

CAPACITACIÓN POR COMPETENCIAS A DIRECTIVOS EN EL SECTOR AGROINDUSTRIAL CUBANO

Competency-based training for managers in the Cuban agro-industrial sector

Treinamento competência-baseado para gerentes no setor agro-industrial cubano

M. Sc. Elena Besse Viera *, <https://orcid.org/0009-0003-1459-3054>

Centro Nacional de Capacitación Azucarera "Jesús Menéndez Larrondo", Cuba

*Autor para correspondencia. email elenabesseviera@gmail.com

Para citar este artículo: Besse Viera, E. (2026). Capacitación por competencias a directivos en el sector agroindustrial cubano. *Maestro y Sociedad*, 23(2), 1640-1647. <https://maestroysociedad.uo.edu.cu>

RESUMEN

Introducción: La capacitación de directivos en el sector agroindustrial azucarero cubano (Grupo Azcuba) enfrenta el desafío de actualizarse hacia un modelo por competencias, superando el enfoque tradicional por objetivos, presencial y sin perfiles definidos, en consonancia con las exigencias del Sistema de Gestión de Gobierno basado en Ciencia e Innovación y los Lineamientos 2021-2026. **Materiales y métodos:** Se emplearon métodos teóricos (análisis-síntesis, histórico-lógico) y empíricos (análisis documental de 25 programas, encuesta a 142 directivos, observación a 25 clases y entrevista a subdirectora docente del Centro Nacional de Capacitación Azucarera). **Resultados:** El estudio evidenció que el 88% de los directivos señaló que la capacitación no atiende necesidades individuales; el 95% consideró insuficientes los niveles de actualización tecnológica; el 97% presentó insuficiencias en su perfil de competencias para el cargo. Se identificó ausencia de perfiles de competencias y predominio de un modelo de capacitación homogéneo. Se propone una definición integradora de capacitación por competencias con seis elementos distintivos (competencias identificadas y verificadas, instrucción integrada con evaluación, evaluación multidimensional, instrucción individualizada con aprendizaje colaborativo, participación del directivo en su estrategia de aprendizaje y retroalimentación permanente). **Discusión:** Los hallazgos coinciden con estudios previos que evidencian la brecha entre el marco normativo avanzado (Decreto 208/2021) y la práctica real en el sector agroindustrial, requiriendo perfiles por cargo, diagnósticos individuales y evaluación por evidencias de desempeño. **Conclusiones:** La capacitación por competencias constituye una necesidad impostergable para el sector, requiriendo la elaboración de perfiles por cargo principal, diagnósticos individuales, diseño de programas semipresenciales y evaluación por evidencias de desempeño.

Palabras clave: capacitación a directivos, competencias, sector agroindustrial azucarero, formación directiva.

ABSTRACT

Introduction: Management training in the Cuban sugar agro-industrial sector (Azcuba Group) faces the challenge of updating to a competency-based model, moving beyond the traditional, objective-based, in-person approach without defined profiles, in accordance with the requirements of the Science and Innovation-Based Governance Management System and the 2021-2026 Guidelines. **Materials and methods:** Theoretical methods (analysis-synthesis, historical-logical) and empirical methods (document analysis of 25 programs, survey of 142 managers, observation of 25 classes, and interview with the assistant director of training at the National Sugar Training Center) were used. **Results:** The study revealed that 88% of managers indicated that the training does not address individual needs; 95% considered the levels of technological updating insufficient; and 97% presented deficiencies in their competency profile for the position. A lack of competency profiles and a predominance of a homogeneous training model were identified. An integrated definition of competency-based training is proposed, with six distinctive elements: identified and verified competencies, integrated instruction with assessment, multidimensional assessment, individualized instruction with collaborative learning, managerial participation in their learning strategy, and ongoing feedback. **Discussion:** The findings align with

previous studies that highlight the gap between the advanced regulatory framework (Decree 208/2021) and actual practice in the agro-industrial sector, requiring job profiles, individual assessments, and performance-based evaluation. Conclusions: Competency-based training is an urgent necessity for the sector, requiring the development of job profiles for key positions, individual assessments, the design of blended learning programs, and performance-based evaluation. **Keywords:** management training, competencies, sugar agro-industrial sector, management development.

