

## Artículo 10. Desarrollo de competencias para emprender

### *Skills development to undertake.*

Aguirre de Lázaro, Erwin O;  
Carnota Lauzán, Orlando;  
D' Angelo Hernández, Ovidio;  
Morillas Valdés, Francisco Damián.

Observatorio de los  
Emprendimientos en Cuba, Centro  
Loyola Reina.

### Resumen

Es objetivo del trabajo compartir experiencias sobre desarrollo de competencias para emprender, en cursantes y asesorados por el proyecto INCUBA EMPRESAS, del Centro Loyola Reina, en La Habana, Cuba. Se fundamentó, elaboró y validó la primera versión de un perfil de competencias; así como creó un Observatorio, cuyos proyectos sirvieron de base a fin de rediseñar entrenamientos, y asesorías del programa, lo cual mejoró sus procesos y desempeños, aunque mitigados por factores contextuales. Se concluye generalizando esos resultados y proponiendo nuevas acciones.

### Palabras clave

Competencias para emprender. Condicionantes del emprendedorismo. Desarrollo de competencias para emprender. Micro, pequeñas y medianas empresas (MIPYMES).

### Abstract

It is the objective of the work to share experiences on the development of skills to undertake, in workshops and advisors for the project INCUBA EMPRESAS, of the Centro Loyola Reina, in Havana, Cuba. The first version of a competency

profile was founded, developed and validated; as well as created an Observatory, whose projects served as the basis for redesigning trainings, and program advice, which improved its processes and performances, albeit mitigated by contextual factors. It is concluded by generalizing these results and proposing new actions.

### Keywords

Competencies to undertake. Conditioners of entrepreneurship. Development of skills to undertake. Micro, small and medium-sized enterprises (MSMEs).

### Introducción

La mayoría de los autores concuerda en que la capacitación de quienes administran micro, pequeñas y medianas empresas (MIPYMES), debe tener orientación al desarrollo de competencias; premisa para lo cual es identificar cuáles deben ser estas.

La literatura científica en el tema tiene diversidad de criterios; en parte, por la diferencia de contextos en los cuales aquella se produce.

Un contexto específico es el de Cuba, por causas, algunas de las cuales serán esbozadas más abajo; en cuya capital (La Habana) se desarrolla desde 2012 el proyecto INCUBA EMPRESAS, del Centro Loyola Reina (CLR), de la Compañía de Jesús; que gratuitamente brinda entrenamientos y asesorías, sobre administración de MIPYMES cooperativas y privadas.

Sus beneficiarios son quienes laboran en cooperativas inducidas estatalmente; o creadas, o en proceso de constitución, por iniciativa de sus socios. Además, personas que ya emprendieron, o prevén iniciar, el denominado “trabajo por cuenta propia”; el cual incluye, tanto MIPYMES privadas, como autoempleo.

Grupos – meta son residentes en el *Consejo Popular (CP) Los Sitios*, donde radica el CLR; el resto del *Municipio Centro Habana*, en el cual está enclavado ese CP; y otras áreas; en especial, mujeres, jóvenes, adultos de la tercera edad, personas con necesidades especiales y otras en situaciones de vulnerabilidad – débiles visuales, inclusive.

Su acción de capacitación inaugural era el Curso de *Gestión de pequeñas empresas (GPE)*. Su oferta se amplió con: asesorías sobre temas jurídicos, contables, financieros, y otros de administración; impartición de conferencias semanales; y otros cursos; respectivamente desde octubre de 2013, enero de 2014 y febrero de 2015.

Pero su “producto estrella” seguía siendo el Curso de GPE que, desde su 1ª edición en 2012, hasta julio de 2015, tuvo matrícula inicial de 680 cursantes, de quienes egresaron solo 229, para una eficiencia de nada más 33,7 %.

Se hizo evidente la necesidad de mejorar en INCUBA EMPRESAS sus procesos docentes y, por extensión, de asesoría; para lo cual se desarrollaron proyectos de servicios científico – técnicos e investigaciones, que se detallan más abajo.

La finalidad de tales proyectos ha estado siendo contribuir a elevar el impacto de las acciones de capacitación y asesoría de INCUBA EMPRESAS; en particular, coadyuvando al desarrollo de competencias para emprender en cursantes y asesorados por el proyecto.

El objetivo del presente trabajo es compartir esas experiencias y sus resultados preliminares.

## Revisión de la Literatura

El creciente impacto económico, social y en otras dimensiones, de las MIPYMES, las ha tornado en objeto de moda de investigaciones científicas.

Temas de actualidad son, entre otros (Autor, 2018:2):

**De las metodologías de investigación e hipótesis:** reseña crítica, contradicciones entre marcos teóricos y resultados empíricos.

