

# Capacitación de los cuadros sindicales profesionales de las instituciones educativas, para una gestión científica eficaz

## *Training of professional union cadres of educational institutions for effective scientific management*

Recibido: 21/11/2025 | Aceptado: 16/03/2026 | Publicado: 21/04/2026

María Nereyda Peña Cedeño <sup>1\*</sup>  
Gustavo Deler Ferrera <sup>2</sup>  
Gretell Centurión Hurtado <sup>3</sup>

<sup>1\*</sup> Comité Nacional del Sindicato de Trabajadores de la Educación, la Ciencia y el Deporte, Cuba. [sntecd.ciencia@ctc.cu](mailto:sntecd.ciencia@ctc.cu) ID ORCID: <https://orcid.org/0009-0008-7498-8396>

<sup>2</sup> Dirección General de Educación La Lisa, La Habana, Cuba. [deler@apc.rimed.cu](mailto:deler@apc.rimed.cu) ID ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-4444-3095>

<sup>3</sup> Dirección General de Educación. Playa, La Habana. Cuba. [gretellcenturion86@gmail.com](mailto:gretellcenturion86@gmail.com) ID ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-7325-0930>

### Resumen:

La supremacía de una organización está marcada por su capacidad de progresar en la mejora continua de todos y cada uno de los procesos que rigen su actividad diaria, todo esto ligado a los cambios que se generan en la sociedad, que implican la preparación constante y capacitación de su membresía. Es entonces, cuando los gestores sindicales deben estar bien informados y actualizados para la labor que desempeñan en cada espacio de trabajo, pero ¿cómo lograr esta vinculación conocimiento-acción si no se concibe un plan, en correspondencia con las necesidades por niveles de dirección y competencias, para alcanzar los resultados esperados? Le corresponde a la organización sindical, realizar el diagnóstico para poder establecer un plan que conduzca al mejoramiento de la capacitación pedagógica de los cuadros sindicales, gestionarles información, colaboración y ayuda para su desempeño efectivo, es tarea de los dirigentes nacionales. Es por ello, que expondremos algunas ideas para lograr el objetivo deseado: fortalecer la gestión científica de los cuadros sindicales en las instituciones educativas, en

correspondencia con la política del Sistema de Ciencia, Tecnología e Innovación. Se utilizó como método general el dialéctico-materialista y los métodos teóricos y empíricos como: analítico-sintético; inductivo - deductivo, histórico-lógico y la observación, además de la búsqueda bibliográfica, para el estudio de otras experiencias que permitieron profundizar en la gestión científica de los cuadros sindicales profesionales.

**Palabras clave:** gestión científica; capacitación; cuadro sindical profesional.

### Abstract:

*The supremacy of an organization is determined by its ability to continuously improve each and every process that governs its daily activities, all of which is linked to the changes occurring in society, which require the constant preparation and training of its members. Therefore, union leaders must be well-informed and up-to-date for the work they perform in each workplace. However, how can this knowledge-action connection be achieved if a plan is not conceived, aligned with the needs of each management level and*



*competency, to achieve the expected results? It is the responsibility of the union organization to conduct a diagnosis in order to establish a strategic plan that leads to the improvement of the pedagogical training of union cadres, and to provide them with information, collaboration, and support for their effective performance. This is the responsibility of national leaders. Therefore, we will present some ideas to achieve the desired objective: strengthening the scientific management of union cadres in educational institutions, in accordance with the policy of the*

*Science, Technology, and Innovation System. The general approach used was the dialectical-materialist approach, along with theoretical and empirical methods such as: analytical-synthetic, inductive-deductive, historical-logical, and observation, in addition to bibliographical research, to study other experiences that allowed for a deeper understanding of the scientific management of professional union cadres.*

**Keywords:** *training, union staff, scientific management*

---

## Introducción

En Cuba, la lucha por la unidad del movimiento sindical tiene una larga y profunda tradición expresada en la legitimación de la práctica cotidiana y la legislación laboral. La existencia en Cuba de una Central unitaria es expresión de esa lucha de la clase obrera. La participación del movimiento sindical, es de trascendental importancia desde el punto de vista social, para lograrlo, se hace necesario desarrollar la integralidad de los cuadros sindicales, a partir de varios métodos, empleando como vía principal la capacitación sistemática y diferenciada en dependencia de las individualidades y órganos de dirección a que pertenezca. Lo anteriormente plantea la necesidad de fortalecer la gestión científica de los cuadros, en aspectos fundamentales de dirección y acerca de los cambios educativos que se generan como parte del propio desarrollo de la sociedad.

El cuadro sindical en Cuba realiza misiones específicas, que se pueden precisar en: organizar, educar y movilizar a los trabajadores en el cumplimiento de su actividad laboral y social, para construir y defender la sociedad, la Revolución y su obra, así como sus deberes; representar a los trabajadores ante el Estado y la sociedad. De ahí que el Sindicato Nacional de Trabajadores de la Educación, la Ciencia y el Deporte, (SNTECD) en las instituciones educativas:

Promueve en los trabajadores la educación política e ideológica, sindical, económica, jurídica y laboral, como actores decisivos en la sociedad socialista.

