



**ARTICULO ORIGINAL**  
**DIRECCIÓN**

## **Modelo teórico metodológico para la capacitación en competencias directivas**

*Theoretical methodological model for the training management skills*

Marleny Vélez-García\* <http://orcid.org/0000-0002-4015-3891>

Rondolfo Orta-Cárdenas <http://orcid.org/0000-0001-9895-9137>

Yamilé Hotman-Cardosa <http://orcid.org/0000-0002-7372-6844>

Universidad Eliseo Reyes Rodríguez

\*Autor para la correspondencia: [marleny68jonatahan@gmail.com](mailto:marleny68jonatahan@gmail.com)

### **RESUMEN**

La introducción de un modelo teórico metodológico para la capacitación en competencias directivas, respondió a las necesidades en la especialidad de educación penal. Se utilizan métodos teóricos y empíricos, tales como: histórico-lógico, sistémico, modelación, hipotético-deductivo, entrevista, cuestionario, observación participante, triangulación, comunicación interpersonal, criterio de especialistas, estadísticos: el análisis porcentual, medidas de tendencia central media, moda y mediana y matriz DAFO. Se desarrolló un procedimiento general compuesto por etapas que contiene herramientas que permiten la aplicación del modelo diseñado. Se obtuvo indicadores y resultados de desempeño que facilitan la evaluación del proceso de capacitación en competencias directivas. A partir de la validación del modelo y la aplicación de su procedimiento, se desarrolló un grupo de competencias directivas, que implicó avances en los indicadores relativos al puesto de trabajo y un cambio de conciencia y de actuación compatible con el paradigma de sostenibilidad al que se aspira.

**Palabras Clave:** competencias directivas; capacitación de competencias directivas; modelo teórico metodológico.

## **ABSTRACT**

*The introduction of a methodological theoretical model for the training in directive competitions, in the specialty of penal education, responded to the needs of these specialty heads. Theoretical and empirical methods are used, such as historical-logical, systemic, modeling, hypothetical-deductive, interview, questionnaire, participant observation, triangulation, interpersonal communication and specialist criteria, measures of mean central tendency, mode and median and SWOT matrix. A general procedure composed of stages was developed that contains tools that allow the application of the designed model. Performance indicators and results were obtained that facilitate the evaluation of the training process in management skills. Applying the procedure, it allowed the development of a group of directive competitions that implied advances in the relative indicators to the work position, and a change of conscience and compatible performance with a sustainability paradigm.*

**Keywords:** *management skills; training of management skills; methodological theoretical model.*

Recibido: 17/06/2022

Aprobado: 16/01/2023

## **Introducción**

En la actualidad los especialistas necesitan de un nivel de preparación y profesionalidad en su desempeño para el logro de un tratamiento formativo a sus subordinados, por lo que se realizó un diagnóstico de las necesidades de capacitación en competencias directivas en un entorno. Dicho diagnóstico incluyó indicadores dirigidos a mejorar la comunicación profesional, la motivación laboral, el liderazgo y la disminución del estrés. La puesta en práctica de la propuesta que se realiza ayuda a que los directivos eleven sus conocimientos en las funciones que se requieren para el cargo.

La especialidad con la que se trabaja está integrada por directivos y especialistas calificados y preparados política y profesionalmente. Contribuyen y participan, de conjunto, con el resto de los implicados en la modificación de las conductas y hábitos delictivos y antisociales que pueden ocurrir en la sociedad.

Según Castro F. (1975) "La Revolución heredó un régimen correctivo despiadado y brutal, deformador de hombres y creador de delincuentes"[1]. En aras perfeccionar la profesionalidad y los resultados en el desempeño del régimen actual, se elabora este modelo. Presenta como objetivo el capacitar en competencias directivas a los directivos de la especialidad basado en: gestionar una propuesta conceptual y de procedimientos, implementar los programas en pre y posgrado en dirección, la obtención de indicadores y criterios de evaluación de la implementación del modelo teórico metodológico para la capacitación en competencias directivas. Fomenta las

## **MODELO TEÓRICO METODOLÓGICO PARA LA CAPACITACIÓN EN COMPETENCIAS DIRECTIVAS DE EDUCACIÓN PENAL**

ideas expresadas por el Presidente de la República en cuanto al trabajo vinculado de las universidades con la sociedad.

Como resultados del diagnóstico inicial se determinaron como insuficiencias en el desempeño las que se reflejan a continuación:

- Limitados conocimientos relacionados con los aspectos socio-psicológicos de la dirección.
- Retroceso en la realización de sus funciones, asumiendo otras funciones que no están en el desempeño del cargo
- Deficiente capacidad para tomar decisiones en la solución del trabajo específico y manejar los conflictos adecuadamente.
- Difícil la adaptación al cambio ante situaciones de trabajo.
- Escasos conocimientos para delegar funciones.
- No se aplican métodos adecuados para la comunicación profesional.