**De los emprendimientos:** conceptualización, acopio de recursos, administración; análisis espacial, clústeres, polos, redes, encadenamientos productivos e internacionalización; aprendizaje organizacional, ciclo de vida, condiciones de fracaso – éxito, entorno facilitador u obstaculizador y en particular el rol de administraciones públicas, estrategias, estudios de casos, fluctuación laboral; mediciones sub – nacionales, nacionales e internacionales y comparaciones derivadas; modelos de negocio, nexos con la innovación, planeación, tamaño, tipo de actividad económica.

**De las y los emprendedores:** actitudes, motivaciones, necesidades y otras características psicológicas; estratificación social (enfoque de género, inclusive); liderazgo; **capacitación.**

**Capacitación en emprendedorismo:**

Ese último tema tiene a su vez un conjunto de sub – temas (Oliveira, 2016), también con diversidad de criterios; cuyos objetos de investigación más frecuentes son, según la reseña efectuada:

**Papel, redes y alianzas de los actores:** Administraciones públicas y sus dependencias, escuelas de negocio, universidades y otras entidades no estatales nacionales, extranjeras e internacionales; al igual que sus directivos, funcionarios, docentes, asesores y consultores; incluyendo, tanto académicos, como personas emprendedoras con dotes para esos roles (*quiénes hacen qué*) – (Anderson et a., 2018: 425; Cooney, 2015: 103, 337-338, 435-437, 744-

746, 926-928, 951-953, 970-972, 1020-1022; Lerena y Miozzi, 2015: 17, 187-207, 229-270, 297-313, 413-420, 459-463; Lerena y Miozzi, 2017: 87-111, 179-186; Samaniego, 2015; Vera, 2014: 68-76, 125-133, 212-224, 475-486, 568-581, 594-609, 1087-1097).

**Cursantes:** caracterización (Cooney, 2015: 334-336, 877-879; Lerena y Miozzi, 2015: 343-359, 497-531); menor éxito como emprendedores de quienes tienen experiencias previas, en especial en el sector público, por reducir su capacidad de adaptación, en particular en contextos turbulentos y de alta incertidumbre, donde tales experiencias pueden ser menos importantes y necesitan desaprenderlas (Cooney, 2015: 317-320); enfoque de género (Cooney, 2015: 1081-1082; Lerena y Miozzi, 2015: 55-73; Lerena y Miozzi, 2017: 171-178) y a personas con necesidades especiales (Vera, 2014: 547-557); efectos de la interacción de condiscípulos (Cooney, 2015: 251-255) y variables en su entorno (Cooney, 2015: 24-26, 36-38), así como escogencia y cantidad (*a quiénes y cuántos*).

**Diagnóstico de necesidades de capacitación (por qué)**, en (Vera, 2014: 337-343).

**Diseño curricular** (Carnota, 2017; Carnota y Arocha, 2019; Cooney, 2015: 126-128, 183-184, 289-292, 374-376, 439-444, 448-454, 548-550, 587-589, 922-925, 944-947, 1099-1104; INTECH, 2015: 171-199, 226-246; Lerena y Miozzi, 2015: 113-122, 165-172, 209-228, 385-411, 439-457, 861-869; Lerena y Miozzi, 2017: 112-170, 218-231, 495-506; Vera, 2014: 157-201, 237-263, 325-336, 360-375, 425-437, 449-474, 487-535, 1058-1073): **objetivo y resultados esperados (para qué); orientación al desarrollo de competencias** mediante una estrategia pedagógica de aprender haciendo (Carnota y Arocha, 2019: 7-11, 15-16; Castellaro et al., 2016; Cooney, 2015: 531-532; Lerena y

Miozzi, 2015: 31-40, 75-87, 271-295, 331-342, 465-481, 537-558; Lerena y Miozzi, 2017: 78-86, 242-254; Vera, 2014: 57-67, 77-124, 141-156, 202-211, 536-546, 871-883, 952-965, 1098-1110) **contenidos** (sobre qué), en particular acerca de la responsabilidad social y valores (Cooney, 2015: 351, 919-921; INTECH, 2015: 201-224; Lerena y Miozzi, 2015: 135-163); **forma**, incluyendo modos de comparecencia y dedicación, duración y horarios (*cuándo*), **métodos** (*cómo*) predominantemente productivos, incluyendo estudios de caso (Lerena y Miozzi, 2017: 187-217) e innovaciones educativas (Carnota y Arocha, 2019: 19-35), **medios** (literatura docente, locales, su equipamiento y mobiliario, y demás recursos: *con qué y dónde*), **y evaluación docente**.