Favorece el desarrollo de la superación política, técnica y profesional.

Promueve y estimula la aplicación de la ciencia, la tecnología y la innovación favoreciendo el desempeño de la Asociación de Innovadores y Racionalizadores.

En este accionar el cuadro sindical debe desarrollar cualidades humanas, políticas y morales, acorde con los principios de la sociedad y dominar el objeto de dirección. Debe tener conocimientos profundos de la organización que representa, facilidad de comunicación y de persuasión. Es imprescindible que conozca las tendencias de la política gubernamental e institucional, para desarrollar debates y análisis en los colectivos laborales, encaminados a esclarecer al colectivo de educadores. Lo anterior está asociado a las cualidades que debe poseer un cuadro sindical en el socialismo, a partir de conocer y hacer suyo el papel del sindicato. Es necesario que el cuadro sindical se prepare continuamente como parte de su proceso de dirección y para ello debe capacitarse por la necesidad de que los distintos



agentes y agencias educativas contribuyan desde su posición en la sociedad al perfeccionamiento del sistema de influencias positivas que representa la educación como proceso social. En este contexto, Rodríguez González (2024) ofrece un análisis crítico sobre la participación de los trabajadores en la dirección de las organizaciones estatales en Cuba, subrayando la necesidad de que los cuadros sindicales desarrollen habilidades para intervenir activamente en los procesos de toma de decisiones y en la formulación de políticas que afectan su entorno laboral y social.

Partiremos de varias definiciones dadas por personalidades y autores acerca de lo que es cuadro sindical:

Guevara de la Serna (2016), en su artículo "El cuadro, columna vertebral de la revolución" (originalmente publicado en 1962), define al cuadro como: "un creador, es un dirigente de alta estatura, un técnico de buen nivel político que puede, razonando dialécticamente llevar adelante su sector de producción o desarrollar a la masa desde su puesto político de dirección" (p. 3). Esta definición nos presenta al cuadro con amplio desarrollo de la imaginación para dar respuesta a los problemas de forma creativa, preparado y capacitado en el dominio de su contenido de trabajo, actualizado con los adelantos de la ciencia y la técnica permitiéndole cumplir los compromisos del colectivo que representa.

Lenin (1918/1961c), en su obra "Las tareas inmediatas del poder soviético", precisa la necesidad de formar hombres revolucionarios con cualidades probadas, llevándolos a tareas cada vez más complejas, insistiendo en detectarlos dentro de la masa trabajadora para integrar su experiencia práctica y sus cualidades éticas y morales en la construcción de la nueva sociedad. En sus palabras:

Estudiar pacientemente con el mayor cuidado posible, a los verdaderos organizadores de los hombres a los hombres de mente clara y visión práctica, a los hombres que reúnan la fidelidad al socialismo, con la capacidad de organizar sin alboroto... el trabajo unido, solidario - y común de gran número de personas... solo a los hombres así, después de probarlos diez veces y pasándolos de los trabajos más sencillos a los más complejos, debemos llevarlos a los puestos de responsabilidad (Lenin, 1961c, p. 199).

Almarales et al. (2023) nos proponen un concepto de cuadro político que resulta de gran valor para esta investigación:

Guiar pedagógicamente al cuadro político en el logro de la incorporación e integralidad del conocimiento en diversos contextos, implica cambios en la actividad académica y en la sistematización de aprendizajes de la práctica, para obtener como resultado la auto superación consciente; expresa el carácter activo del cuadro político, así como la disposición y esfuerzo para la búsqueda creadora del conocimiento. (Almarales et al., 2023, p. 440).

Esta perspectiva pedagógica se complementa con la visión de Tellería Alfaro (2022), quien, desde el análisis del funcionamiento sindical actual destaca que la capacitación y el liderazgo constituyen pilares fundamentales para el desempeño de los dirigentes sindicales, permitiéndoles enfrentar los retos contemporáneos con mayores herramientas teóricas y prácticas.

Durante la búsqueda bibliográfica, pudimos examinar ejemplos de países como México, donde el estudio del sindicalismo magisterial revela la complejidad de la representación y la acción colectiva de los trabajadores de la educación. Casco Peebles (2023), al analizar el caso de la Sección 22 del Sindicato Nacional de Trabajadores de la Educación (SNTE) durante la Reforma Educativa (2012-2018), muestra cómo los dirigentes y maestras activistas se enfrentaron a profundos desafíos que exigían no solo resistencia, sino también una constante preparación política y

pedagógica para defender sus derechos y construir propuestas educativas alternativas. Este ejemplo ilustra que, aunque no se utilice el término "cuadro" sindical, la figura del dirigente o activista magisterial enfrenta exigencias similares de preparación, actualización y capacidad de movilización para liderar y representar a los trabajadores en contextos de cambio y conflicto.

