

# Gestión de la formación de dirigentes sindicales como ejercicio de gobernanza educativa

## *Managing the training of union leaders as an exercise in educational governance*

Recibido: 21/06/2020 | Aceptado: 20/08/2020 | Publicado: 19/12/2020

Yamileydis Martínez Torres<sup>1\*</sup>  
Román Borges Torres<sup>2</sup>

<sup>1\*</sup> Escuela Provincial de Santiago de Cuba “Hermandos Marañón”. [yamileydis.martinez@nauta.cu](mailto:yamileydis.martinez@nauta.cu). ID ORCID 0000-0003-0117-5198

<sup>2\*</sup> Universidad de Oriente. Santiago de Cuba. [romanbt@uo.edu.cu](mailto:romanbt@uo.edu.cu) ID ORCID 0000-0002-5780-1875

### Resumen:

La construcción de una sociedad justa y humanista, se encuentra vinculada a múltiples factores, entre ellos, la eficacia y calidad de los procesos formativos que le sirven de sustento. La efectividad de la formación de los dirigentes sindicales en Cuba, entre otros aspectos está determinada por las atribuciones y relaciones complementarias y diferenciadas de los actores de la comunidad educativa ampliada que intervienen en dicho proceso. El estudio y análisis del comportamiento de la referida problemática, reveló diferentes limitaciones, que inciden de manera negativa, en el proceso de formación de los dirigentes sindicales, cuestión que limita su adecuado desempeño en los diferentes sectores e instancias donde actúan. Sobre esta base, se plantea como objetivo del artículo: reflexionar en torno a los preceptos pedagógicos fundamentales que deben estar presentes en el diseño y concepción de la formación de dirigentes sindicales en Cuba como ejercicio de gobernanza educativa. Esta formación se presenta como una propuesta a través de maneras flexibles y ajustadas a las necesidades organizativas/funcionales y, sobre todo estratégicas y tácticas dadas la particular relevancia que tiene el ejercicio de la labor sindical para la adecuada y pertinente materialización de la gobernanza en los marcos del modelo cubano.

**Palabras clave:** Gobernanza; organización sindical; formación de dirigentes sindicales; participación social.

### Abstract:

*The construction of a fair and humanist society, it is linked to multiple factors, among them, the effectiveness and quality of the formative processes that serve him as sustenance. The effectiveness of the formation of the union leaders in Cuba, among other aspects is determined by the attributions and the actors' of the enlarged educational community complementary and differentiated relationships that intervene in this process. The study and analysis of the behavior of the one referred problematic, he/she revealed different limitations that impact in a negative way, in the process of the union leaders' formation, question that limits their appropriate acting in the different sectors and instances where they act. On this base, he/she thinks about as objective of the article: to meditate around the fundamental pedagogic precepts that should be present in the design and conception of the formation of union leaders in Cuba like exercise of educational Governance. This formation is presented like a proposal through flexible and adjusted way to the organizational necessities-functional and, mainly, strategic and given tactics the particular relevance that has the exercise of the union work for the*

*appropriate and pertinent materialization of the governance in the marks of the Cuban pattern.*

**Keywords:** *Governance, syndical organization, formation of trade union directive, social participation.*

---

## Introducción

Las grandes transformaciones socioeconómicas y sociopolíticas del mundo actual, el vertiginoso desarrollo que han alcanzado las ciencias, las palancas de la información y el conocimiento estratégico devienen en factores emergentes y recursos modernos de poder al alcance de las organizaciones sociales con independencia de su carácter gubernamental o no, marco en el que adquiere especial relevancia la idea acerca de la gobernanza esbozada por Aguilar (2010) al reconocerla como “[...] las nuevas relaciones que se establecen entre Estado y sociedad [...] en el papel de los ciudadanos como sujetos que participan en el proceso de gobernar”.

En este sentido destaca el papel que al respecto desempeñan los sindicatos cual forma asociativa que tiene su génesis histórica en las contradicciones e incompatibilidades que como consecuencia de la Primera Revolución Industrial - finales del siglo XVIII e inicios del XIX- comienzan a tener lugar entre trabajadores y empleadores; como consecuencia de lo cual el sindicalismo se erige en la forma fundamental en que los trabajadores se han organizado para enfrentar y reclamar las desavenencias provenientes de su posición respecto a la forma de propiedad sobre los medios de producción prevaleciente en el marco social donde desempeñan su actividad productiva.

Resulta factible entender entonces que dada su incidencia en la gobernanza, el sindicato constituye actualmente una de las instituciones más relevantes del espacio público y social; a pesar por una parte de los errores cometidos por los dirigentes de estas organizaciones y por la otra de los intentos orientados a eliminar, reducir e incluso desvirtuar el papel de las organizaciones sindicales por razones de carácter esencialmente político; cuestión abordada por Coscubiela (2014) entre otros.