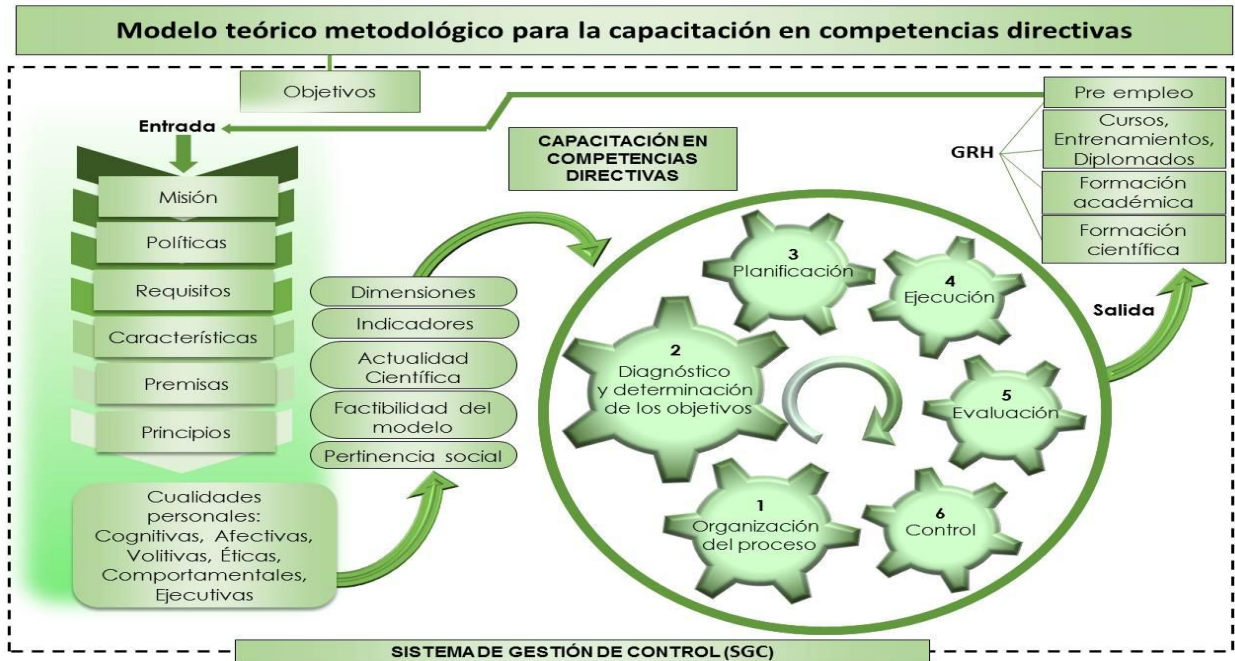
Las problemáticas antes expuestas se contrastan con la visión de Castro F. (1971), quien planteó: "...es nuestro deber desarrollar la capacitación, preparar el personal calificado e ir apropiándonos de las técnicas más modernas, y emplear la ciencia y la técnica en la solución de conflictos con énfasis en la prevención"[2].

Diferentes autores en el marco internacional como: Olvera E (2018) planteó que "el bienestar de las organizaciones ha tomado relevancia en función de la eficiencia y el desempeño"[3]. Ramos L. (2022) afirma que: "la capacitación constituye una herramienta efectiva que influye en el mejoramiento del desempeño profesional", confirman la importancia que hoy se concede a la gestión de recursos humanos por competencias en la gestión integrada de capital humano en cuanto a la necesidad de la capacitación[4].

En el ámbito nacional se refleja la valoración de la capacitación de directivos: Cuesta A. (2010) refiere que "la Gestión de Recursos Humanos comprende cada vez más lo participativo y la influencia de los empleados en las actividades de capacitación" [5]. LLumber I.M (2018) reflexiona sobre "la relación que debe existir entre el proceso de capacitación con la superación y preparación constante del dirigente" [6]. El Decreto Ley 30 (2021) norma lo relacionado al sistema de control y trabajo de los directivos, el Decreto Ley No. 350/17 y el Decreto Presidencial 208/2021, caracterizan el proceso de capacitación de los directivos de modo general [7, 8, 9].

### **Métodos**

La aplicación metodológica de los fundamentos facilitó, la elaboración y aplicación del modelo teórico metodológico para la capacitación en competencias directivas a los directivos de la especialidad (Fig.1). Comprendió el estudio de la evolución y los elementos esenciales que caracterizan el comportamiento organizacional y funcionamiento de la especialidad y la determinación de los procedimientos secuenciales para lograr el objetivo propuesto.



**Fig.1** - Modelo teórico metodológico para la capacitación en competencias directivas.

Como objetivo general del mismo se tiene el contribuir a la capacitación en competencias directivas para fortalecer el papel del directivo como elemento principal en la organización, desarrollo y control de las actividades en el puesto de trabajo y el cumplimiento de sus funciones. Como específicos se valoran: fundamentar la necesidad de capacitar en competencias directivas desde los marcos legales, profesionales, científicos, vigentes, establecer indicadores para evaluar la efectividad, eficacia y eficiencia en la capacitación de competencias directivas, contribuir a la capacitación en competencias directivas del cargo en el que se desempeña.