RESUMO

Introdução: A formação gerencial no setor agroindustrial açucareiro cubano (Grupo Azcuba) enfrenta o desafio de atualização para um modelo baseado em competências, superando a abordagem tradicional, presencial e orientada a objetivos, sem perfis definidos, em conformidade com as exigências do Sistema de Gestão de Governança Baseada em Ciência e Inovação e as Diretrizes 2021-2026. **Materiais e métodos:** Foram utilizados métodos teóricos (análise-síntese, histórico-lógico) e empíricos (análise documental de 25 programas, pesquisa com 142 gestores, observação de 25 aulas e entrevista com o diretor adjunto de formação do Centro Nacional de Formação Açucareira). **Resultados:** O estudo revelou que 88% dos gestores indicaram que a formação não atende às necessidades individuais; 95% consideraram os níveis de atualização tecnológica insuficientes; e 97% apresentaram deficiências em seu perfil de competências para o cargo. Identificou-se a falta de perfis de competências e a predominância de um modelo de formação homogêneo. Propõe-se uma definição integrada de treinamento baseado em competências, com seis elementos distintos: competências identificadas e verificadas, instrução integrada com avaliação, avaliação multidimensional, instrução individualizada com aprendizagem colaborativa, participação gerencial na estratégia de aprendizagem e feedback contínuo. **Discussão:** Os resultados estão em consonância com estudos anteriores que destacam a lacuna entre o marco regulatório avançado (Decreto 208/2021) e a prática real no setor agroindustrial, que exige perfis de cargos, avaliações individuais e avaliação de desempenho. **Conclusões:** O treinamento baseado em competências é uma necessidade urgente para o setor, exigindo o desenvolvimento de perfis de cargos para posições-chave, avaliações individuais, o planejamento de programas de aprendizagem híbrida e avaliação de desempenho.

Palavras-chave: treinamento gerencial, competências, setor agroindustrial sucroalcooleiro, desenvolvimento gerencial.

Recibido: 5/2/2026 Aprobado: 28/3/2026

INTRODUCCIÓN

En un escenario internacional complejo, marcado por megatendencias como la transición energética, la hiperconexión, las economías emergentes, el cambio climático, la naturaleza cambiante del trabajo, el uso de la inteligencia artificial y la disponibilidad de agua, se desarrolla la actualización de la capacitación a directivos en el Grupo Azucarero Azcuba. Esta entidad aglutina 799 unidades productoras, 465 comunidades rurales, 56 bateyes y opera en 57 empresas agroindustriales azucareras y 14 empresas nacionales. Su amplia estructura e importancia económica demandan directivos preparados con competencias para enfrentar la compleja situación en que se desenvuelve.

Organizaciones internacionales (ONU, FAO, OEI, UNESCO) comprenden la capacitación como eje del desarrollo sostenible, criterio refrendado en los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS 4: educación de calidad). Estas destacan la necesidad de potenciar la capacitación y su alcance de acuerdo con las características del momento histórico, las especificidades de cada nación, del marco internacional y del desarrollo de las ciencias y la cultura. Consideran dentro de sus objetivos una visión transformadora hacia la sostenibilidad económica, social y ambiental de las naciones

Lo anteriormente expresado se concreta en Cuba a través del Sistema de Gestión de Gobierno basado en Ciencia e Innovación (SGGCI), Díaz- Canel, M. (2021), modelo que aboga por la transformación de la sociedad cubana a través de un sistema de trabajo gubernamental sustentado en el desarrollo de la informatización, la comunicación y la transformación digital, retos que enfrenta la nación para el cumplimiento de los objetivos de la Agenda 2030, ello implica directivos con capacidades para su implementación a tono con las necesidades de cada sector económico, político y social en el país.

En este panorama se desenvuelve la capacitación a directivos, que ocupa un lugar determinante dentro de la política del Estado cubano, tal y como se expresan en los Congresos del Partido Comunista de Cuba (PCC. 1975- 2021); los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución para el periodo (2021- 2026); el Plan de Desarrollo 2030; la Estrategia Nacional de Preparación y Superación de los Cuadros del Estado y del Gobierno y sus reservas (ENPSC. 1995, 2000, 2004, 2010), así como en las directivas

gubernamentales y de los Ministerios y Grupos Empresariales.