Aunque es válido aclarar que por determinadas razones que serán en su momento argumentadas, en el trabajo que ahora se presenta el papel de los sindicatos trasvasa “la visión de la Organización Mundial del Trabajo (OIT)” en cuanto a “la necesidad y utilidad de los sindicatos para la gobernanza del trabajo” aludida por Sánchez y Martín (2018, p.1), así como de la noción recurrente en las redes sociales en cuanto al “movimiento sindical o sindicalismo” como “parte del movimiento obrero que se organiza mediante sindicatos, una organización que reúne a los trabajadores a partir del trabajo que desempeñan con el fin de defender sus intereses comunes ante los empleadores y los gobiernos”.

Las condiciones y circunstancias señaladas devienen en nuevas exigencias, requerimientos, retos y desafíos que deberá enfrentar la labor de dirección sindical para acometer con la mayor efectividad posible el rol que le corresponde en la actual y futura gobernanza de la sociedad cubana, cuestión que se constituye como una demanda político/pedagógica de la formación de los dirigentes sindicales en Cuba.

Sobre esta base, se plantea como objetivo del artículo: reflexionar en torno a los preceptos pedagógicos fundamentales que deben estar presentes en el diseño y concepción de la formación de dirigentes sindicales en Cuba como ejercicio de gobernanza educativa.

## Materiales y métodos

Para el desarrollo del artículo se empleó como metodología fundamental "la sistematización teórica de la actividad práctica". La misma se sustentó en métodos científicos, procedimientos y técnicas del nivel teórico y empírico, entre los cuales se incluyen el análisis-síntesis, la inducción-deducción, el histórico y lógico, el análisis documental, las entrevistas y las consultas con especialistas y a partir de estos se determinó un eje de sistematización que transversaliza la dirección política de la sociedad en transición socialista como área del conocimiento científico y esfera general de la actividad práctica: la interrelación dialéctica entre dirigentes/dirigidos, miembros del sujeto colectivo masivo del poder -en este caso cuadros sindicales y trabajadores estatales y no estatales-

Para ello se fueron analizando, sintetizando y ordenando las necesidades cognitivas asociadas con las bases culturales, axiológicas e ideológicas que emanan de las experiencias acumuladas y existentes en el ejercicio de la dirección política como parte del ejercicio de la gobernanza en el contexto del modelo económico/social cubano, que contribuye a la precisión teórica y comprensión histórica y estructural de contradicciones y complejidades generales de la dirección sindical particularmente en el sector privado cubano.

Desde la perspectiva histórica y lógica se reflexiona acerca del papel del sindicato en la sociedad cubana sobre la base de las nuevas relaciones sociales y en consecuencia de dirección dirigentes/dirigidos- que se establecen a partir del 1959, asumiendo como eje medular el tema de la dirección política de la sociedad; enfatizándose en las disímiles manifestaciones y expresiones que tienen las mencionadas relaciones a partir de la Actualización de los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución y la Conceptualización del Modelo Económico y Social Cubano de Desarrollo Socialista, particularmente en lo referido al reconocimiento de la propiedad privada sobre los medios de producción, como cuestión que no puede implicar la reproducción de relaciones de dirección pretéritas e incongruentes ni inadecuadas interpretaciones acerca del papel de los sindicatos; razonando además acerca la presunta manera en que las exigencias y requerimientos del desempeño sindical en el contexto actual tienen su consiguiente repercusión en la concepción formativa de los dirigentes de estas organizaciones de masas en el nivel intermedio de dirección.

Igualmente se dilucida acerca de los fundamentos que sustentan la formación de directivos sindicales, en este caso los del nivel intermedio de dirección -municipal y provincial-, como fenómeno esencial y necesario que caracteriza el desenvolvimiento de la sociedad cubana, además de analizarse proyectivamente la pertinencia de los referentes teóricos que sustentan la concepción del modelo actuante en la formación de los dirigentes sindicales del ya referido estamento organizativo.

## **Resultados y discusión**

### **Sindicalización y gobernanza en la sociedad cubana**

La trascendencia del tema de la "participación" -sobre el cual discurren autores como García (2007) y Meszáros (2001), entre otros-en su condición de asunto medular en las concepciones modernas acerca de la gobernanza y la gestión es adicionalmente connotada por el reconocido autor Peters (2018) cuando sentencia "hay que enterrar el término Recursos Humanos. Son personas [...] es una palabra horrible, ¡las personas no son recursos!"