La misión es capacitar a los directivos en el desarrollo de las competencias directivas necesarias a desplegar en el puesto de trabajo y dar cumplimiento a las exigencias planteadas por la institución.

Para determinar las competencias directivas se utilizó el método de expertos o Delphi, en el análisis y descripción de puestos de trabajo o cargos, conformándose el perfil de competencias de los directivos.

Dentro de sus requisitos examina y sistematiza los fundamentos teóricos que respaldan la capacitación en competencias directivas del cargo, elabora el diagnóstico de necesidades de capacitación de los recursos humanos, establece las directrices que caracterizan las competencias directivas, transforma el pronóstico de los escenarios en que se desarrolla la capacitación a corto, mediano y largo plazo, determina las limitaciones e insuficiencias en los planos normativo, y legislativo que sustentan la capacitación en competencias directivas.

Presenta como premisas la actualización de aprendizajes significativos que desarrollen el protagonismo para el cumplimiento de las funciones profesionales, los

## **MODELO TEÓRICO METODOLÓGICO PARA LA CAPACITACIÓN EN COMPETENCIAS DIRECTIVAS DE EDUCACIÓN PENAL**

resultados del diagnóstico y caracterización de las necesidades de capacitación en competencias directivas, la carencia de un modelo teórico metodológico de capacitación continua con potencialidades de adaptación al contexto laboral, así como las demandas profesionales del cargo en relación a las transformaciones sociales e institucionales, la evaluación de programas de capacitación en competencias directivas de instituciones afines en el contexto en que se implementa, es un momento oportuno para en el contexto del reordenamiento y redimensionamiento, promueve alternativas novedosas para el progreso y el desarrollo de competencias directivas, se evidencia una sensibilización creciente de los recursos humanos acerca de la necesidad de transformación en el marco profesional.

Presenta para su desarrollo políticas encaminadas a desarrollar procesos de selección que aseguren el cumplimiento de los requisitos integrales de idoneidad, examinar con rigor el desempeño del directivo, el componente científico y sus resultados, diseñar programas de capacitación y perfeccionamiento que aseguren los avances en los momentos actuales según plantea el país, ubicar las competencias directivas en el centro de los avances científicos específicamente para el profesional que ejerce estas funciones, desarrollar las competencias claves o distintivas de la organización, de los procesos de las actividades principales y de los cargos que demanden el desarrollo de habilidades científicas y brindar atención personalizada a la capacitación de los cuadros y sus reservas potenciando el desarrollo de capacidades en la dirección con un enfoque científico.

La Matriz DAFO, posibilitó triangular en el orden teórico metodológico los resultados que se alcanzaron en la etapa de diagnóstico, establecer (fortalezas y debilidades) - (amenazas y oportunidades). La información para elaborar el cuestionario se sometió a la valoración por los 35 especialistas. Dicha información, se obtuvo de: la observación en 16 encuentros de los posgrados impartidos, el análisis documental y las encuestas realizadas.

Los elementos que componen el modelo, están concebidos de forma que resultan primordiales para la misión de capacitar los recursos humanos en las competencias directivas que son necesarias desplegar en el puesto de trabajo; para ello es preciso tener en cuenta: la misión, la política, los requisitos, las características, las premisas y los principios que lo componen. Así también, es fundamental mantener el desarrollo de los procesos de selección que aseguren el cumplimiento de las exigencias integrales de idoneidad, potenciando el desarrollo de capacidades en la dirección con un enfoque científico.

Plantea Cepeda Dovala J. M. investigar cuáles son las competencias necesarias para que el educando pueda desempeñar un rol profesional, para ello se requiere[10]:

- Estudio del entorno:

a) Macro: Social, político y económico

b) Micro: Dentro del salón de clase

- Determinar qué campos o áreas del conocimiento son importantes.
- Definir las características del egresado a través de un estudio del rol que va a desempeñar.

El modelo se caracteriza por ser: sistémico, dinámico, flexible, participativo, prospectivo, estable, integral y colaborativo, con sinergia; basado en premisas como la actualización de aprendizajes significativos que desarrollen el protagonismo del directivo en la especialidad, cumplir con las demandas profesionales del cargo e institucionales; con principios como la valoración del desarrollo y adecuación a cada nivel, la necesidad de que se produzcan las transformaciones del cargo, cuidar la responsabilidad individual y el desarrollo del cumplimiento de la capacitación, que son necesarios para determinar el estado actual y la proyección futura.