El Decreto Presidencial 208/2021 “Reglamento del Sistema de Trabajo con los Cuadros del Estado y del Gobierno y sus Reservas”; la Ley No. 116 “Código de Trabajo”; el Decreto Ley No. 350/17 “De la capacitación de los trabajadores”; y el Decreto Ley 13/2020 “Sistema de Trabajo con los Cuadros del Estado y el Gobierno y sus Reservas (Gaceta Oficial de la República de Cuba, (2013, 2017, 2021), constituyen normativas dirigidas a este fin. Establecen un sostén entre teoría- estado actual- estado deseado para dar respuesta a las exigencias actuales del Modelo Económico Cubano de desarrollo socialista, para la mejora continua del desempeño de los trabajadores y los directivos mediante la capacitación.

Dentro de sus disposiciones norman la importancia de la capacitación para los cargos principales en los diferentes niveles de dirección, a partir de las funciones, atribuciones y obligaciones. En este orden, se incluye el perfil de competencias, que, según instrucciones nacionales se tendrán en cuenta para la proyección, selección, evaluación y promoción de los directivos.

Diferentes investigaciones abordan la actualización de la capacitación a directivos en el ámbito nacional e internacional, y establecen pautas para su perfeccionamiento y contextualización a partir de considerar el rol de los directivos para el desarrollo económico, político y social. Se significan entre ellas: López et al. (2021); Florentino, Martínez y Rodríguez (2021); Ramos et al. (2022); Díaz (2023); Baute (2025); Marín (2025), entre otras, los que, analizan el tratamiento de la capacitación a tono con las exigencias de cada sector.

Este análisis lo hacen desde perspectivas económicas, educativas y administrativas, con énfasis en el perfeccionamiento de la gestión pública y el liderazgo para la toma de decisiones en el contexto cubano. Establecen diferentes dimensiones para su actualización, tales como: la contextualización territorial, el enfoque por competencias, evaluación del impacto, integración de la formación ideológica, el uso de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (TIC) para fortalecer la formación y la gestión directiva, entre otros aspectos significativos.

Sin embargo, resulta necesario, a partir de considerar el escenario de las organizaciones, caracterizada por la operatividad en que se desenvuelve el directivo y los cambios crecientes del entorno interno y externo, intencionar la capacitación por competencias a directivos. Es preciso incidir en la formación de competencias para el desempeño superior de los directivos en el contexto socioeconómico cubano. Criterios que se consideran decisivos para la actualización del subsistema de capacitación a directivos en el sector agroindustrial azucarero.

Atendiendo a estas disposiciones el Centro Nacional de Capacitación Azucarera “Jesús Menéndez Larrondo” (CNCA), escuela ramal para la capacitación a directivos y fuerza técnica del sector agroindustrial azucarero, actualiza sus acciones pedagógicas para fortalecer la capacitación a directivos. Responde, además, a las demandas del Grupo Azucarero Azcuba, que orienta la recuperación del sector a través de la ciencia, la innovación y la transferencia de tecnología. Todo ello para fortalecer el encadenamiento con la industria nacional y la inversión extranjera, acciones necesarias para mejorar sus procesos y contribuir al desarrollo del país. Teniendo en cuenta los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución para el periodo 2021- 2026, específicamente los lineamientos 129 y 130.

Llumbet, I. (2019) y un diagnóstico inicial (2019-2023) realiza estudios desde el sector agroindustrial azucarero y revelan que prevalece un modelo de capacitación por objetivos, presencial, sin perfiles de competencias definidos. Esta situación condujo a la formulación de la pregunta de investigación: ¿Cómo capacitar por competencias a los directivos del Grupo Azucarero Azcuba? cuyo objetivo es: Analizar teóricamente el proceso de capacitación por competencias a directivos en el sector agroindustrial azucarero cubano, como base para su rediseño.

MATERIALES Y MÉTODOS

Se realiza un estudio desde Centro Nacional de Capacitación Azucarera “Jesús Menéndez Larrondo” que responde a la construcción de una tesis doctoral en opción al título de Doctor en Ciencias de la Educación.