La plena y cabal comprensión del papel que desempeñan las personas en la materialización efectiva de los procesos sociales y por tanto en el fenómeno de la gobernanza, constituye condición cualitativa de carácter superior inherente a esta, de la que consiguientemente deviene el imperativo de la participación, cual categoría mediadora destinada a conciliar las contradicciones de carácter esencial presentes entre los diferentes actores involucrados en el mismo bajo los estatus de dirigente y dirigido.

Es la participación en su condición de cualidad devenida del principio socialista del centralismo democrático, quien connota en los marcos del entramado social cubano de manera particular y sustancialmente distintiva, el papel protagónico que han de desempeñar las organizaciones sindicales en la gobernanza del país como fuerza movilizadora destinada a encauzar la acción de los trabajadores, en función del mandato formulado en el artículo 14 de la Constitución de la República donde se establece "el Estado reconoce y estimula a las organizaciones de masas y sociales, que agrupan en su seno a distintos sectores de la población, representan sus intereses específicos y los incorporan a las tareas de la edificación, consolidación y defensa de la sociedad [...]".

Mandato que posteriormente es ratificado en el referido cuerpo legislativo mediante el contenido de su artículo 20 al preceptuar "los trabajadores participan en los procesos de planificación, regulación, gestión y control de la economía".

Si bien el papel del sindicalismo en la gobernanza de la sociedad cubana actual dispone de un claro respaldo constitucional, resulta oportuno consignar que en lo adelante y de manera indefectible, el mismo ha de materializarse en condiciones y circunstancias específicas de similar naturaleza legislativa -algunas todavía insuficientemente aclaradas-, diferentes a las anteriormente imperantes.

Tal es el caso de las vinculadas al contenido del artículo 22 de la propia Constitución en el cual "se reconocen como formas de propiedad, las siguientes: a) socialista de todo el pueblo -según el art. 18 del propio documento "forma de propiedad principal"-: en la que el Estado actúa en representación y beneficio de aquel como propietario; d) privada: la que se ejerce sobre determinados medios de producción por personas naturales o jurídicas cubanas o extranjeras; con un papel complementario en la economía;"

A lo que se une el fenómeno referido desde el punto de vista económico por Vargas (2010 p.180) entre otros como "terciarización de la economía", en el caso cubano adicionalmente aupado por el crecimiento que desde el punto de vista prospectivo debe caracterizar el desenvolvimiento de la propiedad "privada", aún y cuando constitucionalmente se conciba que la misma desempeñe un rol de complementariedad respecto a la "socialista de todo el pueblo".

Las condiciones y circunstancias señaladas devienen en nuevas exigencias, requerimientos, retos y desafíos que deberá enfrentar la labor de dirección sindical para acometer con la mayor efectividad posible el rol que le corresponde en la actual y futura gobernanza de la sociedad cubana, cuestiones entre las que se destacan los asuntos concernientes a:

- La gobernanza al interior de la propia estructura funcional sindical, tomando en cuenta la presencia en esta de los niveles: de base, municipal, provincial y nacional; además de considerar la coexistencia en los últimos tres mencionados de las diferentes representaciones gremiales y del órgano general representativo de la Central de Trabajadores de Cuba -CTC-aglutinador de aquellos.
- Las contradicciones emanantes de las relaciones entre los dirigentes sindicales de cualquiera de los niveles antes señalados y los afiliados a la organización, las cuales incluso pueden encontrarse transversalizadas por las particularidades y diferencias gremiales.
- Las contradicciones emanantes del ejercicio de la labor de dirección sindical bien sea de manera simultánea o específica, en relación con los diferentes sectores gremiales y la incidencia al respecto de las formas de propiedad en que la misma tenga lugar, matizadas estas por la complementariedad que debe prevalecer entre el sector empresarial -estatal y privado- y el de la administración pública y tomando en

cuenta en este caso que el reconocimiento de la propiedad privada genera un ámbito social y experiencial inexistente durante los últimos 60 años en el país.

- Las cuestiones relativas a la forma de materialización del ejercicio de la gobernanza en base a las particularidades asociadas a la concreción de la autonomía territorial municipal, aspecto igualmente carente de antecedentes nacionales en los últimos años.

Según se aprecia la dirección sindical desempeña un papel protagónico como parte del ejercicio de la gobernanza en el contexto del modelo económico/social cubano, elemento que deviene en la necesidad imprescindible de acometer en consonancia con ello un proceso formativo destinado a garantizar la preparación de los sujetos encargados de materializar la misma con la debida efectividad y pertinencia.