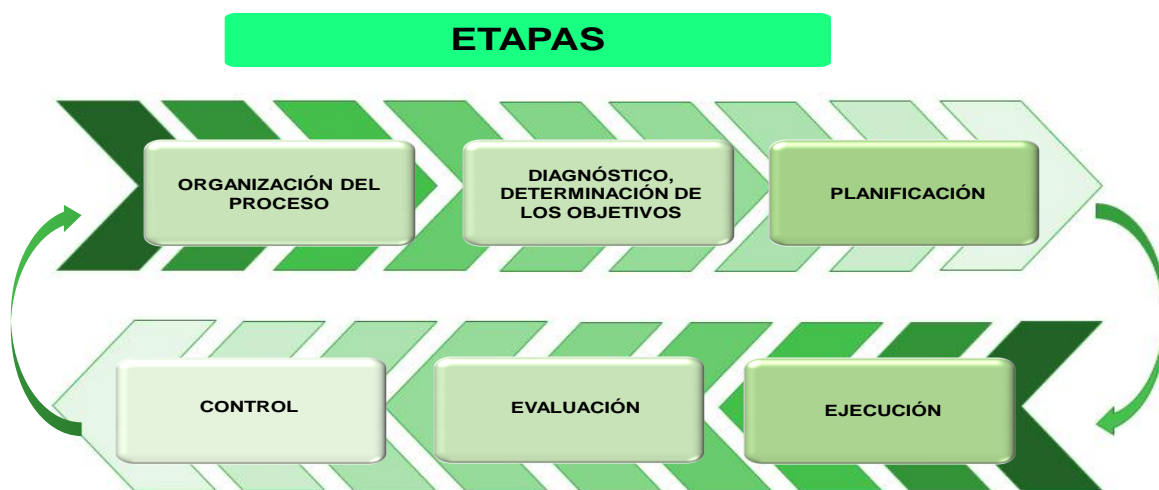
El modelo permitió:

- El estudio detallado de la información
- Diseñar el proceso de capacitación de competencias directivas
- Establecer los nexos entre los elementos que lo conforman, las distintas fases de su aplicación
- La modelación en su concepción representativa.

Entre los aspectos fundamentales para la concepción del modelo, se tuvo en cuenta la definición de sus procedimientos organizacionales y funcionales. La contradicción fundamental del objeto de investigación radica en las insuficiencias en el desempeño profesional del cargo base de la especialidad, junto a la necesidad de desarrollar competencias directivas para el desempeño profesional de los directivos.

La capacitación en competencias directivas, se conforma de una serie de pasos para su aplicación mediante el Modelo Teórico Metodológico para la Capacitación en Competencias Directivas, propuesto. Donde el resultado de las acciones facilitó, la clasificación de las seis etapas, para la elaboración del mismo, estrechamente interrelacionadas y que constituyen el pilar principal en la elaboración, control y seguimiento del proceso para su desempeño. Permiten realizar y determinar los cambios y transformaciones que sean necesarios.

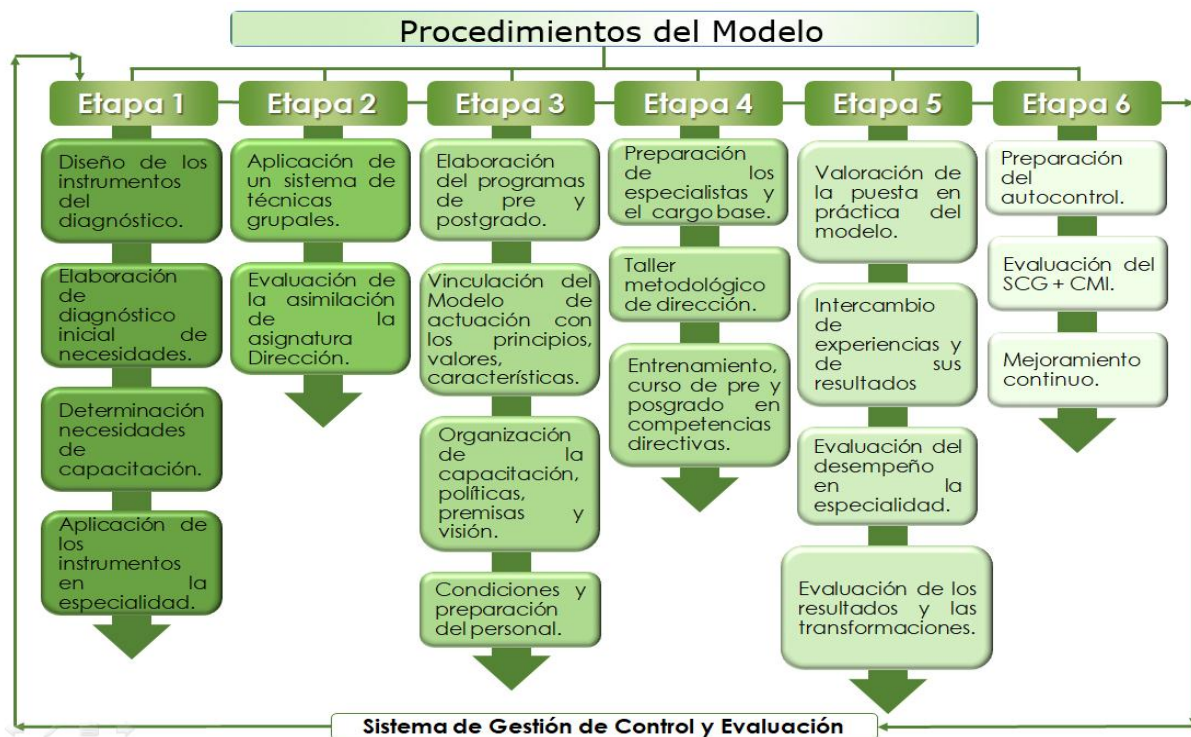
Las etapas están compuestas de la siguiente forma (**Fig. 2**):