**Evaluación de impactos, en particular relación costo – beneficios, para comprobar, y coadyuvar a, que la capacitación sea una inversión y no un mero gasto;** siendo este asunto el más complejo (Autor, 2014: 7-9; Chura, 2017; Cooney, 2015: 80-83, 362-364, 737-740, 1058, 1130-1133; INTECH, 2015: 141-170; Gielnik et al., 2017; Lerena y Miozzi, 2017: 43-56, 233-241; Matricano, 2017; Valerio et al., 2014: 36-40, 125-126; Vera, 2014: 344-351, 617-631, 659-672).

**Condicionantes de fracasos en programas de capacitación de directivos** (Brooks, 2017; Carnota y Arocha, 2019: 36-50; Gurdjian, 2014).

**Experiencias nacionales** (Cooney, 2015: 233-235, 728-730, 848-850, 868-870, 973-976; INTECH, 2015: 3-137, 225-244; Valerio et al., 2014: 147-193) **y comparaciones entre países o regiones** (Carnota, 2017: 6-7; Cooney, 2015: 39-40).

**Administración de RR.HH., con orientación a competencias y en particular su desarrollo:**

Aunque se señalan debilidades al enfoque de competencias (Zapata, 2015) y hay metodologías alternativas, como la de *talento humano* (Chiavenato, 2007), en particular para PYMES (Campuzano et al., 2016), la mayoría de los autores concuerda en administrar (dirigir, gestionar, etc.) a los recursos humanos (RR.HH., capital humano, fuerza de trabajo, personal, etc.) con tal enfoque.

Hay muchas definiciones de la categoría “competencias laborales”. En una reseña del origen y tendencias al respecto, (Autor, 2014) propuso convencionalmente conceptualizarla como *integración dinámica de cualidades personales que condicionan el cumplimiento de obligaciones y logro de resultados en una entidad laboral dada, en un nivel acorde con las necesidades y el desempeño en el entorno de dicha entidad*. Así definida, resulta una *idoneidad demostrada para ejecutar con éxito una labor especificada*.

Como mismo hay muchas definiciones, también existen diversas clasificaciones de las competencias laborales. Siguiendo a (Mertens, 2006):

**Competencias básicas:** aquellas que se adquieren en el sistema educativo, como la comunicación oral, lectura, escritura y operaciones matemáticas; al igual que las certificadas con títulos.

**Competencias genéricas:** aquellas que refieren desempeños laborales en diversas actividades, y suelen relacionarse al uso de tecnologías y medios técnicos de uso general; como la interacción con clientes, o el empleo de la telemática. Pueden ser adquiridas en el sistema educativo.

**Competencias específicas:** aquellas que se relacionan directamente con la ejecución de

obligaciones y logro de resultados en una entidad laboral dada.

**Competencias actitudinales:** aquellas las cuales están en la base de las competencias genéricas y específicas, referidas a las actitudes y los valores; que, por eso, (Autor, 2014) conceptualizó precisamente como *competencias en valores y actitudes*.

Si educar es preparar al ser humano para la vida (Martí, 1975: T-VIII, 281-282) y esta se desarrolla en organizaciones que necesitan ser administradas con participación de sus miembros en la dirección de aquellas, entonces el sistema educativo debe desarrollar en las personas competencias *básicas, genéricas*, así como en *valores y actitudes*, que les permitan ser gerentes, o subordinados partícipes en la conducción de sus respectivas entidades, con éxito y responsabilidad social.

En el caso de las MIPYMES, en particular cooperativas y privadas, tales competencias han de ser reforzadas y complementadas con las competencias *específicas* desarrolladas en acciones de capacitación (Cooney, 2015: 993-995), dirigidas a dos tipos de personas emprendedoras:

**Potenciales:** quienes necesitan saber de modo adecuado y rápido cómo poner en marcha e iniciar operaciones en empresas de su interés, mediante los estudios de factibilidad, trámites legales, acceso a crédito y planificación de negocio, entre otros.

**En funciones:** quienes necesitan saber de modo adecuado y rápido cómo consolidar y expandir negocios ya iniciados, mediante la elevación de su eficacia y eficiencia, mejorando prácticas gerenciales, administración de la producción con calidad de bienes y servicios e inversiones, manejo de recursos humanos y financieros, e innovaciones, entre otros. Las acciones de

capacitación a ese último tipo son más eficaces cuando se unen a servicios de asesoría, consultoría, crédito, etc. (Cooney, 2015: 714-715; Lerena y Miozzi, 2015: 803-821, 889-901; Valerio et al., 2014: 7-9).

Dada la heterogeneidad, tanto de las MIPYMES cooperativas y privadas (cuantía y composición de sus activos y RR.HH., cartera de productos, cantidad de sus ventas y utilidades, concentración o dispersión geográfica, sector y nichos de mercado, tecnología, ubicación, etc.), como de las personas emprendedoras (disponibilidad de dinero, edad, experiencia laboral previa, lugar de residencia, motivación, sexo, así como niveles de apoyo de familiares, amistades y conocidos, e instrucción; etc.), ambos tipos han de ser estratificados; por lo que no se debe diseñar e impartir acciones iguales para todos esos individuos, ni siquiera del mismo tipo, sino particularizarse según sus necesidades, con la dificultad de que muchas veces no saben lo que desconocen (Carnota, 2017: 21).