### **La gestión de la formación de dirigentes sindicales como ejercicio de gobernanza educativa**

La formación de los dirigentes sindicales constituye un proceso respecto al cual existen diferentes perspectivas en cuanto a su materialización, así internacionalmente -y de manera especial en Latinoamérica- predomina la tendencia a llevarlo a cabo mediante la ejecución de actividades aisladas como: escuelas sindicales curso, talleres, seminarios, diplomados y otras formas de organización docentes; convocadas por gremios sindicales y/u organizaciones no gubernamentales -tal es el caso por ejemplo de la Fundación Docente Privada "Instituto Sindical de Cooperación al Desarrollo" (ISCOD), el "Instituto Cuesta Duarte", "la Asociación Bancaria de Perú" y el "Centro de Formación Sindical para Nuevos Dirigentes y Empresarios de América Latina" entre otros-.

Perspectivas como parte de las cuales de manera general se le concibe cual proceso cuyas acciones tienen lugar fundamentalmente fuera del ámbito común de actuación de los participantes en las mismas y como consecuencia de ello en franca omisión de la imprescindible diferenciación contextualizada que de manera intrínseca las debe caracterizar desde el punto de vista pedagógico.

Limitante que encuentra entre sus razones en el hecho de que a diferencia de otras actividades, la labor de dirección sindical no constituye una profesión universalmente reconocida y por consiguiente la formación de dirigentes sindicales no se incluye ni articula de manera directa como parte de la concepción y estructuración de los sistemas educativos latinoamericanos, cuestión está que deja margen a la escasa estimación acerca de la importancia y trascendencia de las cuestiones relativas a la gobernanza de su gestión desde el enfoque educativo que le debería corresponder.

Como anteriormente se argumentó dada la particular relevancia que tiene el ejercicio de la labor sindical para la adecuada y pertinente materialización de la gobernanza en los marcos del modelo cubano; así como la consiguiente preocupación y atención que el Estado le presta a este asunto, la gestión de la formación de dirigentes sindicales se constituye en una necesidad insoslayable al respecto que en consecuencia incorpora una perspectiva adicional al fenómeno objeto de análisis, evidenciando las potencialidades necesarias y suficientes del mismo para ser considerado como una dimensión o perspectiva complementaria a la gobernanza educativa.

Cuestión que se reafirma con la existencia de instituciones docentes públicas las cuales como parte del propio ejercicio de gobernanza, se encuentran formal y oficialmente responsabilizadas por encargo estatal con la materialización pertinente y efectiva de tal propósito.

De tal manera si bien la gobernanza de la gestión de la formación de los dirigentes sindicales suele carecer de referentes en la mayor parte de los países latinoamericanos, en Cuba esta encuentra una manifestación especial

devenida de la ya referida intencionalidad institucionalizada que le caracteriza, aún y cuando es justo consignar que ningún investigador del tema lo ha abordado desde semejante arista de análisis, asociada a la naturaleza pedagógica que de manera raigal lo caracteriza.

No obstante es pertinente comentar la significación que Medina (2015), le otorga a los dirigentes sindicales al catalogarlos de "gestores sociales" -denominativo que si bien tiende a sustantivar su rol en el fenómeno de la gobernanza, no es aprovechado por la autora para profundizar en las cuestiones inherentes al mismo-, aportando no obstante un elemento importante desde la arista educativa de la misma, al reconocer que la formación de tales figuras como proceso pedagógico tiene lugar tanto en las instituciones docentes especializadas responsables de ello, como en el propio ejercicio de la labor sindical.

Es así como sobre la base de los resultados del diagnóstico fáctico acerca del tema objeto de análisis se plantearon las siguientes interrogantes epistémicas:

- ¿El proceso de formación de dirigentes sindicales se puede circunscribir a las actividades que se desarrollan en el seno de las instituciones docentes responsabilizadas con ello -espacios físicos formativos institucionalizados-?
- ¿Qué papel pueden y deben desarrollar respecto al mismo los espacios físicos formativos no institucionalizados?
- ¿Cuáles son esos espacios físicos formativos no institucionalizados?
- ¿Con qué nivel de habilitación cuentan tales espacios físicos formativos no institucionalizados para enfrentar de manera exitosa tal proceso formativo tomando en cuenta los requerimientos y exigencias inherentes al mismo?
- ¿Cuáles son las figuras o actores que potencialmente pueden intervenir de alguna manera en el mencionado proceso de formación, en cada uno de los diferentes espacios formativos no institucionalizados en que ha de tener el mismo?
- ¿Cuál es el nivel de preparación actual de cada uno de estos actores para intervenir de manera efectiva en el proceso?
- ¿Cómo prepararlos para intervenir en este proceso de formación y elevar su nivel al respecto?
- ¿Cómo acreditarlos legalmente su participación en este proceso formativo?
- ¿Cómo incide el ejercicio de la gobernanza educativa en la gestión y materialización efectiva del aludido proceso?