**Fig. 2** - Etapas del modelo para la capacitación en competencias directivas.

## MODELO TEÓRICO METODOLÓGICO PARA LA CAPACITACIÓN EN COMPETENCIAS DIRECTIVAS DE EDUCACIÓN PENAL

Entre cada una de las etapas existe una relación directa; una necesariamente conduce a la otra a partir del permanente estado de control que se establece. A través de la implementación del modelo en la especialidad, donde se realizan todos los cambios y transformaciones durante el proceso. Esto permite corregir desde el puesto de trabajo las debilidades y barreras que se encuentren e ir potenciando las oportunidades.



**Fig. 3 - Procedimientos del modelo para la capacitación en competencias Directivas.**

Los procedimientos del gráfico anterior, se sustentan en la sistematización y triangulación de los antecedentes de investigaciones y estudios realizados. Así como los resultados de los instrumentos aplicados, para el desarrollo de la presente investigación, con una perspectiva hasta el 2026.

A partir del análisis del tema de la investigación, se puso de manifiesto que el problema estratégico se basa en: Deficiencias en el desarrollo de habilidades y actitudes profesionales; la planificación, organización, gestión y control de la capacitación en competencias directivas; y deficiente solución de problemas profesionales.

La capacitación en competencias directivas aún no se concibe en la preparación especializada para el cargo. A todo ello se suman las insuficiencias en el proceso de cumplimiento de las funciones asignadas.

Con el objetivo de lograr científicidad, objetividad, pertinencia social y actualidad en la medición de la capacitación de competencias directivas, se optó por realizar:

- El análisis de los documentos normativos de la especialidad, que incluye estudio de los programas D y E.
- La consulta a directivos a otros niveles organizativos, ocho docentes y diez especialistas del primer nivel.
- Encuestas y entrevistas de conjunto con los aspectos declarados por los directivos de la especialidad.

Se toman como punto de partida los indicadores y dimensiones que se relacionan en la tabla 1.

**Tabla 1** - Dimensiones e indicadores previstos para la capacitación en competencias directivas.

<b>Dimensiones</b>	<b>Indicadores</b>
Contexto laboral específico	1-Cumplimiento de las normas y políticas organizacionales de la especialidad.
	2-Autonomía en las funciones del cargo.
	3-Grado de compromiso durante la ejecución de las funciones asignadas.
	4-Gestión de la calidad en el puesto de trabajo.
	5-Resistencia al estrés.
	6-Inteligencia Emocional.
Solución a los problemas	1-Capacidad cognitiva en el dominio de los procedimientos de trabajo.
	2-Razonamiento práctico en el algoritmo de trabajo.
	3-Pensamiento sistémico para la ejecución de las tareas profesionales.
	4-Capacidad para la toma de decisiones en la solución de conflicto.
	5-Nivel en que se manifiestan los valores profesionales.
Cualidades profesionales	1-Responsabilidad vinculada al cumplimiento y ejecución de los objetivos en el desempeño.
	2-Motivación ante las tareas, creatividad.
	3-Autonomía.
Adaptación al cambio	Capacidad para asimilar los cambios.
	2- Capacidad para aprender.

En las dimensiones e indicadores analizados del diagnóstico inicial; se apreciaron diferentes comportamientos desarrollándose por las Dimensiones previstas anteriormente. 1-Contexto laboral específico; Dimensión 2: Solución a los problemas. Medina B. (2021), planteó que la evaluación de la capacitación laboral se fundamenta en la caracterización de los indicadores mediante la medición de las capacidades administrativas, es por ello que se realiza y se observa que en la Dimensión 3 que es las Cualidades profesionales [11].

Así también se desarrolla la Dimensión 4, que se encuentra en un alto nivel de asimilación en directivos donde están dispuestos al cambio 94, para un 63,94%. No obstante en la aplicación de las técnicas de dirección, sus procedimientos y la gestión de la dirección, varían considerablemente en los parámetros con la aplicación del Modelo Teórico Metodológico para la Capacitación en Competencias Directivas (MTMCCD), así también, se logró revertir las dimensiones e indicadores con la transformación de las mismas.