De lo contrario, puede pasar que contenidos genéricos basados en investigaciones excelentes, sean cada vez menos pertinentes a sus cursantes (Anderson et al., 2018: 426).

## Metodología

La hipótesis planteada fue que si se: 1º) rediseñaban las acciones de capacitación del proyecto INCUBA EMPRESAS con orientación al desarrollo de competencias, mediante una estrategia pedagógica de aprender haciendo, aplicando métodos predominantemente productivos e innovaciones educativas; y 2º) elevaban las competencias de sus docentes y consultores en los contenidos y la didáctica de impartición de administración de MIPYMES cooperativas y privadas; entonces mejorarían los

procesos de capacitación y asesoría, con un consiguiente mayor impacto.

Se partió de diseñar, entre septiembre – diciembre / 2015, la primera versión de un perfil de competencias (Autor y Calderón, 2015), fundamentada en (Autor, 2014).

Para ello, se aplicó encuesta anónima a los 33 cursantes de la 1ª edición del curso de *Administración, trabajo en equipo y liderazgo*, así como a los 11 cursantes de la 13ª edición del curso de *Gestión de pequeñas empresas* no matriculados en el antedicho, para un total de 44 encuestados.

Las respuestas se registraron mediante descriptores KWOC (*key words out of context* o palabras clave fuera de contexto), para usar conceptos técnicos, en lugar de vocablos que no reflejasen la esencia del discurso (ejemplo: “Propaganda”, se registró como *Hacer promoción*). Se reconoció la sinonimia por el método lógico formal de la equivalencia de conceptos.

Las competencias directivas expresadas por los cursantes, se integraron en una lista preliminar que, para su validación constructiva, se sometió a reducción y fertilización de listado con todos los docentes (a tiempo parcial) del proyecto, mediante la técnica de grupos nominales.

El perfil de competencias resultante tiene 92 ítems: 6 funciones genéricas, 18 funciones específicas y 48 criterios evaluativos, para un total de 74, que conforman las competencias *específicas*; 8 competencias *genéricas*; y 10 competencias *en valores y actitudes*.

Cada uno de los 92 ítems se sometió a ponderación en una escala de 10 a 0, con los 35 participantes en un taller sobre *qué necesita un cuentapropista o cooperativista para tener éxito*

en Cuba, más 140 cursantes de 5 entrenamientos.

Las ponderaciones de los 175 estuvieron en el rango 10 – 4 y 0 (no las hubo en el rango 3 – 1); las medias, en el rango 9.94 – 8.93, con la distribución que muestra la tabla № 1:

Escala	10	9	8	7	6	5	4	0	Σ
Respuestas	12053	2033	1407	447	101	45	9	4	16100
%	74.87	12.63	8.74	2.78	0.63	0.28	0.06	0.02	100.00
Medias	9.94– 9.75	9.74– 9.50	9.49– 9.25	9.24– 9.00	8.99– 8.93				
Frecuencia	32	29	21	9	1				92
%	34.78	31.52	22.83	9.78	1.09				100.00

Fuente: Informe del estudio parcial sobre competencias directivas.

Nótese que de los 92 ítems, el 88.74 % se concentró en el rango de 10 – 8 y el 89.13 % en el de 9.94 – 9.25; lo cual refleja gran concordancia con el perfil, por una mayoría dominante de los encuestados.

También en 2016, se creó el Observatorio de INCUBA EMPRESAS, actual *Observatorio de los emprendimientos en Cuba*, con una cartera inicial de cuatro proyectos, desarrollados por investigadores a tiempo parcial; parte de los cuales son, a la vez, docentes de INCUBA EMPRESAS.

Esos proyectos fueron sendas investigaciones sobre prácticas nacionales y experiencias internacionales acerca de cooperativismo y *economía social y solidaria* (COOPERATIVISMO), MIPYMES privadas y *responsabilidad social* (TPCP), así como didáctica de la capacitación para emprender (DIDÁCTICA); también, la creación de una biblioteca digital de administración (BIDA).

En 2018 se inició un quinto proyecto: EMPRENDEDORES EN CENTRO HABANA.

Tales investigaciones han combinado revisión de literatura; encuestas, entrevistas y observaciones no participantes a cursantes y egresados; talleres donde se socializan y

someten a validación constructiva resultados parciales de cada proyecto, y académicos de otras instituciones comparten sus hallazgos; eventos anuales de presentación y debate de resultados; e intervenciones en emprendimientos, con acciones de asesoría y docencia por los investigadores; quienes han tenido insumos en BIDA.