La búsqueda de respuestas a las interrogantes planteadas devela la impostergabilidad de concebir la gobernanza de la gestión del proceso de formación de dirigentes sindicales con un enfoque intencionado y sistémico que le permita constituirse en plataforma, orientación y resultado del desarrollo de estos dirigentes en su interacción socio/histórico/cultural a partir de la asunción de diferentes dimensiones del conocimiento teórico y práctico, de manera que durante la materialización del mismo se articule la ejecución de acciones fuera del puesto de trabajo - contexto de la institución educativa- y en el mismo -ámbito socio/laboral/sindical-. Tales interrelaciones deberán promover y facilitar procesos de aprendizaje en diferentes ámbitos de actuación.

Por tanto resulta imprescindible que la Pedagogía, como fenómeno social y cultural que fundamenta la gestión educativa y su gobernanza, se sitúe en un nivel formativo y desarrollador, en correspondencia con las particularidades del proceso de formación de dirigentes sindicales proyectándose hacia la conformación de una concepción integral del proceso objeto de análisis.

Se requiere entonces de un enfoque pedagógico, que conciba la formación de los dirigentes sindicales de manera sistémica y como unidad dialéctica integral en el cual se integren de manera racional y coherente el actuar de las instituciones docentes estatalmente responsabilizadas con la gobernanza de la gestión del proceso del proceso de formación de dirigentes sindicales -aportadoras de los espacios formativos institucionalizados-, y la Central de Trabajadores de Cuba -CTC- en unión de sus gremios sindicales -esencialmente aportadores de los espacios formativos no institucionalizados-, encargados además del adecuado funcionamiento de los mismos.

Los argumentos expuestos permiten llegar a establecer aquellos preceptos fundamentales que han de sustentar la concepción y diseño de la formación de los dirigentes sindicales en Cuba, cuyo ejercicio de gobernanza educativa y consiguiente gestión del mismo, entendidos como tal los que a continuación se relacionan:

1. El proceso de formación de los dirigentes sindicales, expresa el vínculo entre las instituciones docentes estatalmente responsabilizadas con la gobernanza de su gestión y la Central de Trabajadores de Cuba en unión de sus gremios sindicales existentes en los diferentes escenarios de formación.
2. La necesaria existencia de los escenarios de formación entendidos como todos aquellos entornos físicos donde potencialmente puede llevarse a cabo el proceso de formación de dirigentes sindicales, sobre la base de la coexistencia diferenciada de su condición y carácter de institucionalizado y no institucionalizado.

Los escenarios de formación institucionalizados son los que se encuentran directamente enclavados dentro de los límites de las instituciones docentes responsabilizadas con la gobernanza educativa y gestión del proceso de formación de dirigentes sindicales en cada territorio.

Mientras los escenarios de formación no institucionalizados los van a constituir, aquellos entornos físicos donde de manera concreta se ejerce la gobernanza sindical, siendo por tanto inherentes a las diferentes instancias o niveles estructurales funcionales concernientes a la misma, dígame secciones sindicales de base, burós sindicales, comités distritales, municipales, provinciales sectoriales y nacionales tanto de la CTC como de sus diferentes gremios.

3. La presencia en cada uno de los escenarios de formación institucionalizados y no institucionalizados de aquellas figuras que se encuentran en capacidad potencial de en alguna manera intervenir en el mencionado proceso, en este caso denominados mediante el calificativo de agentes formadores y en consecuencia la necesidad de que los mismos se encuentren debidamente preparados y acreditados para lo cual resulta imprescindible disponer del diagnóstico sistemático, actualizado y objetivo de sus necesidades y potencialidades formativas.

Los agentes formadores desempeñan un papel activo en el ejercicio de gobernanza de la gestión educativa de la formación sindical teniendo características diferentes según el escenario de formación donde se desempeñan.

De esta manera si bien los que se encuentran en los escenarios de las instituciones docentes responsabilizadas-profesores-disponen de los conocimientos didácticos, metodológicos, teóricos y científicos para formar a los

dirigentes sindicales, a muchos de ellos les faltan conocimientos y experiencia en cuanto a los requerimientos y exigencias que demanda el desempeño en cada una de las instancias o niveles de dirección sindical, así como en los diferentes los sectores en que tiene lugar el ejercicio de la misma, particularmente el caso del sector privado y en las instancias sindicales.

Tal limitación les imposibilita llevar a cabo el diagnóstico cabal de los problemas de la dirección sindical que sirven como referentes para la gobernanza y gestión del proceso de formación de dirigentes sindicales, razón por la cual deben ser preparados adecuadamente en dichas particularidades.

En tanto, los agentes formadores que se encuentran en los escenarios de formación no institucionalizados constituyen un segmento de mayor diversidad; pudiendo encontrarse en la misma instancia de desempeño del sujeto/objeto de formación o en otra; no todos son universitarios y su nivel de preparación para enfrentar el proceso es inverso al de los anteriormente mencionados o sea en estos suele predominar una mayor experiencia en cuanto a la materialización de la dirección sindical, pero mayoritariamente y por cuestiones lógicas carecen de la preparación técnico/pedagógica para su desarrollo.