En primer lugar, se realiza un proceso de selección de artículos de la temática de estudios, preferentemente de los últimos 10 años en bases de datos Scopus, SciELO, Redalyc y repositorios institucionales cubanos (2019-2025). Para delimitar los referentes teóricos con carácter exploratorio, a partir de considerar los resultados del banco de problemas directivos del Grupo Azucarero Azcuba directivos del Grupo Azucarero Azcuba para constatar la realidad. Se utilizaron del nivel teórico el análisis-síntesis y la inducción-deducción.

Entre las fuentes documentales consultadas se consultaron como referentes legales de la problemática investigativa en Cuba los siguientes: Decreto Presidencial 208/2021, Ley 116/2013, Decreto Ley 350/2017, Decreto Ley 13/2020, Lineamientos 2021-2026, ENPSC 1995-2010, Actas de Congresos del PCC (1975-2021).

Del nivel empírico se aplicaron una encuesta a 142 directivos, el análisis documental a 25 programas docentes (2019-2022), la observación a 25 clases en cursos de Dirección y Gestión Empresarial, Gestión Económica Contable y Financiera, y Gestión de la Innovación y una entrevista estructurada a subdirectora Docente del Centro Nacional de Capacitación Azucarera (CNCA), por sus siglas.

La población fue de 3300 y de la cual se asume una muestra de 142 directivos en el sector.

RESULTADOS

A partir del análisis de los diferentes estudios consultados se identificaron categorías conceptuales fundamentales entorno a formación directiva, capacitación y competencias a directivos. asociadas, fundamentalmente, al sector agroindustrial.

La formación directiva en el sector agroindustrial es esencial para el desarrollo del país y en su empeño deberá combinar tecnología, sostenibilidad y gestión empresarial. Sobre esta temática en la literatura, aunque insuficiente, se constató a Giraldo Potes, G; Zapata Bedoya, F y García Zuluaga, A (2018) pero, desde la formación continua proponen un programa de fortalecimiento en la seguridad y salud en el trabajo de los empleados de la empresa AGROSAGA, elaborando con ellos un plan de capacitación para los empleados de manera que puedan minimizar o eliminar el impacto de estos riesgos a los que se encuentran expuestos en sus actividades diarias. Ello es importante por cuanto la formación es una herramienta esencial para lograr el logro de objetivos.

Romero y Cruz (2025) realizan estudio para el análisis de habilidades directivas necesarias para los agricultores a partir de un enfoque que combina tecnologías innovadoras con prácticas sostenibles para transformar el sector agrícola, ello le da actualidad y pertinencia a la investigación, proceso que lo hacen desde la formación continua. De ahí el significado de la percepción de los directivos, quienes verán la necesidad de adquirir competencias en tecnología e innovación, esenciales en el sector agrícola del futuro, así se impulsará la eficiencia.

En tal sentido, la formación directiva busca una mejora laboral y al mismo tiempo, contribuye a desarrollar competencias para lo cual es importante el desarrollo de programas de capacitación, vista como un proceso aportador a la consecución de los objetivos que precisa de un diseño, ejecución y medición de sus resultados pero que considere además las necesidades de capacitación.

Acerca del término capacitación Llumbet Estanque (2019, p.33), reconoce la esencia pedagógica de la capacitación y de adaptación a las necesidades del trabajador, con un carácter permanente, sistemático y de formación de capacidades y valores inherentes a la profesión, necesidades sociales y personales. Además de, tener respaldado en los principios de la Pedagogía y la Andragogía, que expresan los procesos de formación y de autoaprendizaje en los distintos momentos de la vida del hombre.

Este autor enfatiza en la importancia y trascendencia de la praxis educativa, responde satisfactoriamente a las características específicas, necesidades, limitaciones, ventajas e intereses de las personas adultas y las organizaciones.

Llumbet (2019) establece a su vez las especificidades de la capacitación a directivos, las que deben ser definidas para su desarrollo. Reconoce que en el constructo se debe tener en cuenta la siguiente definición: proceso sistemático, sistémico e intencional; que posee una estructura lógica; que se planifica, organiza, ejecuta y evalúa por personal calificado; sobre la base del diagnóstico de necesidades de las que se derivan objetivos para el cumplimiento de las exigencias de los puestos de dirección” (p. 33).