Haciendo un resumen de estas definiciones, la autora propone el siguiente constructo: un cuadro sindical es un líder que ocupa una función de dirección a diferentes niveles; destacándose por su compromiso con la Revolución, la organización y su capacidad para transformar la realidad laboral impulsando soluciones innovadoras. Posee sólidos conocimientos políticos e ideológicos, valores morales y competencias técnicas y profesionales para crear conciencia en los trabajadores y dirigir las acciones a realizar por la organización en el logro de sus objetivos y misiones.

La preparación continua del cuadro sindical, como bien señala Tellería Alfaro (2022), es una exigencia ineludible en el contexto actual, pues el funcionamiento sindical eficaz descansa en la capacitación permanente y en el desarrollo de habilidades de liderazgo, lo que garantiza una dirección más efectiva y coherente con las necesidades de los trabajadores.

Cabe destacar entonces que, para fortalecer la gestión científica de los cuadros sindicales en las instituciones educativas en correspondencia con la política del Sistema de Ciencia Tecnología e Innovación, se hace necesario promover la participación del movimiento sindical cubano en aras de transformar la realidad existente.

Lograr integralidad en los procesos que se desarrollan en las instituciones educativas, es ser líderes en estos procesos, desde la afiliación, la negociación colectiva, establecer la representación y movilización de los trabajadores y desarrollar estrategias efectivas que mejoren las condiciones laborales, por ello, nuestro objetivo está dirigido a fortalecer la gestión científica de los cuadros sindicales en las instituciones educativas, en correspondencia con la política del Sistema de Ciencia, Tecnología e Innovación. Todo ello será posible en la medida que los cuadros sindicales profesionales de las instituciones educativas, sientan la necesidad de autoprepararse y de capacitarse continuamente en la mejora de sus habilidades para la toma de decisiones efectivas.

## Materiales y métodos

La investigación se desarrolla sobre la base del método científico general dialéctico-materialista. Se sustenta en diversos métodos teóricos y empíricos como: analítico-sintético; para la valoración y fundamentación de los aspectos teóricos conceptuales que sirven de referentes teóricos a la investigación; en la caracterización del proceso de capacitación sindical de los cuadros para el procesamiento y análisis de la información. El inductivo -deductivo: se utilizó en la determinación de generalizaciones acerca de los fundamentos teóricos y metodológicos en que se sustenta la capacitación de los cuadros sindicales, así como en la formulación de la idea a defender y en la elaboración de las conclusiones. El histórico-lógico; para determinar las tendencias históricas de la capacitación sindical de los cuadros a lo largo del período revolucionario.

En la utilización de los métodos empíricos la observación; permitió la constatación del estado actual del campo de investigación en el proceso de capacitación sindical de los cuadros sindicales, para ello se participó en 5 reuniones de secretarios generales, de trabajo y preparación a cuadros, en el sistema de conferencias para reservas de cuadros políticos de las organizaciones políticas y de masas desarrollados en la Escuela del Partido. Encuestas y entrevistas: aplicada a 32 cuadros, para diagnosticar qué se conoce de capacitación sindical desde la gestión científica, las vías para desarrollar este proceso, así como las causas que han originado el problema de investigación. Análisis documental: se



consultan los documentos normativos de las organizaciones políticas y de masas, las actas de las reuniones ordinarias del Comité Provincial en los últimos 5 años, además de las indicaciones emitidas por la Central de Trabajadores de Cuba (CTC) desde el año 2019 hasta 2024, con el propósito de lograr mayor objetividad en los necesarios análisis durante el desarrollo de la investigación (la elaboración del marco teórico de la investigación, diagnosticar la problemática y elaborar las propuestas) Consulta a 12 especialistas: se desarrolló con cuadros de la CTC y del Sindicato Nacional de trabajadores de la Educación, la Ciencia y el Deporte, con el objetivo de corroborar la pertinencia y factibilidad de la propuesta (Ver galerada Instrumentos).

## Resultados y discusiones

En la elaboración del plan estratégico para la gestión científica de los cuadros sindicales, fue necesaria la determinación de las funciones que competen a cada cuadro. Se tuvo en cuenta las condiciones objetivas donde los cuadros sindicales actúan según perfiles definidos y las subjetivas, como sus características en aras de que se haga una interpretación adecuada de la realidad y se modifiquen formas de actuación. Estas acciones permiten a los cuadros sindicales, observar, intercambiar opiniones, ideas, criterios, dialogar y discutir para captar, comprender mejor y ser capaces de explicar cuestiones relacionadas con el accionar diario y así mejorar sus relaciones con los dirigidos.

Se determinan cuatro etapas, en cada una se definen los objetivos, momentos y las acciones concretas:

I Etapa: diagnóstico de las necesidades de capacitación que presentan los cuadros sindicales.