Semejante situación implica, primero acometer un proceso de identificación y selección de los agentes formadores fundamentalmente de aquellos que han de actuar en los escenarios formativos no institucionalizados, estableciendo los correspondientes criterios al respecto, segundo concebir y acometer un sistemático proceso de preparación diferenciada de los mismos y tercero diseñar e implementar la manera en que va a tener lugar la interacción coordinada entre ambos grupos de agentes formadores en función de lograr la mayor efectividad y pertinencia posible del proceso formativo que entre ellos llevan a cabo.

Siendo así, la preparación permanente y sistemática de los agentes formadores se convierte en una de las exigencias y requerimientos fundamentales que sustentan el cabal desenvolvimiento del proceso de formación de los dirigentes sindicales y en consecuencia en una prioridad básica para la gobernanza y gestión del mismo.

Se ha de considerar entonces que la preparación de los agentes formadores deba contar con una acreditación o certificación, para que, a la vez que van ganando en motivación e interés ofrecerles una preparación más rigurosa y de mayor calidad según las necesidades de aprendizaje de estos sujetos.

4. La necesidad de una gestión del aludido proceso sustentada en la concepción y materialización de adecuadas, oportunas y pertinentes interacciones pedagógicas, categoría establecida por Borges (2016) para cualificar y designar distintivamente a todas aquellas que tienen lugar como resultado del vínculo coordinado y cooperado que establecen las diferentes figuras que de alguna manera y como parte de la gobernanza educativa participan de la gestión de la formación -en este caso los agentes formadores-.

Según los sujetos participantes, las interacciones pedagógicas se dan entre los agentes formadores a lo interno de cada escenario de formación -en las instituciones docentes responsabilizadas y en los organismos de dirección sindical-, entre los que participan en cada uno de ellos y entre éstos y los dirigentes sindicales.

5. La realidad de que la labor de dirección sindical se desenvuelve en diferentes instancias o niveles a saber: base, intermedio -municipio y provincia- y superior -nacional-; así como en diferentes sectores laborales -estatal, no estatal o mixto- por lo tanto, cuyas particularidades deben ser consiguientemente consideradas en la concepción de la formación de los dirigentes sindicales y su gestión.

6. Dada su naturaleza pedagógica el proceso de formación de dirigentes sindicales debe expresar las siguientes cualidades de similar carácter: intencionalidad, integración, diferenciación y sistematización formativa, las cuales han de estar consecuentemente relacionadas con las instancias del desempeño sindical, sectores donde actúa el dirigente sindical y los escenarios de formación.
7. En la práctica sindical tiene lugar el fenómeno de la movilidad horizontal y vertical entre las instancias o niveles del desempeño sindical antes enunciados: la primera tiene lugar en la movilidad dentro de una misma instancia del desempeño sindical, en tanto la segunda se pone de manifiesto en el tránsito de dirigente sindical de base a dirigente sindical intermedio y de este a dirigente sindical del nivel superior.
8. La formación de los dirigentes sindicales dada su condición de proceso se estructura en diferentes fases o etapas -niveles de la formación de los dirigentes sindicales: elemental, intermedio y superior-; en cada uno de los cuales se sintetizan los saberes teóricos y/o fácticos que sirven de soporte instrumental al desarrollo de las habilidades directivas que le son inherentes, descritas en términos de asunción de responsabilidades personales, interpersonales y sociales, las cuales serán manifestadas mediante modos de actuación que son descritos como actitudes cognitivas -utilización del pensamiento lógico, intuitivo y creativo- y actitudes prácticas -fundadas en la destreza, así como también en la utilización de métodos, mecanismos y medios que posibilite cualificar la capacidad transformadora del desempeño de las responsabilidades de los dirigentes sindicales en su interacción socio/histórico/cultural-.

Los preceptos planteados constituyen un sistema por cuanto entre los mismos tienen lugar múltiples interrelaciones. De tal manera no basta con la existencia de presuntos escenarios de formación si en los mismos no se dispone de los agentes formadores cual elemento imprescindible para la materialización del proceso de formación, de la misma manera en que las condiciones concretas -objetivas y subjetivas; materiales y/o de cualquier otra índole- existentes en estos condicionan el nivel de preparación de los mismos en los diferentes órdenes, por tanto ambos conceptos conforman un par dialéctico del que emergen las contradicciones que animan el establecimiento de las interacciones pedagógicas contextuales que sustentan la implementación efectiva del proceso formativo objeto de análisis.