Sobre capacitación por competencias a directivos, se identificaron tendencias internacionales (2013-2023), que abordan enfoques dirigidos a la: personalización y ritmo propio del trabajador; desarrollo de competencias para entornos VUCA (volátiles, inciertos, complejos, ambiguos); uso de simulación, juegos de roles y retroalimentación continua.

Se consideran fuentes primarias en el desarrollo del tema como el enfoque histórico-cultural, unidad entre instrucción y desarrollo, Cabrera (2022). También se destacan en los últimos cinco años González (2023):

integración de lo gerencial con lo político-ideológico; Quiala y Bernardo (2022): distinción entre preparación (antes del cargo) y superación (durante el cargo). Estos autores reconocen un enfoque que lo diferencia radicalmente de las perspectivas gerencialistas internacionales, la concepción de que todo proceso formativo, incluso en la empresa, es esencialmente un acto pedagógico.

Resultado de la sistematización realizada se identifican regularidades necesarias en la capacitación que pueden resumirse en:

- Carácter sistemático, sistémico e intencional.
- Basado en diagnóstico de necesidades.
- Orientado a cambios en conocimientos, habilidades y actitudes.
- Reconocimiento de sus bases pedagógicas y andragógicas.

Teniendo en cuenta el estudio realizado, así como la experiencia desarrollada en la capacitación a directivos se considera como un acercamiento al constructo estudiado, la siguiente definición: La capacitación por competencias a directivos es el proceso continuo, sistémico y planificado de formación de conocimientos, habilidades, valores y actitudes necesarias para el cumplimiento de las exigencias de los puestos de dirección.

Esta definición se complementa con seis elementos distintivos (derivados de la literatura y la práctica):

1. Las competencias deben estar identificadas, verificadas y conocidas por los directivos.
2. La instrucción integra cada competencia con su evaluación correspondiente.
3. La evaluación considera conocimientos, habilidades, actitudes, experiencias y desempeño.
4. La instrucción es individualizada, pero con aprendizaje grupal colaborativo.
5. El directivo participa en la elaboración de su estrategia de aprendizaje.
6. Retroalimentación permanente.

Lleva implícito, además, los dos momentos: La identificación de las competencias: es el método o proceso que se sigue para establecer, a partir de una actividad de trabajo, las competencias que se ponen en desarrollo con el fin de desempeñar una actividad satisfactoriamente, y la Normalización de competencias: es la formalización de la competencia a través del establecimiento de estándares que la convierten en un referente válido para un determinado colectivo.

Por tanto, es pertinente un proceso de modelación del proceso de capacitación a directivos, a partir de considerar tres dimensiones.