II Etapa: determinación de acciones para la capacitación de los cuadros sindicales.

III Etapa: implementación de las acciones propuestas para la capacitación de los cuadros sindicales

IV Etapa: evaluación

### Resultados del diagnóstico empírico

Para constatar el estado actual de la gestión científica en los cuadros sindicales profesionales del sector educacional, se aplicaron diversos instrumentos empíricos durante el primer semestre de 2024. Los principales resultados se presentan a continuación, estructurados según las dimensiones e indicadores definidos en el estudio.

#### Dimensión cognoscitiva

Se aplicaron encuestas a 32 cuadros sindicales provinciales del sector educacional para evaluar sus conocimientos sobre el Sistema de Ciencia, Tecnología e Innovación. Los resultados revelaron que el 68.7 % de los encuestados (22 cuadros) posee un conocimiento bajo o muy bajo sobre las normativas del Sistema de Gobierno basado en Ciencia e Innovación en el sector educacional. De ellos, solo 5 (15.6 %) lograron identificar correctamente los componentes fundamentales de dicho sistema. Estas cifras evidencian la necesidad de implementar acciones formativas sistemáticas que permitan a los cuadros sindicales dominar el marco normativo de la ciencia y la innovación como parte de sus funciones sustantivas.

#### Dimensión procedimental

En cuanto a las habilidades técnicas y metodológicas, los resultados de las entrevistas y la observación participante en reuniones de secretarios generales y de preparación a cuadros (un total de 5 reuniones) mostraron debilidades significativas en el empleo de procedimientos metodológicos para gestionar estrategias y vías en la solución de problemas profesionales. El 62.5 % de los cuadros (20) presentó dificultades para aplicar un enfoque integral que articule derechos laborales, seguridad y salud en el trabajo con la gestión científica. Además, se constató que solo el

28.1 % (9 cuadros) utiliza sistemáticamente herramientas de investigación educativa o innovación en su práctica sindical diaria.

#### Dimensión actitudinal

La observación del desempeño y las entrevistas en profundidad permitieron evaluar el grado de involucramiento de los líderes sindicales con los miembros y otros actores en la toma de decisiones relacionadas con la ciencia. Se identificó que el 71.8 % de los cuadros (23) muestra una actitud pasiva o poco proactiva para establecer alianzas con centros de investigación o para promover la ciencia y la innovación en sus colectivos laborales. Solo el 15.6 % (5 cuadros) evidenció una participación activa en espacios de debate científico o en la promoción de resultados de la ciencia entre los trabajadores.

#### Análisis documental y consulta a especialistas

El análisis de los documentos normativos de las organizaciones políticas y de masas, así como de las actas del Comité Provincial de los últimos 5 años, corroboró la existencia de lineamientos que promueven la preparación científico-técnica de los cuadros, aunque sin una estrategia definida para su implementación. Por su parte, la consulta a 12 especialistas de la CTC y del SNTECD (incluyendo cuadros con experiencia en gestión científica) permitió validar la pertinencia de los resultados obtenidos. El 83.3 % de los especialistas (10) coincidió en que las debilidades detectadas en las dimensiones cognoscitiva, procedimental y actitudinal constituyen las principales barreras para una gestión científica eficaz de los cuadros sindicales en el sector educacional.

Estos resultados confirman la necesidad de diseñar e implementar una estrategia de capacitación que responda a las insuficiencias identificadas y que se alinee con las políticas del Sistema de Ciencia, Tecnología e Innovación.

En Cuba existe una clara determinación sobre la actividad científica y su gestión en la búsqueda de soluciones a los problemas que hoy enfrenta la sociedad para satisfacer las necesidades del desarrollo social y la satisfacción de las necesidades de los ciudadanos y esta tiene sus raíces en las transformaciones sociales que el país ha vivido y la ideología revolucionaria que lo ha conducido. La importancia que se le concede a la actividad científica educacional se refleja en estudios actuales como el de Keeling Alvarez (2023), quien analiza su gestión en el Sistema Nacional de Educación, destacando la necesaria integración entre los objetivos y procesos sustantivos que conducen la política educativa y las prioridades de la investigación educativa.

La actividad científica educacional se considera una vía estratégica, para elevar la calidad de la educación y un elemento dinamizador en los procesos de cambio educativo, a partir de la incorporación de la investigación como función profesional pedagógica. Dentro de los componentes están:

- La investigación educativa.
- Formación continua de los profesionales de la educación.
- La gestión de la información científica.
- La socialización, publicación y reconocimiento de resultados científicos.
- La educación y la gestión ambiental.

El Sindicato Nacional de Trabajadores de la Educación, la Ciencia y el Deporte (SNTECD), la Asociación Nacional de Innovadores y Racionalizadores (ANIR), , Fórum de Ciencia y Técnica (FCT), Fórum de estudiantes de Ciencias Pedagógicas, Brigadas Técnicas Juveniles (BTJ) entre otros, forman parte del Sistema de Ciencia Tecnología e

Innovación enfatizándose en el carácter social e inclusivo de los resultados de la ciencia y la innovación, el reconocimiento moral de los trabajadores y el valor imponderable de contribuir a la sociedad.