Por lo ya explicado, los docentes del proyecto fueron partícipes del diseño del perfil de competencias, parte de aquellos han estado en los grupos de proyectos del Observatorio, y todos han recibido los resultados preliminares de los proyectos y participado en su debate.

## Resultados

Los resultados preliminares de dichos proyectos hasta julio de 2019 han sido:

**COOPERATIVISMO y TPCP:** reseñar preliminarmente al estado del arte; describir las posiciones acerca del cooperativismo y TPCP, los principios de la *economía social y solidaria*, *responsabilidad social* y otros análogos, del marxismo – leninismo e iglesia católica; caracterizar las tendencias internacionales; diagnosticar las prácticas nacionales, incluyendo sus antecedentes en políticas públicas, regulaciones jurídicas y declaraciones oficiales; y esbozar los escenarios probables de su desarrollo en Cuba hasta 2021.

**COOPERATIVISMO, además:** evaluar el desempeño económico de 17 cooperativas gastronómicas no agropecuarias (CNA), tutelar tesis de maestría referente a estas, asesorar a la empresa estatal que las atiende, hacer estudio de caso en 2 de aquellas, e iniciar consultoría – capacitación sobre plan de negocio en 8 CNA de otras ramas.

**TPCP, además:** hacer trabajo de campo con un muestrario de “trabajadores por cuenta propia” sobre cultura para emprender.

**EMPRENEDORES EN CENTRO HABANA:** reseñar literatura internacional acerca del emprendedorismo y resultados de investigaciones referentes al tema en Cuba, caracterizar al municipio Centro Habana y un muestrario de los egresados de INCUBA EMPRESA entrevistados y observados, y esbozar los escenarios probables de su desarrollo hasta 2021.

Los 3 tuvieron como resultado común, proponer decisiones y acciones para la mejora de procesos e impactos en las labores de capacitación y asesoría de INCUBA EMPRESAS.

**DIDÁCTICA:** reseñar el estado del arte de la gerencia, en particular: capacitación de directivos, los métodos y medios que contribuyen al éxito en este proceso, caracterización de las escuelas de negocios, e innovaciones educativas; didáctica de la capacitación a quienes emprenden negocios: particularidades, potencialidades y barreras; identificar condicionantes de fracasos de la capacitación de directivos en Cuba; evaluar las acciones docentes de INCUBA EMPRESAS; así como proponer decisiones y acciones para mejoras de tipo didáctico en esas acciones.

**BIDA:** diseñar, programar y cargar la biblioteca digital de administración, instalada en la biblioteca “Dulce María Loynaz”, del Centro Loyola Reina. Tenía el 31/07/2019, 3300 documentos, de 460 materias, 2314 autores, 585 editoriales, 273 editores y 66 países o regiones. Por su tipo, son: 2542 artículos, 418 libros, folletos y revistas completas, 201 ponencias, 82 diapositivas e imágenes y 58 tesis. Durante 2018 diseminó a docentes e investigadores 3025

documentos, parte de los cuales no incluidos en la biblioteca digital, por su tamaño u otros criterios de selección.

Tales resultados y la primera versión del perfil de competencias, fueron insumos para el proceso de rediseño de las acciones de capacitación de INCUBA EMPRESAS, iniciado en 2016 mediante cambios en las formas, los contenidos, métodos y medios de la enseñanza; que tuvo un momento significativo en 2017, con el cierre de los  **cursos**  mencionados y otros, así como apertura en su lugar de los  **entrenamientos**  en *Administración empresarial, Administración general, etc.*, los cuales poseen una estructura modular; complementados con  **talleres**  sobre temas específicos.

Las mejoras se reflejaron en: un salto en el índice de promoción, que creció en 2016 a 99.0 % (204 de 206), casi el triple del 33.7 % entre 2012 – 2015; e incremento de las asesorías, que llegaron a 105 en 2016, en comparación con 67 en 2015 (+ 56,7 %).

En 2017 y 2018, hubo cambios en, tanto las declaraciones oficiales y por los medios de difusión masiva públicos, como las políticas de gobierno; “congelación” entre agosto de 2017 – junio de 2018 de las regulaciones jurídicas y administrativas, al igual que del otorgamiento de nuevas licencias; emisión de un conjunto de nuevas regulaciones en julio de 2018, las cuales se pondrían en vigor el 7 de diciembre de dicho año y a las que se les hizo ajustes 2 días antes de tal fecha; todo lo cual creó un entorno de incertidumbre para los emprendedores (Vázquez et a., 2019: 23-31 y 53-57).