Con la aplicación del modelo se logra reducir el nivel valorado de mal, elevándose estas cualidades, representando un avance en los parámetros de los indicadores



## **MODELO TEÓRICO METODOLÓGICO PARA LA CAPACITACIÓN EN COMPETENCIAS DIRECTIVAS DE EDUCACIÓN PENAL**

asociados a esta dimensión, en la Dimensión 4: Adaptación al cambio: cambió a alto en el indicador Capacidad para asimilar los cambios, en lo referente a Técnicas de dirección se elevó de forma cuantitativa y cualitativa sus resultados, impactando de forma directa en el contexto. En cuanto a la Gestión, el cambio fue a excelente.

Estos resultados demuestran que se logra de forma exitosa el cumplimiento de las normas y políticas organizacionales de la especialidad; los directivos alcanzan autonomía para la realización de las funciones del cargo. Se crea un grado de compromiso durante la ejecución de las funciones asignadas, aumenta la gestión de la calidad en el puesto de trabajo, disminuye el estrés y se mejora la inteligencia emocional de los mismos. Se desarrolla de forma eficiente el dominio de los procedimientos de trabajo, existe un razonamiento práctico en el algoritmo de trabajo, se busca el pensamiento sistémico para la ejecución de las tareas profesionales y se consigue aumentar la capacidad para la toma de decisiones y en la solución de conflictos.

De forma general, las dimensiones e indicadores en esta etapa se comportan con mayor eficacia y eficiencia en el proceso, como un cambio cualitativo en el desempeño. La capacidad para asimilar los cambios relativos a la utilización de las técnicas de dirección varió de forma positiva, en lo concerniente a la gestión de dirección, los índices variaron favorablemente según se aprecia en la investigación.

Los resultados anteriores demuestran con creces las ventajas de la aplicación del modelo. Con la aplicación del mismo se observan resultados de la transformación de las dimensiones e indicadores. Se aprecia avances en la gestión de la calidad, se mejoró la resistencia al estrés y aumento de la inteligencia emocional. Ratificando lo que Labrador O, Bustio A y Reyes J (2019) plantearon "... que la tendencia actual es el aprendizaje organizacional dentro de las organizaciones enfatizando el conocimiento de los propios ejecutores" [12].

También se logra solucionar problemas específicos del rol que desempeñan; aumenta la capacidad cognitiva de los procedimientos de trabajo, el razonamiento del algoritmo de trabajo, aumenta la responsabilidad y según Comas Raúl (2018): "...se deben incorporar actividades de capacitación, que permitan crear las condiciones necesarias para mantener el cumplimiento de las responsabilidades." [13].

Además, se fortalece la capacidad para la toma de decisiones en la solución de conflictos, en concordancia con Obando MP (2020) que plantea: "...el talento humano es una de las piezas clave que nos permite alcanzar los objetivos, mediante el impacto positivo que se tiene sobre los trabajadores"... [14]. De igual forma, se aumentó la motivación y creatividad ante las tareas. Se da cumplimiento a las competencias directivas planteadas por Tobón (2005): "el conjunto de conocimientos creencias, capacidades, habilidades, actitudes, valores y estrategias que posee un directivo y que determina el modo y los resultados de sus intervenciones en el puesto de trabajo, es la forma en que enfrenta diferentes situaciones, así como el nivel de conciencia sobre sus propias acciones y reflexiones." [15]. Los autores Martínez Ávila M. Gomora Miranda JY, Hernández

Silva MC. (2016) coinciden con sus argumentos al referirse a los mismos aspectos [16].

Los directivos adquieren competencias que permiten trabajar de forma eficiente y eficaz, que refuerzan las cualidades profesionales, tales como la administración del tiempo y delegación de funciones. No obstante, Chistian R. y Serrano F. (2020) enfatizan que "... los profesionales deben realizar constantemente la capacitación así se mantienen actualizados..." [17]. Se cumplen con los objetivos y tareas, comprenden la función de mando y dirección, desarrollan estilos de liderazgo, existe la responsabilidad social y se valora el papel del factor humano.

Por otro lado, permite trabajar con el componente de información, lograr comunicación interpersonal, fortalecer los componentes de evaluación de riesgos, creatividad y capacidad de cambio en la dirección. Se evalúa la delegación de funciones, autoridad y responsabilidad, lo que permite apreciar la eficacia del modelo teórico metodológico empleado. Los aspectos antes mencionados se recogen en los objetivos del programa de la especialidad de dirección diseñado por la Comisión Nacional de Grado Científico (CNGC).

En la aplicación de las técnicas de dirección hubo cambios superiores a los esperados. En aumento se señala la gestión de los directivos en los diferentes niveles. El análisis comparativo de estos indicadores y dimensiones, antes y después de la aplicación del modelo teórico metodológico empleado, permite apreciar un salto cualitativo que valida la utilidad del mismo.