El Ministerio de Educación (MINED) teniendo en cuenta el Decreto Ley 7 (2020) y Decreto 40 (2021) del SCTI ha considerando la actividad científica educacional y su gestión como aspecto esencial, en el proceso de actualización del modelo económico cubano, que reconoce la gestión de conocimiento como un elemento decisivo para elevar la eficiencia en los servicios educacionales que se prestan. Estos elementos han privilegiado a la ciencia, dándole un lugar importante dentro del desarrollo de la esencia humana, alcanzándose resultados científicos, que traen como lógica la generación de una alta producción de información y conocimientos científicos, que deben hacerse accesibles para todos.

Diferentes investigaciones han abordado los componentes de la gestión científica en los últimos años desde diferentes aristas. Se pueden encontrar trabajos de (Gutiérrez Legorburo. 1997), (Ramos Grandal. 2000), (Chávez Rodríguez. 2000), (Llivina Lavigne. 2001), (Pita Míguez. 2001), (Plá López. 2004), (Castillo Estrella. 2004), (Arencibia Sosa y otros. 2005), (Piñón González, 2011), (Costa Bravo, 2022) y, desde una perspectiva internacional, Scodeller (2021) analiza la experiencia del Sindicato Luz y Fuerza de Argentina y su proyecto de formación integral para trabajadores, destacando la centralidad de la educación sindical en la búsqueda de una mayor participación de los trabajadores en la gestión empresarial y estatal. Más recientemente, Keeling Alvarez, Mena Torres y Boza Oramas (2022), analizan la gestión de la actividad científica educacional en el contexto de las nuevas transformaciones del Sistema de Ciencia, Tecnología e Innovación cubano. Este análisis se complementa con experiencias prácticas como la de Gómez Canett (2022), quien estudia la gestión del Proyecto Educativo Institucional en el preuniversitario 'Presencia de Celia', evidenciando cómo la integración de la ciencia y la innovación en la dirección escolar contribuye a elevar la calidad del servicio educacional. De este modo, la gestión científica en las instituciones educativas se configura como un proceso participativo, contextualizado y orientado a la transformación social.

La máxima dirección del país ha declarado como prioridad la ciencia para enfrentar los grandes desafíos en los diferentes ámbitos de la sociedad. En este sentido, el presidente de la República de Cuba Dr. C. Miguel Mario Díaz-Canel Bermúdez (2022), en su artículo publicado en los *Anales de la Academia de Ciencias de Cuba*, plantea que "nos planteamos la necesidad de convertir, cada vez más, el conocimiento y la ciencia, en fuerzas sociales transformadoras que nos ayudarán a encontrar soluciones innovadoras a los múltiples desafíos económicos, sociales, políticos, culturales" (p. 4).

Desde esta prioridad y haciendo un resumen de los aspectos abordados podemos afirmar que la gestión científica de los cuadros sindicales se enfoca en su formación integral mediante un proceso activo, intencionado y sistematizado que abarca múltiples interacciones con el medio material, social, cultural y comunicativo, centrado en la capacitación práctica y teórica reforzando valores y convicciones en su proceso de dirección. Para ello se hace necesario:

- Realizar investigaciones y análisis sobre las condiciones laborales, la economía, la política y desarrollar estrategias efectivas para mejorar sus condiciones.
- Colaboración con las universidades y centros de investigación para desarrollar proyectos de investigación y aplicar los resultados en beneficio de los trabajadores.
- Participar en los comités de expertos para influir en la formulación de políticas y regulaciones laborales y económicas.

- La representación de los trabajadores en las organizaciones internacionales como la OIT para influir en las políticas laborales y económicas globales.

Si bien la actividad científica va encaminada a la generación de nuevos conocimientos a través de la investigación y el desarrollo de teorías y modelos, la gestión científica es necesaria para garantizar que la actividad científica se realice de forma efectiva y eficiente para asegurar que los resultados de la investigación sean aplicados de manera efectiva en la sociedad.

Con la aplicación de los instrumentos a cuadros sindicales provinciales del sector educacional, líderes del conocimiento, grupo de capacitación y la observación en su desempeño, en función de la variable "la gestión científica en los cuadros sindicales profesionales del sector educacional", la cual operacionalizamos a partir de tres dimensiones: la dimensión cognoscitiva, la dimensión procedimental y la dimensión actitudinal, con sus correspondientes indicadores, son los siguientes:

**Dimensión Cognoscitiva.** Esta dimensión se refiere al conjunto de conocimientos teóricos y conceptuales que sustentan el estudio, permitiendo comprender el problema desde un marco científico. En este estudio integrado por cuatro indicadores, nos revela en su segundo indicador relativo a los conocimientos que poseen los cuadros sindicales sobre las normativas del Sistema de Ciencia, Tecnología e Innovación en el sector de la educación es bajo. Esto pone de manifiesto que se deben buscar espacios que contribuyan a conocer dichas normativas como parte de sus funciones. Es necesario, entonces, desarrollar un plan de capacitación que permita evaluar impactos. De igual forma, el segundo indicador concerniente a la identificación de los componentes de la Gestión Científica en el contexto educativo precisa que se hace necesario ser más sistemáticos en estos temas para que contribuyan a su saber hacer.

