalupo, M., Kamylyis, P., Punie, Y. & Van den Brande, G. (2016). *EntreComp: The Entrepreneurship Competence Framework*. Publication Office of the European Union. <https://doi.org/10.2791/593884>
- Bravo, E., Dini, M. & Rueda, M. (2020). *La contribución de las asociaciones empresariales al desarrollo de las políticas productivas: elementos para la elaboración de un marco analítico*. Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL). <https://repositorio.cepal.org/server/api/core/bitstreams/76ef247c-0b2f-4178-82c8-e636e63ca924/content>
- Cabana-Villca, R., Cortes-Castillo, I., Plaza-Pasten, D., Castillo-Vergara, M. & Álvarez-Marín, A. (2013). Análisis de Las Capacidades Emprendedoras Potenciales y Efectivas en Alumnos de Centros de Educación Superior. *Journal of technology management & innovation*, 8(1), 65-75. <https://dx.doi.org/10.4067/S0718-27242013000100007>
- Campana, H., & Chamorro, Y. G. (2022). Educación para el emprendimiento en una sociedad emergente. *Revista Venezolana de Gerencia*, 27(99), 1249-1263. <https://doi.org/10.52080/rvgluz.27.99.25>
- Carpio, A., Salas, N., Rodríguez, V., Castellano, L., Romero, O. & Schulz, R.K. (2024). Habilidades directivas en emprendimientos privados: contribución a la formación de equipos de alto rendimiento. *Pedagogía Y Sociedad*, 27(71), 207–224. <https://revistas.uniss.edu.cu/index.php/pedagogia-y-sociedad/article/view/1867>
- Carrillo, J., Hualde, A. & Villacencio, D. (2024). *Dilemas de la Innovación en México: dinámicas sectoriales, territoriales e institucionales*. El Colegio de la Frontera Norte. https://www.researchgate.net/publication/379148032_Dilemas_de_la_innovacion_en_Mexico
- Celeita, Y & Cocunubo, J. (2022). *Identificar las principales instituciones que conforman la estructura del sistema financiero internacional y sus funciones*. Fundación Universitaria del Área Andina. <https://digitk.areandina.edu.co/server/api/core/bitstreams/26603495-a4af-4133-9213-6239d8a7492e/content>
- Cobo, C. (2012). *Competencias para empresarios emprendedores: contexto europeo*. Fundación Omar Dengo - IDRC - OIT/CINTERFOR. https://www.oitcinterfor.org/sites/default/files/file_publicacion/comp_empre_cobo.pdf
- Comité Central del Partido Comunista de Cuba. (2016). *Lineamientos de la política económica y social del Partido y la Revolución para el período 2016-2021*.





<http://www.cubadebate.cu/especiales/2016/09/13/vea-el-texto-integro-de-la-actualizacion-de-los-lineamientos-para-el-periodo-2016-2021-pdf/>

- Comité Central del Partido Comunista de Cuba. (2021). *Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución*. Empresa de Artes Gráficas Federico Engels. https://siteal.iiep.unesco.org/sites/default/files/sit_accion_files/cuba_conceptos_y_lineamientos_2021_2026.pdf
- Consejo de Estado. (2020, 19 de marzo). Decreto Ley No. 13. Sistema de Trabajo con los Cuadros del Estado y del Gobierno. *Gaceta Oficial No. 30*. <https://www.gacetaoficial.gob.cu/es/decreto-ley-13-de-2020-de-consejo-de-estado>
- Díaz, G. P., González, I., & Amado, M. I. (2022). Emprendimiento en Colombia, tendencias y perspectivas. Una aproximación desde el contador público. *REVISTA INNOVA ITFIP*, 10(1), 97–120. <https://doi.org/10.54198/innova10.07>
- Fayolle, A., Gailly, B. & Lassas-Clerc, N. (2006). Assessing the impact of entrepreneurship education programmes: a new methodology. *Journal of European industrial training*, 30(9), 701-720. <https://doi.org/10.1108/03090590610715022>
- Fernández, R. G. (2020). Problemáticas Actuales del Sistema Educativo Superior: Análisis desde los Estilos de Aprendizaje. *Ajayu*, 18(1), 78-101. <https://www.redalyc.org/journal/4615/461562776004/html/>
- Global Entrepreneurship Monitor. (2022). *GEM 2021/2022 Global Report: Opportunity Amid Disruption*. <https://www.gemconsortium.org/report/gem-20212022-global-report-opportunity-amid-disruption>
- Jiménez, G. (2012). Entrepreneurship in Chile. In E.R. Brenes & Haar, J. (Eds.). *The future of entrepreneurship in Latin America* (pp. 106-138). Palgrave Macmillan UK. https://doi.org/10.1057/9781137003324_4
- Kantis, H., Federico, J., Ibarra, S., Gonzalo, M., Menéndez, C. & Álvarez, P. (2019). *Condiciones sistémicas para el emprendimiento en América Latina 2019. Emprendimiento y digitalización: una agenda común de posibilidades y desafíos*. Rafaela: Asociación Civil Red Pymes Mercosur. <https://prodem.unqs.edu.ar/wp-content/uploads/2019/11/Informe-PRODEM-2019-VF-28.11.pdf>
- Kelley, D. J., Bosma, N. & Amorós, J. E. (2010). *Global Entrepreneurship Monitor. 2010 Global Report*. <https://entreprenorskapsforum.se/wp-content/uploads/2011/02/GEM-2010-Global-Report.pdf>