## **Resultados**

El estudio de sistematización teórica realizado permitió identificar las direcciones hacia las cuales se encaminó el proceso de capacitación de competencias directivas de la especialidad y por consiguiente los resultados obtenidos en las misiones que cumplen para la sociedad como son:

- Correcta determinación de las necesidades de capacitación de competencias directivas de los recursos humanos.
- Cambios en los contenidos e integración de las formas de la capacitación para dar una mejor respuesta a los problemas de deterioro de elementos socio-psicológicos de la dirección que se presentan en los puestos de trabajo.
- Relación entre la centralización y la descentralización en el desarrollo de las actividades de capacitación y propias de sus funciones.
- El carácter normativo y jurídico mediante resoluciones que establecen las características y el alcance de los procesos de capacitación en competencias directivas.
- Potenciación de la institución como lugar para la capacitación de los directivos en Gestión de los Recursos Humanos, que aprovecha, entre otras, las posibilidades para el trabajo en equipos.

La validación del modelo propuesto, que incluye el procedimiento para el análisis del diagnóstico de la capacitación de competencias directivas, se realiza mediante criterios de expertos, que toma en consideración algunos planteamientos hechos por

## **MODELO TEÓRICO METODOLÓGICO PARA LA CAPACITACIÓN EN COMPETENCIAS DIRECTIVAS DE EDUCACIÓN PENAL**

Hall y Lindsey (1997); Martínez (2000), Hurtado de Barrera (2000) citados por Milian 2008. El instrumento aplicado persigue dos (2) objetivos:

- Valorar la pertinencia del modelo propuesto desde puntos de vista teórico-metodológico y conceptual.
- Obtener reflexiones y críticas del modelo y el procedimiento por personal especializado.

### **Discusión**

La puesta en práctica de la presente investigación responde a las exigencias de la sociedad, la que demanda de directivos capaces de tomar decisiones que den respuesta a los problemas de su ambiente laboral.

La eficiencia en el trabajo es un reto que demanda: niveles progresivos de capacitación para el desempeño; elevar la eficiencia, eficacia y pro-actividad de las respuestas de los directivos y enfoques estratégicos que posibiliten distinguir los probables escenarios para accionar de forma rápida y responsable con vistas a minimizar sus impactos.

La propuesta perfecciona el subsistema de formación, preparación y superación de los especialistas. Eleva la calidad y eficiencia de los recursos humanos que se desempeñan en estos. Brinda la posibilidad de lograr mayor racionalidad, efectividad y fortalecimiento del sistema de dirección y mando. Alcanza un elevado rigor en el cumplimiento de las funciones con calidad en el desarrollo profesional que humaniza el trabajo con los mismos. Promueve un resultado cualitativamente superior en el desempeño profesional de forma planificada y continua.

Por otra parte, gestiona una propuesta conceptual y procedimental junto a la obtención de indicadores y criterios de evaluación que sustenta la implementación de la capacitación de competencias directivas. Persigue mejorar las responsabilidades del recurso humano en su puesto de trabajo.

### **Conclusiones**

- 1-El aporte teórico metodológico que sustenta esta investigación está basado en la necesidad de capacitar en competencias directivas a los especialistas.
- 2- La caracterización del estado actual de la capacitación en competencias directivas posibilitó identificar las necesidades de formación y sus particularidades.
- 3- La aplicación del proceso de capacitación, concebido como parte del MTMCCD, constituye un requisito indispensable y el avance del destino hacia esta novedosa concepción de desarrollo.
- 4- Se obtiene un modelo teórico metodológico para la capacitación en competencias directivas orientado con enfoque de organización que contribuye a la adquisición y/o perfeccionamiento de elementos conceptuales, metodológicos y prácticos relacionados con las capacidades de dirección.
- 5-Se desarrolló un procedimiento general compuesto por etapas el cual contiene un conjunto de herramientas que permiten la aplicación del modelo diseñado.
- 6-Se obtienen indicadores y resultados de desempeño que facilitan la evaluación del proceso de capacitación en competencias directivas.

7-La validación del modelo propuesto, mediante la aplicación de su procedimiento en los recursos humanos de la especialidad, permitió desarrollar un grupo de competencias directivas, que implicó avances en los indicadores relativos al trabajo, además de un cambio de conciencia y de actuación compatible con el paradigma de sostenibilidad al que se aspira. 📖