**Dimensión Procedimental** Abarca las habilidades técnicas y métodos para recolectar, analizar e interpretar datos, transformando la teoría en práctica. La dimensión procedimental en la presente investigación está integrada por tres indicadores, de los cuales 1 está evaluado de bajo. El indicador: Procedimientos metodológicos empleados para gestionar estrategias y vías en la solución de problemas profesionales, se evidencia que existen debilidades en los procedimientos metodológicos que implementan los cuadros sindicales con un enfoque en derechos laborales seguridad y salud en el trabajo. Estas debilidades revelan que hay que desarrollar procesos de capacitación para alcanzar mejores resultados en la labor sindical.

**Dimensión actitudinal.** La dimensión actitudinal involucra los valores, ética y disposición del investigador frente al objeto de estudio, garantizando rigor y responsabilidad social. En esta dimensión se muestran debilidades en uno de los tres indicadores que la integran. En el indicador, relacionado con grado en que el líder sindical se involucra con los miembros y otros actores en la toma de decisiones relacionadas con la ciencia. Se evidencian dificultades, ya que se evalúa de bajo. Esto indica que es necesario establecer alianzas con centros de investigación para promover la investigación.

En este sentido, investigaciones recientes como la de Valdés et al. (2024) destacan que la autopercepción de las habilidades directivas en los cuadros y sus reservas constituye un factor determinante para el desempeño eficaz de sus funciones. La conciencia sobre las propias capacidades de liderazgo, comunicación y toma de decisiones permite a los dirigentes sindicales identificar áreas de mejora y orientar su preparación hacia un desarrollo integral, alineado con las exigencias del contexto actual.

Los resultados derivados del estudio llevaron a la autora a formular una estrategia de capacitación que contribuya a fortalecer la gestión científica de los cuadros sindicales en las instituciones educativas, en correspondencia con la

política del Sistema de Ciencia, Tecnología e Innovación. El concepto de estrategia, según Valle Lima (2012, p. 188), es un conjunto de acciones secuenciales e interrelacionadas que partiendo de un estado inicial (dado por el diagnóstico) permiten dirigir el paso a un estado ideal consecuencia de la planeación. Los componentes del sistema son:

- la misión
- los objetivos,
- las acciones, los métodos y procedimientos, los recursos, los responsables de las acciones y el tiempo en que deben ser realizadas.
- las formas de implementación.
- las formas de evaluación.

Addine Fernández (2020) establece las exigencias metodológicas fundamentales que debe cumplir toda estrategia en el contexto educativo contemporáneo:

- 1- Poseer una fundamentación lógica, teórica y estructural, coherente con las concepciones actuales del desarrollo desde las Ciencias de la Educación.
- 2- Representar gráficamente la dinámica y el sistema de relaciones entre los factores, componentes y subsistemas del proceso pedagógico que se investiga.
- 3- Definir claramente las acciones a partir de las cualidades que caracterizan al proceso.
- 4- Formular objetivos claros, precisos, alcanzables y transformadores.
- 5- Prever la retroalimentación y evaluación de los resultados, tanto en el plano cualitativo como cuantitativo.
- 6- Dimensionar la perspectiva del cambio que se espera alcanzar en los agentes implicados.
- 7- Establecer las etapas, fases o momentos de su instrumentación y desarrollo.

### **Propuesta de una estrategia de gestión del conocimiento para los cuadros sindicales profesionales del sector educacional**

Etapas I: Diagnóstico de las necesidades de capacitación que presentan los cuadros sindicales.

Objetivo: Identificar las brechas de conocimiento, habilidades y actitudes en los cuadros sindicales respecto a la gestión científica.

En esta etapa se desarrollan como acciones la aplicación de encuestas y entrevistas para evaluar el dominio de normativas del Sistema de Ciencia Tecnología e Innovación, análisis de los procedimientos metodológicos empleados en la solución de problemas profesionales y la evaluación del grado de involucramiento en la toma de decisiones científicas y capacidad de adaptación a cambios. Se determinan los indicadores para el diagnóstico y se aplican los métodos seleccionados, se procesan y se obtienen los datos correspondientes en aras de determinar las insuficiencias causales que la determinan, las necesidades y las potencialidades de los cuadros sindicales

Etapas II: Determinación de acciones de capacitación

Objetivo: Diseñar un plan de capacitación que aborde las debilidades detectadas.