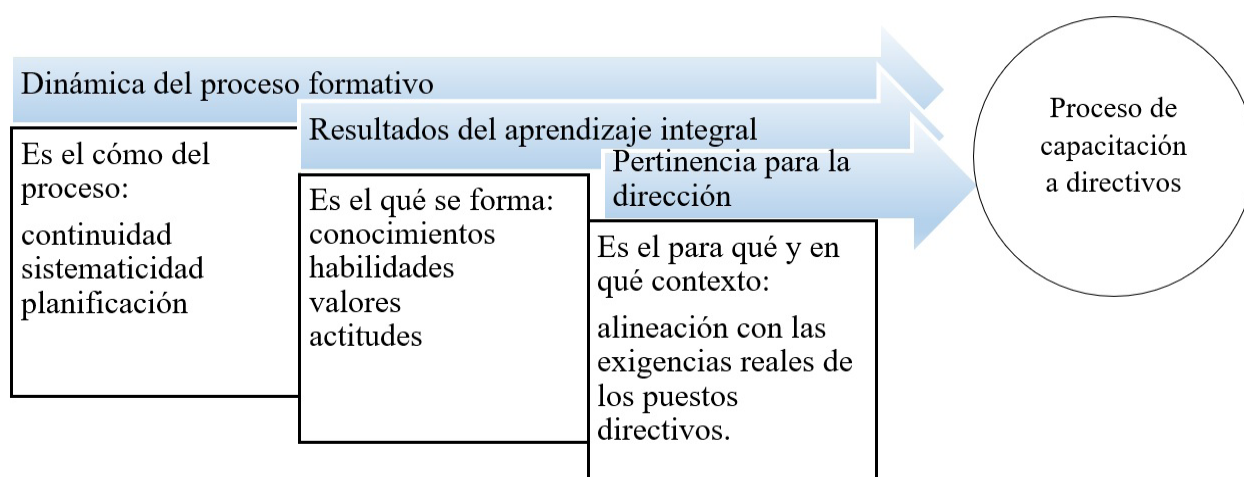


Figura 1. ¿Cómo modelar el proceso de capacitación a directivos?

Nota: Datos del gráfico elaborado por la autora (2026)

Al realizar una sistematización del comportamiento de la capacitación a directivos en Cuba según Llumbet, 2019; Codina, 2018), se identifican tres etapas:

1ra etapa. 1961-1988: surgimiento de escuelas de directivos (Patricio Lumumba, ENDE).

2da etapa. 1988-2010: creación de centros de estudios (CETED, CETDIR) y cuatro versiones de la ENPSC.

3ra etapa. 2010-actualidad: consolidación normativa (Decretos 350/17, 13/2020, 208/2021) y enfoque por competencias.

Gómez (2018) realiza un estudio acerca de la agroindustria como un subconjunto del sector manufacturero que procesa materias primas y productos intermedios agrícolas, forestales y pesqueros, y hoy, producto al desarrollo científico técnico ha generado cambios en las capacidades necesarias para competir, de ahí que competencias directivas son necesarias en un puesto determinado en un puesto determinado, para poder desempeñar, de manera eficaz y eficiente, una tarea específica.

Sarmiento, Mayo, Rivero (2022), al abordar el desarrollo de las competencias aborda la necesidad de una educación a distancia como alternativa para la formación de competencias profesionales del extensionista agrario, y que limitan su desempeño profesional competente, para extender, de manera eficiente, conocimientos, experiencias, tecnologías y resultados.

Gómez (2026) pondera las competencias directivas, y en ellas papel significativo a la capacidad de diálogo, administración y facilidad de respuesta ante contextos adversos, pero siempre orientadas a la mejora continua, en poner a la empresa óptimas condiciones. En tal sentido, enfatiza en tres características primordiales del empresario agrícola: liderazgo, trabajo en equipo y comunicación.

Mientras que Delgado et al (2021), propone una metodología para el diseño y evaluación de los perfiles de competencias de los directivos en Cuba, teniendo en cuenta el marco conceptual, las buenas prácticas y la legislación, con resultados positivos en el sector de la agricultura.

Como parte del estudio exploratorio realizado se efectuó un diagnóstico que comprendió las técnicas de análisis documental, encuesta, observación y entrevista con el objetivo de conocer la capacitación por competencias en directivos del Grupo Azucarero Azcuba. Se asume como indicador la concepción y utilización de la capacitación por competencias en directivos del Grupo Azucarero Azcuba.

Análisis documental

Se analizaron 25 programas docentes impartidos durante el periodo 2019-2022, donde se pudo constatar insuficiencias respecto a los perfiles de competencias, lo que denota limitaciones respecto a la formación por competencias tanto en el orden teórico como práctico.

Encuesta a directivos

Fueron encuestados 142 directivos lo cual representa el 85% de confianza, (n=142); muestra real de directivos superiores del Grupo Azucarero Azcuba

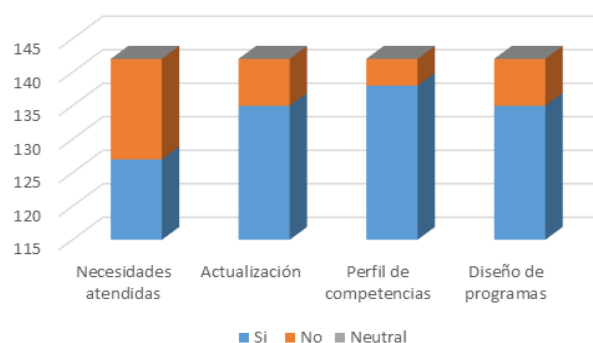


Gráfico 1. Desarrollo de la capacitación.