Desde otra perspectiva, las interacciones pedagógicas sintetizan las responsabilidades, funciones y tareas a cumplir por los sujetos participantes en la materialización del proceso de formación de los dirigentes sindicales, cual expresión del rol que les corresponde desempeñar como parte de la gobernanza educativa de su gestión. En correspondencia se hace necesario que los agentes formadores se encuentren en capacidad y posibilidad de diagnosticar las necesidades de aprendizaje de los sujetos/objeto de formación, conozcan las particularidades que distinguen el desempeño sindical en las diferentes instancias y sectores de actuación; posean claridad de que en los escenarios de los organismos de dirección se da un fenómeno que es la "movilidad", la cual expresa la relación entre la efectividad de la formación en sus diferentes niveles y la estructura orgánica sindical en sus instancias.

Por lo tanto, las interacciones pedagógicas en y entre los agentes formadores que participan en los diferentes escenarios de formación de los dirigentes sindicales, no pueden estar al margen de que haya movilidad sindical de tipo vertical y horizontal, instancia del desempeño sindical y que las funciones de dirección se ejerce tanto en el sector estatal como en el privado.

Las ideas argumentadas representan una alternativa para la mejora y perfeccionamiento de la gobernanza educativa del proceso de formación de dirigentes sindicales avaladas por los fundamentos pedagógicos que le resultan consubstanciales al mismo.

## Conclusiones

El sindicalismo y la consiguiente formación de los dirigentes sindicales se connotan como elementos consubstanciales al ejercicio de la gobernanza en Cuba, dado el papel que están llamadas a desempeñar las organizaciones de igual carácter en el proceso de actualización del modelo económico social que actualmente se lleva a cabo en el país.

La gestión de la formación de los dirigentes sindicales en Cuba, constituye una manifestación del acto y ejercicio de gobernanza educativa, así como en el sentido más general de término por cuanto en la misma se expresa la autonomía que tienen los territorios y las localidades en cada uno de ellos insertas para enfrentarlo a partir de las potencialidades contextuales al respecto existentes, en razón de lo cual esta no puede ser concebida sin estimar las particularidades del contexto socio/económico/histórico/cultural donde se lleva a cabo; suceso donde consiguientemente han de integrarse de manera coherente, armónica y pertinente las dimensiones territorial y local; y como parte de ello los espacios y agentes formadores en cada caso existentes.

La gestión de la formación de dirigentes sindicales se constituye en ejercicio de gobernanza conjunta donde han de integrarse de manera coherente, armónica y pertinente las dos dimensiones anteriormente declaradas.

A pesar de las cuestiones referidas predomina una escasa preocupación académica pedagógica en cuanto a la fundamentación científica de la concepción de la formación de los directivos sindicales, persistiendo al respecto un marcado formalismo tradicionalista

La gobernanza educativa del proceso de gestión de la formación de los dirigentes sindicales se significa como condición básica para el consecuente ejercicio de la gobernanza social, así como de la propia existencia de la nación cubana.

## Referencias Bibliográficas

- Aguilar Astorga, A. & Lima Facio, F. (2009) *¿Qué son y para qué sirven las Políticas Públicas?*. Disponible en: <http://www.eumed.net/rev/ccss/05/aalf.htm>.
- Aguilar Villanueva, L. F. (2010). *Gobernanza. El nuevo proceso de gobernar*. México: Fundación Friedrich Naumann
- Asociación Bancaria de Perú. (2010). *Programa de Formación Sindical a Distancia*. Disponible en: <http://www.bancariabancario.com.ar/article/show/>
- Badenier Martínez, O. (2016) *Gobernanza del trabajo y desarrollo sindical*. IV Encuentro Nacional de Consejos Tripartitos Regionales de Usuarios. Disponible en: <http://ilo.ch/wcmsp5/groups/public/---americas/---ro-lima/--sro-santiago/>
- Borges Torres, R. (2015). *La naturaleza pedagógica- formativa de la dirección*. *Maestro y Sociedad*, 12 (2 abril-junio), 55-61
- \_\_\_\_\_ (2016). *Perfeccionamiento de la gestión, en los departamentos docentes universitarios de carreras pedagógicas*. Tesis doctoral. Universidad de Oriente. Santiago de Cuba