Esta etapa comprende dos momentos, el primero está encaminado a la planificación de las acciones para la preparación de los colaboradores que favorecerán y evaluarán la capacitación brindada. En un segundo momento se planificarán las

acciones de capacitación de los cuadros sindicales, favoreciendo la utilización de internet, las plataformas digitales y las redes sociales para el tratamiento de los temas a impartir para el debate.

Etapa III: Implementación de las acciones.

Objetivo: Ejecutar las actividades de capacitación con un enfoque práctico y participativo.

En esta etapa se procederá a implementar, las acciones planificadas con la participación de los especialistas y cuadros sindicales con el empleo de las TICs. Para lo cual se realizaron talleres y conferencias magistrales con líderes del conocimiento con una duración de 3 meses, 1 frecuencia mensual.

### **I.-Talleres:**

Los talleres están dirigidos a los cuadros sindicales del SNTECD para su preparación, y cumplir con la misión que les corresponde de promover la ciencia y la innovación. A partir de una exposición central, se realizan debates que eleven el nivel teórico-metodológico de los cuadros involucrados. Las temáticas a desarrollar son:

1. Taller sobre normativas del Sistema de Ciencia, Tecnología e Innovación.
2. Taller solución de problemas profesionales con enfoque en gestión científica.
3. Taller la innovación educativa en las entidades con actividad innovadora.

### **II. Conferencias.**

Están dirigidas a contribuir con la capacitación de los cuadros sindicales para el mejoramiento de su desempeño. Los temas de las conferencias se relacionan a continuación.

1. Las fortalezas de la gestión científica e innovación en el Sindicato de la Educación para un desempeño profesional más eficaz
2. La negociación colectiva estratégica

Conferencia 1 Tema. Las fortalezas de la gestión científica e innovación en el Sindicato de la Educación para mejorar su desempeño profesional. Objetivo: Proporcionar a los cuadros sindicales conocimientos, habilidades y herramientas prácticas para mejorar su desempeño profesional en la gestión de la ciencia y la innovación, contribuyendo al desarrollo de la educación. Tiempo: 4 horas

### **Etapa IV: Evaluación**

La estrategia propuesta busca fortalecer la gestión científica de los cuadros sindicales mediante un enfoque integral que abarca conocimientos, habilidades y actitudes. Su implementación sistemática permitirá elevar el desempeño sindical en el sector educacional, alineándose con las políticas del Sistema de Ciencia, Tecnología e Innovación. En el ámbito sindical, la capacitación contribuye al trabajo en equipo, refuerza cultura, refuerza vínculos, valores y contribuye a la formación de líderes. De igual forma, se realiza un análisis cualitativo del desempeño en situaciones laborales y una encuesta de satisfacción y propuestas de mejoras. Se aplicaron diferentes métodos y técnicas de investigación que permitieron enriquecer el aporte práctico que se propone. El primero se efectuó con especialistas de la dirección de ciencia del CITMA. El segundo momento se desarrolló con especialistas de la Central de Trabajadores de Cuba..

### **Conclusiones**

La capacitación de los recursos humanos en la búsqueda de soluciones a los problemas educacionales por la vía científica se hace muy necesaria, por lo que debe ser diferenciada e intencionada para alcanzar los resultados esperados



y que estas sirvan de motivación y estimulación para la labor de los cuadros sindicales que tienen la responsabilidad de dirigir y centrar su atención en el proceso de enseñanza-aprendizaje. El diagnóstico realizado permitió identificar que los cuadros sindicales del sector educacional presentan limitaciones en la dimensión cognoscitiva, especialmente en el conocimiento de normativas de ciencia e innovación y procedimental, en la aplicación de métodos para la solución de problemas profesionales, lo que justifica la necesidad de una intervención formativa. Se diseñó una estrategia de capacitación en gestión científica, estructurada en cuatro etapas (diagnóstico, planificación, implementación y evaluación), cuyas acciones concretas (talleres y conferencias) responden directamente a las debilidades diagnosticadas. La estrategia fue considerada pertinente y factible por el criterio de especialistas, quienes valoraron su contribución al desempeño profesional de los cuadros sindicales y su alineación con la política científica del país.