Nota: Datos del gráfico elaborado por la autora (2026)

El 88% de los encuestados coinciden en plantear que la capacitación no atiende necesidades individuales (todos reciben la misma oferta), lo que significa que no tiene en cuenta el diagnóstico de los problemas que presentan directivos desde su puesto laboral. Cabrera

El 95% considera insuficiencias en los niveles de actualización de la capacitación acorde al desarrollo tecnológica actual. Llama la atención que el 97 % de encuestados presenta insuficiencias respecto a su perfil de competencias para el cargo, condición que corrobora no considera en la capacitación un análisis de la realidad según puesto. Resulta insuficiente el diseño de programas semipresenciales ya que el 95% coincide en la necesidad de ponderarlo ante el influjo del desarrollo tecnológico y las propias condiciones actuales del país.

Observación a clases

Se visitaron un total de 25 clases donde se observó que las mismas poseían una estructura didáctica coherente, sin embargo, se revelaron las mismas insuficiencias vista hasta ahora asociadas a la no declaración de actividades personalizadas, ni evaluación por competencias, así como las insuficiencias en medios tecnológicos.

Entrevista a subdirectora Docente

La entrevista ratificó la ausencia de perfiles de competencias y la necesidad de un estudio teórico que modele la capacitación por competencias.

1. Capacitación centrada en problemas generales, sin diagnóstico individual de necesidades (DNC).
2. Ausencia de perfiles de competencias para cargos principales del Grupo Azcuba.

DISCUSIÓN

Los resultados coinciden con las investigaciones de Llumbet (2019) y Cruz (2019) respecto a la necesidad de perfiles de competencias en el sector agroindustrial azucarero. Sin embargo, se reconoce la necesidad de proponer una definición operativa y seis elementos distintivos que aún no habían sido sistematizados para este contexto.

La investigación confirma que el modelo cubano, pese a contar con un marco normativo avanzado (Decreto 208/2021), presenta una brecha entre el estado actual de la capacitación y el estado deseado en cuanto a la formación de competencias, y lo ejecutado.

La definición propuesta se distancia de enfoques gerencialistas internacionales, porque incorpora explícitamente los conocimientos, habilidades, valores y actitudes, alineados con el paradigma histórico-cultural asumido.

Para responder a la pregunta de investigación (“¿Cómo capacitar por competencias a los directivos del Grupo Azucarero Azcuba?”), la vía teórica sugiere: a) elaborar los perfiles de competencias por cada cargo principal; b) implementar un DNC individual basado en esos perfiles; c) diseñar programas semipresenciales apoyados en Moodle; d) capacitar a los formadores en metodologías activas (simulación, juegos de roles, estudio de casos); e) establecer un sistema de evaluación por evidencias de desempeño.

CONCLUSIONES

Se ha sistematizado un conjunto de regularidades provenientes de autores nacionales e internacionales, destacando el carácter sistémico, intencional y pedagógico del proceso. La investigación asume el paradigma histórico-cultural, lo que implica que la capacitación por competencias debe ser un proceso docente-educativo, no meramente adiestrador.

El análisis teórico desarrollado confirma que la capacitación a directivos en Cuba ha evolucionado desde un modelo por objetivos y presencial hacia un enfoque basado en competencias, aunque dicha evolución no se ha materializado plenamente en el sector agroindustrial azucarero.

Se propone una definición integradora de capacitación por competencias a directivos, acompañada de seis elementos distintivos que adopta la estructura de dos subprocesos (preparación y superación) propuesta por Llumbet (2019) y Quiala y Bernardo (2022).

Se impone al sector agroindustrial azucarero considerar en capacitación a directivos aspectos como:

- a. Diseño de las competencias directivas genéricas (nombrar la competencia, definirla, ponderar las competencias, identificar dimensiones competenciales, definir indicadores comportamentales)
- b. Establecer los perfiles de competencias
- c. Diseñar programas personalizados, superando el modelo tradicional.
- d. Se requiere transitar de la evaluación de satisfacción a la evaluación por competencias (con evidencias de desempeño).