## **Referencias**

1. CASTRO, F. "Informe al Primer Congreso del Partido Comunista de Cuba". La Habana, Cuba. 1975. ISBN: 978-959-7223-03-0
2. CASTRO, F. "Discurso pronunciado en el acto conmemorativo del X Aniversario de la creación del Minint" La Habana, Cuba. 1971. [Consultado el: 23 de enero de 2020]. Disponible en: <http://www.fidelcastro.cu/es/discursos/discurso-pronunciado-en-el-acto-conmemorativo-del-x-aniversario-de-la-creacion-del-minint>
3. OLVERA ESPINOSA, E.; PEDRONI LARA; F. ALMEYDA VILLAVICENCIO, E. "Método de evaluación del bienestar para la formación de recursos humanos". Revista de Formación de Recursos Humanos. 2018, 4-14: 25-32. ISSN 2444-4979
4. DE LA ROSA RODRÍGUEZ, L. D. L.; DE LA ROSA GONZÁLEZ, L.; MORALES GONZÁLEZ, M. I. "Estrategia de capacitación para potenciar el vínculo Universidad Empresa a través del desempeño profesional de los dirigentes". Varona 2022, (74). ISSN 1992-8238
5. CUESTA SANTO, A. (2010). "Tecnología de Gestión de Recursos Humanos". Ediciones Félix Valera y Academia. La Habana, Cuba. ISBN 978-959-270-053-6
6. LLUMBERT ESTANQUE, I. M., "Capacitación preparación y superación a dirigentes de empresas", (2018). [Consultado el: 23 de enero de 2020]. Disponible en: <http://revistas.ulvr.edu.ec/index.php/yachana/article/view/462>
7. Ministerio de Justicia. No-30/2021 "Sistema de trabajo con los cuadros del estado y del Gobierno y sus Reservas". Que modifica Decreto Ley 251 de 2007 de Consejo de Estado y Deroga Decreto Ley 196 de 1999 de Consejo de Estado 2007.(30). ISSN 1682-7511
8. Ministerio de Justicia. (13/2/2018). Decreto Ley No. 350/17 (GOC-2018-55-EX13) "De la Capacitación de los trabajadores". Gaceta Oficial de la República de Cuba. No.13 Extraordinaria. Consejo de Estado. (55). ISSN 1682-7511
9. Ministerio de Justicia. Gaceta Oficial de la República de Cuba -2021-280-030, "Reglamento del Sistema de Trabajo con los Cuadros del Estado y del Gobierno y sus Reservas". (280-30). ISSN 1682-7511
10. CEPEDA DOVALA, J. M. "Metodología de la enseñanza basado en competencias". Revista Iberoamericana de Educación de la Universidad Autónoma del Noreste de México, Metodología de la enseñanza basado en competencias 2004. 35(1).ISSN1681-5653
11. MEDINA, B. I. "La capacitación laboral como herramienta de mejoramiento empresarial". Bol.redipe 2021, 10(6) ISSN 2256-1536

## MODELO TEÓRICO METODOLÓGICO PARA LA CAPACITACIÓN EN COMPETENCIAS DIRECTIVAS DE EDUCACIÓN PENAL

12. LABRADOR MACHÍN, O; BUSTIO RAMOS, A, REYES HERNÁNDEZ, J. "Gestión de la capacitación y capacitación para una mejor gestión en el contexto socioeconómico cubano". Cooperativismo y Desarrollo; 2019. 7(1) ISSN 2310-340X
13. COMAS RODRÍGUEZ, R. "Impacto en la capacitación en la mejora de indicadores de calidad en investigación de unidades." Uniandes EPISTEME. Revista digital de Ciencia, Tecnología e Innovación 2018; 5(Especial). ISSN 1390-9150/ Vol. 5
14. OBANDO CHANGUÁN, MP. "Capacitación del talento humano y productividad: una revisión literaria". ECA Sinergia 2020. 16(2). ISSN 2528-7869
15. TOBÓN TOBÓN, S DE J. "Formación basada en competencias: pensamiento complejo, diseño curricular y didáctica". 2005. Consultado el: 23 de enero de 2020]. Disponible en: [https://cmapspublic3.ihmc.us/rid=1LVT9TXFX-1VKC0TM-16YT/Formaci%C3%B3n%20basada%20en%20competencias%20\(Sergio%20Tob%C3%B3n\).pdf](https://cmapspublic3.ihmc.us/rid=1LVT9TXFX-1VKC0TM-16YT/Formaci%C3%B3n%20basada%20en%20competencias%20(Sergio%20Tob%C3%B3n).pdf)
16. MARTÍNEZ ÁVILA, M; GOMORA MIRANDA, J Y; HERNÁNDEZ SILVA, M. DEL C. "Modelo de competencias directivas en escenarios globales para las instituciones de educación superior". RIDE Revista Iberoamericana Para La Investigación Y El Desarrollo Educativo 2016, p.621-633. ISSN2007-7467
17. MEJIA CHISTIAN, R;SERRANO TORREZ. F. "Capacitaciones e investigaciones realizadas por los recursos humanos en salud, Latinoamérica". Educación Médica2020, 21(5): ISSN 1575-1813.

### **Los autores declaran que no hay conflicto de intereses**

#### **Contribución de cada autor:**

**Marleny Vélez García MSc.:** *Diseño de la investigación, redacción del informe, procesamiento de la información, plan de trabajo experimental, talleres con decisores de las entidades de estudio, implementación de los resultados, diseño del esquema y realización de los métodos y técnicas.*

**Rondolfo Orta Cárdenas MSc.:** *Apoya a la revisión del estado del arte, realización de los métodos y técnicas, proceso de discusión científica, revisión de la versión final del artículo, realización del abstract e implementación de los resultados.*

**Yamilé. Hotman-Cardosa Dr. C.:** *Contribución realizada al trabajo: análisis del informe de investigación, revisión del modelo y esquema, implementación de los resultados, conclusiones, utilización de la bibliografía y diseño de la metodología utilizada.*