- Kirby, D. A. (2006). Creating entrepreneurial universities in the UK: Applying entrepreneurship theory to practice. *The Journal of Technology Transfer*, 31, 599-603. <https://doi.org/10.1007/s10961-006-9061-4>
- Martínez-Usarralde, M. J. (2021). Inclusión educativa comparada en UNESCO y OCDE desde la cartografía social. *Educación XX1*, 24(1), 93-115. <https://www.redalyc.org/journal/706/70666127004/html/>
- Ministerio de Comercio Exterior y la Inversión Extranjera. (2021). Inversión en Cuba. MINCEX. <https://inviertaencuba.mincex.gob.cu/es/>
- Ministerio de Comercio Exterior y la Inversión Extranjera. (2025). Mapa de exportaciones. MINCEX. <https://mapaexportaciones.mincex.gob.cu/>
- Monzón, J. L. & Torres-Ortega, J. A. (2021). Emprendimiento social en la formación profesional: el caso del País Vasco. *Revesco. Revista de Estudios Cooperativos*, 137, 1-18. <https://doi.org/10.5209/reve.73862>
- Morales, H. L. (2023). Emprendimiento en la Educación Media Vocacional: una revisión sistemática. *LATAM Revista Latinoamericana de Ciencias Sociales y Humanidades*, 4(1), 950-974. <https://doi.org/10.56712/latam.v4i1.309>
- Moriano, J. A., Palací, F. J. & Morales, J. F. (2006). Adaptación y validación en España de la escala de Autoeficacia Emprendedora. *Revista de Psicología Social*, 21(1), 51-64. <https://doi.org/10.1174/021347406775322223>
- Moyano, G. A. & Marín, P. F. (2024). La perdurabilidad empresarial de los emprendimientos sociales: revisión sistemática y perspectivas de investigación. *Tendencias*, 25(1), 269-295. <https://doi.org/10.22267/rtend.242501.249>
- Muñoz, J. A., Cardona, J. C., Galviz, D. F. & Rico, J. J. (2018). Pensamiento estratégico: una herramienta de competitividad organizacional. En Y. Chirinos Araque et al. (Eds.). *Tendencias en la Investigación Universitaria. Una visión desde Latinoamérica (Vol. VIII)*, pp. 175-187). Universidad Politécnica Territorial de Falcón "Alonso Gamero". <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7786397>
- Organización de las Naciones Unidas. (2015). *Transformar nuestro mundo: La Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible*. https://unctad.org/system/files/official-document/ares70d1_es.pdf





- Organización de las Naciones Unidas. (2023). *Global Sustainable Development Report (GSDR) 2023*. https://sdgs.un.org/sites/default/files/2023-09/FINAL%20GSDR%202023-Digital%20-110923_1.pdf
- Parada, J. E., Aguillón, M. A. & Zambrano, S. M. (2023). Emprendimiento y educación: un enfoque desde el pensamiento complejo. *Revista Venezolana de Gerencia*, 28(9), 757-776. <https://doi.org/10.52080/rvqluz.28.e9.47>
- Rodríguez-Vahos, A., Aparicio, S. & Urbano, D. (2024). Business acceleration program as city sowers: assessing public funding's impact on new ventures in an emerging economy. *Journal of Entrepreneurship in Emerging Economies*, 17(7), 1-16. <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/JEEE-08-2023-0333/full/html>
- Salas, N., García, D. A., Romero, O., & Kiran, R. (2021). Marketing for business opportunities management on foreign investment and productive enchainments. In M.I. Sánchez-Hernández et al. (Eds.). *Social Innovation and Entrepreneurship in the Fourth Sector: Sustainable Best-Practices from Across the World* (pp. 299-331). Springer International Publishing. https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-3-030-75714-4_15
- Salas, N., Romero, O., Carpio, A., Kiran, R.K. & López, C. D. (2020). Formación de competencias emprendedoras en la gestión de oportunidades de negocios de inversión extranjera en Cuba. En G. Castillo (Ed.). *Tendencias en la Investigación Universitaria. Una Visión desde Latinoamérica* (pp.174-191). Fondo Editorial Universitario Servando Garcés. https://www.researchgate.net/publication/352358974_Formacion_de_competencias_emprendedoras_en_la_gestion_de_oportunidades_de_negocios_de_inversion_extranjera_en_Cuba
- Tremillo, L.F. (2011). Las competencias profesionales: una perspectiva crítica, habilidades educativas y saberes docentes de la pedagogía transformadora. En A. Jaik Dipp y A Barraza Macías (Eds.). *Competencias y Educación. Miradas múltiples de una relación* (pp. 240-272). Instituto Universitario Anglo Español A. C., Red Durango de Investigadores Educativos A.C. http://redie.org.mx/posts/competencias_y_educacion.pdf

Declaración de conflicto de interés y conflictos éticos

El autor de correspondencia del artículo declara la originalidad del manuscrito, sin compromiso editorial con otra revista. No existen plagios, conflictos de interés, ni conflictos éticos; se libera a la revista de cualquier compromiso ético y/o legal.





Declaración de contribuciones de los autores

Naybi Salas Vargas. Conceptualización; curación de datos; análisis formal; metodología; investigación; validación – verificación; redacción- borrador original y redacción- revisión y edición.

Adilen Carpio Camacho. Conceptualización; metodología; administración del proyecto; supervisión; validación - verificación, redacción- revisión y edición.

Oswaldo Romero Romero. Conceptualización; metodología; administración del proyecto; supervisión; validación – verificación; redacción- revisión y edición.

Mirlandia Odilia Valdés Florat. Recursos; software; visualización, análisis formal; metodología; redacción- revisión y edición.

Editado por: Dr.C. Guberto Cánovas Riverón