La propuesta aporta una base teórico-metodológica que puede ser utilizada por el Centro Nacional de Capacitación Azucarera y otras escuelas ramales del país para rediseñar sus planes de formación directiva, en consonancia con los Lineamientos 129 y 130 de la Política Económica y Social (2021-2026) y el proceso de transformación digital del país.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Baute Álvarez, L. M. (2025). La actividad directiva y la toma de decisiones en instituciones educativas [Trabajo de diploma, Universidad de Cienfuegos "Carlos Rafael Rodríguez"].

Codina, A. (2018). Experiencias en la capacitación de directivos, en el XXX Aniversario del Centro de Estudios de Técnicas de Dirección. Folletos Gerenciales, 22(1), 35-44. <http://folletosg.mes.gob.cu/index.php/folletosgerenciales/article/view/86/101>

Delgado, M., et al. (2021). Perfil de competencias de los directivos en Cuba y su aplicación en la agricultura. Revista Cubana de Administración Pública y Empresarial. <https://apye.esceg.cu/index.php/apye/article/view>

Díaz Destrades, D. (2023). Acciones para el perfeccionamiento de la capacitación a directivos del gobierno en Cuba [Tesis de maestría, Universidad de La Habana, Centro de Estudios de Administración Pública (CEAP)].

Florentino, B., Martínez, J., & Rodríguez, R. (2021). Efectos de la capacitación de directores sobre el aprendizaje en educación secundaria. Praxis Pedagógica, 21(29), 111-134. <http://doi.org/10.26620/uniminuto.praxis.21.29.2021.111-134>

Giraldo Potes, G., Zapata Bedoya, F., & García Zuluaga, A. (2018). Diseño de un programa de capacitación para el fortalecimiento de la seguridad y salud en el trabajo para la empresa AGROSAGA del municipio El Cerrito, Valle del Cauca [Trabajo de grado, Universidad Católica de Manizales].

Gómez, E. (2026). Competencias Directivas. <https://www.mejorespracticass.com.mx/post/competencias-directivas>

Gómez, M. (2018). Competencias directivas del empresario agroindustrial. Universidad del Norte. <https://doi.org/10.14482/pege.44.10528>

González, Y. (2023). Habilidades directivas para el desarrollo de la gestión de conocimiento organizacional. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/tesis?codigo=326075>

Llumbet, I. (2019). Sistema de capacitación a cuadros y reservas de la agroindustria azucarera [Tesis de doctorado, La Habana, Cuba].

Marín Cano, B. (2025). La capacitación económica de los directivos en la Escuela Pedagógica Octavio García Hernández [Trabajo de diploma, Universidad de Cienfuegos].

ONU. (2015). Agenda 2030 y los Objetivos de Desarrollo Sostenible. https://repositorio.cepal.org/S1801141_es

Quiala Thureaux, M., & Bernardo Cuhema, S. L. (2022). Evaluación del impacto de la capacitación a directivos de la provincia de Guantánamo. Research, Society and Development, 11(2), e34511221245. <https://doi.org/10.33448/rsd-v11i2.21245>

Ramos Díaz, R., López Collazo, Z. S., & García González, M. (2022). La superación profesional de directivos en la modalidad a distancia: Reflexiones desde la experiencia. Referencia Pedagógica, 10(Número Especial), 14-24.

Romero, R., & Cruz, J. (2025). Habilidades directivas en la agricultura 5.0. Revista ECOCIENCIA, 12(1). <https://doi.org/10.21855/ecociencia.121.994>

Sarmiento, F., Mayo, J., & Rivero, R. (2022). La educación a distancia como alternativa para la formación de competencias profesionales del extensionista agrario. Revista Científica de FAREM-Estelí, 11(3). <https://doi.org/10.5377/farem.v11i3.14912>

Conflicto de intereses

Los autores declaran no tener ningún conflicto de intereses.

Declaración de responsabilidad de autoría

La autora del manuscrito señalado, DECLARA que ha contribuido directamente a su contenido intelectual, así como a la génesis y análisis de sus datos. Además, ha cumplido los requisitos éticos de la publicación mencionada, habiendo consultado la Declaración de Ética y mala praxis en la publicación.

Elena Besse Viera: Proceso de revisión de literatura y redacción del artículo.