En ese contexto, decreció gradualmente la retención de los cursantes, en términos de matrícula Final (egresados) Vs. Inicial: 188 de 210 en 2017 (89,5 %), 198 de 234 en 2018 (84,6

%) y 141 de 170 entre enero – julio de 2019 (82,9 %); aunque mejoraron, también progresivamente, los indicadores en encuestas de retroalimentación anónimas aplicadas al final de cada curso, que miden en una escala de 10 a 0, nueve variables de los mismos y cinco de cada docente. La primera encuesta se hizo a fines de 2015. Como muestra la tabla Nº 2:

Variables escogidas / Años (no hubo en 2018)	2015	2016	2017	2019
Cumplimiento de las expectativas	8.3	8.3-9.5	8.8-9.1	8.9-9.3
Percepción de la utilidad del curso	8.2	9.2-10	8.7-9.9	9.1-9.5
Porcentaje de cursantes quienes aplicaron contenidos <b>antes</b> de terminar el curso	29.0	53.3-	60.0-	95.0-
Adecuación de los contenidos	5.0	7.0-10.0	8.1-10.0	9.3-9.6

Fuente: Informes de retroalimentación de 17 cursos.

## Discusión

El rediseño de las acciones de capacitación del proyecto INCUBA EMPRESAS con orientación al desarrollo de competencias, mediante una estrategia pedagógica de aprender haciendo, aplicando métodos predominantemente productivos e innovaciones educativas, por una parte; y, de la otra, la elevación de las competencias de sus docentes y consultores en los contenidos y la didáctica de impartición de administración de MIPYMES cooperativas y privadas, tuvo un efecto inmediato en aumentos de, tanto los índices de promoción y satisfacción de los cursantes, como de asesorías.

Pero esos resultados fueron mitigados, entre otras variables, por factores contextuales; pues el éxito de los programas para desarrollar competencias a emprendedores en funciones, o quienes tienen intenciones de serlo, está condicionado por el entorno en que se imparten.

Aunque mediadas por diversas variables (Hashim et al., 2018), en particular *normas sociales* (Barazandeh et al., 2015) y *entornos turbulentos* (Sajilan & Tehseen, 2015), las

competencias para emprender son una de las condicionantes del éxito de MIPYMES y, por eso, las administraciones públicas deben promover su desarrollo.

Para ello, los gobiernos deben: trazar estrategias nacionales y sistemas, tanto sectoriales, como territoriales; introducir en el sistema educativo la enseñanza de competencias básicas, genéricas, así como en valores y actitudes; auspiciar (financiar, inclusive) programas de desarrollo de competencias específicas, por entidades públicas y no estatales (nacionales, extranjeras e internacionales); previa certificación de, tanto instituciones, como docentes, asesores y consultores; evaluar impactos; encargar proyectos de I+D+I, al igual que actividades científicas informativas (bibliotecas digitales y publicaciones especializadas, inclusive), las cuales sustenten lo anterior.

Pero en el entendimiento de que la capacitación será eficaz y eficiente, solo si es parte de políticas, regulaciones jurídicas y administrativas, al igual que otras decisiones y acciones públicas, que creen un entorno favorable para las MIPYMES (Camiletti + Flores, 2015; Dini + Stumpo, 2019; Lerena y Miozzi, 2017: 14-33; Valerio, et a.; 2014: 23-24 y 128-129), junto a otras variables contextuales (Martínez et al., 2017); las cuales, según (Vázquez, 2017: 64–65), son:

- Establecer un marco político, jurídico y mediático, que favorezca el desempeño de tales MIPYMES, en correspondencia con las estrategias de desarrollo del país y sus niveles sub – nacionales, y no sean una barrera para, tanto esas empresas, como el avance de las fuerzas productivas; el cual incluya la puesta en vigor de una ley que codifique las regulaciones sobre las empresas

en general y en particular acerca de las MIPYMES, considerando su heterogeneidad.

- Asignar en la ley del presupuesto u otra, fondos para fomentarlas, en los niveles, tanto nacional, como sub – nacionales.
- Reducir y simplificar trámites administrativos.
- Crear un órgano estatal u ONG, que funja como facilitador de la identificación, agregación y satisfacción de las demandas legítimas de dichas MIPYMES; al igual que la canalización de su participación en el diseño de la agenda, el diseño, implantación y evaluación de las políticas públicas, e iniciativa legislativa; mediante acciones de coordinación con administraciones y empresas públicas, banca, e instituciones académicas, entre otras; desarrollo de proyectos de I+D+I, divulgación jurídica y de buenas prácticas, capacitación, asesoría, consultoría y otros servicios a emprendedores.
- Facilitar el acceso de tales MIPYMES a: operaciones de importación y exportación, uso de Internet, venta de bienes y servicios a dependencias públicas, mercados mayoristas, así como servicios bancarios modernos, incluyendo el otorgamiento de microcréditos, subsidios en forma de capital semilla y capital de riesgo, tarjetas de crédito, comercio on – line, operaciones de factoring y leasing, sociedades de garantía, etc.
- Desarrollar programas, en particular locales, de articulación productiva e incentivos a la innovación, que incluyan a esas MIPYMES.
- Promover la responsabilidad social de dichas MIPYMES, acorde con la Norma ISO 26000:2010.
- Dar a las y los emprendedores, participación real y efectiva en el proceso de preparación,

adopción y control, de las decisiones públicas que les conciernan.