- Carvajal, Díaz A. (2019). *Conectarse con la realidad: reto del sindicalismo moderno*. Disponible en: <https://www.dinero.com/opinion/columnistas/articulo/>
- Cetina Canto T.; Ortega Null, I. & Aguilar Ortega, C. (2010). *Habilidades Directivas desde la Percepción de los Subordinados: Un Enfoque Relacional para el Estudio del Liderazgo*. *Psicoperspectivas* (online), 9(1), 124-137. Disponible en: <http://dx.doi.org/10.5027/psicoperspectivas-Vol9-Issue1-fulltext-94>
- Central de Trabajadores de Cuba. (2019). *Estatutos y Resoluciones del XXI Congreso de la CTC*. La Habana: Ediciones David.
- Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo (2017). *Ciudad, Gobierno Local y Gobernanza Democrática para el Desarrollo Sostenible*. Disponible en: <http://www.clad.org>
- Coscubiela Conesa, J. (2014). *Los sindicatos en tiempos neoliberales*. Disponible en: <http://espacio-publico.com/>
- Crearon un Centro de Formación Sindical para Nuevos Dirigentes y Empresarios de América Latina*. Universidad Nacional de Cuyo, Argentina. Disponible en: <http://www.universidad.com.ar/>
- Cuba. Estado (2019). *Constitución de la República*. En Gaceta Oficial de la República de Cuba. Ministerio de Justicia **GOC-2019-406-EX5**. Disponible en: <https://www.gacetaoficial.gob.cu/html/>
- El concepto de gobernanza* (2018). Biblioteca del Instituto de Investigaciones Jurídicas de la UNAM. Disponible en: <http://www.juridicas.unam.mx>
- Escuela Sindical Fundación Friedrich Ebert Stiftung* (2019). Convocatoria. Disponible en: <https://www.facebook.com/FESMEX/posts/804999876528744/>
- Frías Fernández, P. (2008). *Desafíos del sindicalismo en los inicios del siglo XXI*. Chile: CLACSO. Disponible en: <http://bibliotecavirtual.clacso.org.ar/ar/libros/>
- Gamonal Contreras, S. (2017). *Hayek y los sindicatos: Una visión crítica*. *Ius et Praxis*, 23 (2, febrero), 295-326. Disponible en: <https://scielo.conicyt.cl/pdf/iusetp/v23n2/0718-0012-iusetp-23-02-00295.pdf> XIII
- García Brigos, J. P. (2007). *Dirigentes Dirigidos Socialismo*. La Habana: Editorial Ciencias Sociales.
- Machicado Silva, J. (2010). *Sindicalismo y sindicatos*. Bolivia: Ediciones New Life. Disponible en: <http://jorgemachicado.blogspot.com/2010/01/ss.html>
- Martínez Torres, Y. & Borges Torres, R. (2018): *La dirección sindical en el sector privado cubano. Su naturaleza pedagógica*. Cuarto congreso internacional virtual sobre la educación en el siglo XXI. ISBN-13: 978-84-17583-44-6. Disponible en: <https://www.eumed.net/actas/19/educacion/index.html>
- Medina Barrientos, T. (2015). *La formación profesional de gestores sociales. Caso de los dirigentes sindicales intermedios*. Tesis doctoral. Universidad de Oriente. Santiago de Cuba. Cuba.
- Moyado Estrada F. (2011). *Gobernanza y calidad en la gestión pública*. *Estudios gerenciales*, 27 (120, Julio-septiembre), 205-233
- Nieves Ayus, C. (2015). *La participación como vía democrática de interacción entre dirigentes y dirigidos*. Disponible en: <http://www.biblioteca.clacso.edu.srt>
- Peters, T. (2018). *Excelencia y Personas*. Ponencia presentada en el World Business Fórum de Madrid. Disponible en: <https://www.transformapartnering.com/tompeters/>

- Meszáros, I. (2001). *Más allá del Capital*. Venezuela: Editores Vadell.
- OIT (2019). *Informe de la 38.a Reunión del Comité de formación sindical del Centro internacional de Formación*. Disponible en: <https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/>
- Sánchez Mosquera, M. & García Romo, R. (2018). *La organización sindical en la gestión y gobernanza del cambio en las relaciones laborales*. Curso de formación. Universidad Internacional de Andalucía. Disponible en: <https://www.unia.es/cursos/>
- Sánchez Mosquera, M. & Martín López, M. (2018). *El sindicalismo en la gobernanza del trabajo en España. Cambios y retos organizativos y estratégicos*. Disponible en: <https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---europe/---ro-geneva/---ilo-madrid/>
- Sindicato Nacional de Trabajadores de la Educación de México (2016) *Programa de formación sindical 'Habilidades para la gobernanza'*. Disponible en: <https://www.snte.org.mx/seccion31/>
- Varela Álvarez, E. J. (2010). *Gestión y gobernanza local en perspectiva comparada: las políticas públicas de modernización administrativa en los gobiernos locales de Galicia y el norte de Portugal*. Tesis doctoral. Madrid. Instituto Universitario de Investigación Ortega y Gasset
- Vargas Ávila, R. (2010). *El sindicato y sus retos ante las transformaciones económicas y sociales*. Prolegómenos, derechos y valores Bogotá, XIII (26, Julio-Diciembre), 170-199.