Las lógicas restricciones de tamaño del artículo, impiden examinar el comportamiento de lo antedicho en el contexto de Cuba (Machado et a., 2019; Vázquez et a., 2019) y en particular Centro Habana (D'Angelo et a., 2019).

## Conclusiones

La aplicación del perfil de competencias y los resultados preliminares de los proyectos del Observatorio, del modo enunciado en la hipótesis, contribuyeron a mejoras inmediatas en procesos e indicadores del desempeño, de las acciones de capacitación y asesoría de INCUBA EMPRESA; que fueron mitigados por factores contextuales, entre otras variables.

Se comprobó, una vez más, que una capacitación de calidad tiene, como una condición necesaria, servicios científicos y tecnológicos e investigaciones científicas.

En el entorno actual, es necesario actualizar ese perfil, hacer un estudio longitudinal del impacto de las acciones de capacitación y asesoría en el desempeño ulterior de los egresados, diversificar los contenidos y métodos de los entrenamientos a públicos – meta más segmentados, e incrementar las muestras de las investigaciones, entre otras acciones.

## Referencias

- Autor (julio / 2014). "Título", Memorias electrónicas de GESEMAP 2014, Ministerio de Educación Superior, La Habana.
- Autor (octubre – diciembre / 2014). "Título", revista *Folleto gerenciales* 18:4, Ministerio de Educación Superior, La Habana (digital).
- Autor + Y. Calderón (2015). "Título", Centro Loyola Reina, La Habana.
- Anderson, L.; P. Hibbert; K. Mason, K. & C. Rivers (2018). "Management education in turbulent times", *Journal of Management Education*, 42:4, 423-440.
- Barazandeh, M.; K. Parvizian; M. Alizadeh & S. Khosravi (2015). "Investigating the effect of entrepreneurial competencies on business performance among early stage entrepreneurs Global Entrepreneurship Monitor (GEM 2010 survey data)", *Journal of Global Entrepreneurship Research* 5:18. Consultado en <https://doi.org/10.1186/s40497-015-0037-4>, 10/08/2018.
- Brooks, K. (2017). "Reason why leadership training programs fail", ILPworldwide Australia. Consultado en <http://ilpworldwide.org/3-reasons-why-leadership-training-programs-fail/>, el 03/02/2018.
- Camiletti, R. + H. Flores (2016). "Programa de jóvenes emprendedores", *Revista de estudios regionales*, 11, 157-171.
- Campuzano, E.; I. Ziadet; H. Echeverria (2016). "Gestión del Talento Humano en las PYMES", *Revista Publicando*, 3:7, 438-448.
- Carnota, O. (2017). "Informe preliminar del proyecto *Didáctica específica de la capacitación de presidentes de cooperativas, dueños de negocios de trabajo por cuenta propia y gerentes intermedios en ambos tipos de organizaciones*", Centro Loyola Reina, La Habana.
- Carnota, O. + C. Arocha (2019). "Informe anual correspondiente a 2018 del proyecto *Didáctica específica de la capacitación de presidentes de cooperativas, dueños de negocios de trabajo por cuenta propia y gerentes intermedios en ambos tipos de organizaciones*", Centro Loyola Reina, La Habana.
- Castellaro, M.; L. Zanitti y L. Zingaretti (2016). "Experiencia curricular de innovación y emprendedorismo en ingeniería", ponencia presentada en III Congreso Argentino de Ingeniería – IX Congreso de Enseñanza de la Ingeniería, Universidad Tecnológica Nacional Santa Fe (Argentina).
- Chura, E. (2017). "Impacto de desarrollo de capacidades en el ingreso de las familias alpaqueras de la región noreste de Puno, período 2010-2012", *Semestre económico*, 6:1, 60-79.
- Cooney, T. (2015). "Proceedings from ICSB 2014 World Conference", Dublin Institute of Technology, Dublin (Ireland).
- D'Angelo, O.; F. D. Morillas; K. Suárez y J. de Armas (2019). "Informe *Proyecto Emprendedores en Centro Habana 2018*", Centro Loyola Reina, La Habana.
- Dini, M. + G. Stumpo (Coords. – 2019). "MIPYMES en América Latina: un frágil desempeño y nuevos desafíos para las

- políticas de fomento. Síntesis”, S. Chile: CEPAL.
- Gielnik, M.; M. Uy; R. Funken & K. Bischoff (2017). “Boosting and sustaining passion: A long-term perspective on the effects of entrepreneurship training”, *Journal of Business Venturing*, 32:3, 334–353. Consultado en <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2017.02.003>, 15/06/2018.
- Gurdjian, P.; T. Halbeisen & K. Lane (January / 2014). “Why leadership development programs fail?”, *Mc Kinsey Quarterly*. Consultado en <https://www.mckinsey.com/featured-insights/leadership/why-leadership-development-programs-fail>, 1º/06/2018.
- Hashim, N.; S. Raza & M. Minai (2018). “Relationship between entrepreneurial competencies and small firm performance: are dynamic capabilities the missing link?”, *Academy of Strategic Management Journal*, 17:2, 1-10.
- INTECH (2015). “Entrepreneurship Education and Training”. Consultado en <http://www.intechopen.com/books/entrepreneurship-educationand-training>, 14/11/2017.
- Lerena, R. + P. Miozzi, eds. (2015). “IX Workshop Red EMPRENDESUR”, Universidad FASTA, Mar del Plata (Argentina).
- Lerena, R. + P. Miozzi, eds. (2017). “XI Workshop Red EMPRENDESUR”, Universidad Tecnológica de Chile – INACAP, Coyhaique (Chile).
- Lyons, E. & L. Zhang (2017). “Who does (not) benefit from entrepreneurship programs?”, *Strategic Management Journal*, 39, 85–112. Consultado en <https://doi.org/10.1002/smj.2704>, 06/12/2017.
- Martí, J. (1975). “Obras completas”, Ciencias Sociales, La Habana.
- Machado, R. + E. Muñoz (2019). “Informe anual correspondiente a 2018 del proyecto *Cooperativismo, y economía social y solidaria. Tendencias internacionales y prácticas cubanas*”, Centro Loyola Reina, La Habana.
- Martínez, M.; G. Palos y J. Vargas – Hernández (2017). “Entrenamiento, capacitación y financiamiento con crecimiento sostenido en las pequeñas empresas del sector industrial en San Luis Potosí”, *Revista Escuelas de Administración de Negocios*, 82, 95-122. Consultado en <https://doi.org/10.21158/01208160.n82.2017.1650>, 05/12/2017.
- Matricano, D. (2017). “Can policymakers improve the effectiveness of entrepreneurship training programmes? - Evidence from Italy”, *Industry and Higher Education*, 31:1, 51–61.
- Mertens, L. (2006). “Diseñar un modelo integral y dinámico de gestión de recursos humanos por competencias”, OIT, Turín.
- Oliveira, D. (2016). “A evolução conceitual da educação para o empreendedorismo como um campo científico”, *Revista Alcance – Eletrônica*, 23:4, 547-567. Consultado en [www.univali.br/periodicos](http://www.univali.br/periodicos) el 07/08/2017, 08/06/2018.
- Sajilan, S. & S. Tehseen (2015). “Cultural orientations, entrepreneurial competencies and SMEs business success: The contingent roles of environmental turbulence and network competence”, *Review of Integrative*

- Business & Economic Research, 4:2, 20-35.
- Saldarriaga, M y M. Guzmán (2018). "Enseñanza del emprendimiento en la educación superior: ¿Metodología o modelo?", Revista EAN, 85, 125-142. Consultado en <https://doi.org/10.21158/01208160.n85.2018.2054>, 25/03/2019.
- Samaniego, F. (2015). "Propuesta estratégica universitaria para el despliegue de los emprendimientos empresariales sostenibles: Caso Cantón Riobamba, Ecuador", European Scientific Journal, 11:7, 136-145.
- Valerio, A.; B. Parton y A. Robb (2014). "World entrepreneurship education and training programs around the world", World Bank, Washington D. C.
- Vázquez, Y. (2017). "Informe preliminar del proyecto *El trabajo por cuenta propia, y las micro y pequeñas empresas privadas*", Centro Loyola Reina, La Habana.
- Vázquez, Y.; C. Hernández y R. Hidalgo (2019). "Informe anual correspondiente a 2018 del proyecto *El trabajo por cuenta propia y las micro y pequeñas empresas privadas. Tendencias internacionales y prácticas cubanas*", Centro Loyola Reina, La Habana.
- Vera, P.; ed. (2014). "VIII Workshop Red EMPRENDESUR", Universidad Presbiteriana Mackenzie, Sao Paolo (Brasil).
- Zapata, J. (2015). "El modelo y enfoque de formación por competencias en la Educación Superior: apuntes sobre sus fortalezas y debilidades", Revista Academia y Virtualidad, 8:2, 24-33