## Referencias Bibliográficas

- Addine Fernández, F., Recarey Fernández, S., Fuxá Lavastida, M., & Fernández González, S. (2020). *Didáctica: teoría y práctica*. Editorial Pueblo y Educación. [https://books.google.com/cu/books/about/Did%C3%A1ctica\\_teor%C3%ADa\\_y\\_pr%C3%A1ctica.html?id=zOUREAAAQBAJ&redir\\_esc=y](https://books.google.com/cu/books/about/Did%C3%A1ctica_teor%C3%ADa_y_pr%C3%A1ctica.html?id=zOUREAAAQBAJ&redir_esc=y)
- Tellería Alfaro, E. (2022, noviembre 4). Funcionamiento sindical: capacitación y liderazgo. *Trabajadores*. <https://www.trabajadores.cu/2022/11/04/funcionamiento-sindical-capacitacion-y-liderazgo/>
- Almarales Jacas, T. M., Izaguirre Remón, R., & Guerra Vega, L. A. (2023). Perspectiva pedagógica para la superación política e ideológica a cuadros políticos: un modelo teórico. *Revista Conrado*, 19(93), 436–446. Recuperado a partir de <https://conrado.ucf.edu.cu/index.php/conrado/article/view/3206>
- Casco Peebles, M. (2023). Sindicalismo magisterial y maestras activistas: El caso de la Sección 22 del Sindicato Nacional de Trabajadores de la Educación en el contexto de la Reforma Educativa en México (2012-2018). *Revista Latinoamericana De Antropología Del Trabajo*, 7(15). Recuperado a partir de <https://ojs.ceil-conicet.gov.ar/index.php/lat/article/view/1031>
- Decreto Ley No. 7/2020, Del Sistema de Ciencia, Tecnología e Innovación. 18 de agosto de 2021. (GOC-2021-765-093). <https://cuba.vlex.com/vid/decreto-ley-no-7-874558921>
- Decreto No. 40/2021, Reglamento del Decreto-Ley No. 7 del Sistema de Ciencia, Tecnología e Innovación. 18 de agosto de 2021. (GOC-2021-766-093). <https://cuba.vlex.com/vid/decreto-no-40-2021-874558923>
- Keeling Alvarez, M., Mena Torres, M. E., & Boza Oramas, Y. (2022). Gestión de la actividad científica educacional antes las nuevas transformaciones del Sistema de ciencia, tecnología e innovación Cubana: Administration of the educational scientific activity in the National System of Education. *Horizonte Pedagógico*, 11(2), 52–60. Recuperado a partir de <https://www.horizontepedagogico.cu/index.php/hop/article/view/244>
- Gómez Canett, J. (2022). Gestión del Proyecto Educativo Institucional, experiencia en el preuniversitario "Presencia de Celia": Management of the Institutional Educational Project, experience in the pre-university "Presencia de Celia". *Horizonte Pedagógico*, 11(2), 72–79. Recuperado a partir de <https://www.horizontepedagogico.cu/index.php/hop/article/view/246>



- Díaz-Canel Bermúdez, M. (2022). Gestión de Gobierno basada en ciencia e innovación: avances y desafíos. *Anales de la Academia de Ciencias de Cuba*, 12(2). Recuperado el 1 de marzo de 2026, de [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2304-01062022000200002&lng=es&tlng=es](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2304-01062022000200002&lng=es&tlng=es)
- Guevara de la Serna, E. (2016). El cuadro, columna vertebral de la revolución. *Revista De Información científica Para La Dirección En Salud. INFODIR*. Recuperado a partir de <https://revinfodir.sld.cu/index.php/infodir/article/view/253>
- Scodeller, G. (2021). "La nueva educación que los trabajadores queremos". Luz y Fuerza Capital Federal y su proyecto de formación integral (1962-1975). *Sociohistórica*, (48), e148. <https://doi.org/10.24215/18521606e148>
- Lenin, V. I. (1961c). Las tareas inmediatas del Poder Soviético. En *Obras Escogidas en 3 Tomos* (Tomo 2, pp. 401-446). Editorial Progreso. (Trabajo original publicado en 1918). Recuperado de <https://www.marxists.org/espanol/lenin/obras/oe3/lenin-obras-2-3.pdf>
- Keeling Alvarez, M. (2023). Actividad Científica Educativa. Una mirada desde su gestión en el Sistema Nacional de Educación. *Varona. Revista Científico Metodológica*, (78). Recuperado el 1 de marzo de 2026, de [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1992-82382023000300020&lng=es&tlng=es](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1992-82382023000300020&lng=es&tlng=es)
- Valdés Sanchez, M. C., Hernández Meléndrez, D. E., & Urbina Laza, O. (2024). La autopercepción de habilidades directivas en cuadros y sus reservas. *Revista De Información científica Para La Dirección En Salud. INFODIR*, (42). Recuperado a partir de <https://revinfodir.sld.cu/index.php/infodir/article/view/1519>
- Valle Lima, A. D. (2012). *La investigación pedagógica: Otra mirada*. Editorial Pueblo y Educación. <https://ebin.pub/la-investigacion-pedagogica-otra-mirada-alberto-d-valle-lima-9789591322630.html>
- Rodríguez González, Francisco T. (2024). La participación de los trabajadores en la dirección de las organizaciones estatales en Cuba. Un análisis crítico. *Economía y Desarrollo*, 168(2). Epub 18 de junio de 2024. Recuperado en 01 de marzo de 2026, de [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0252-85842024000200005&lng=es&tlng=es](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0252-85842024000200005&lng=es&tlng=es).

## Contribución de los autores

Conceptualización: *María Nereyda Peña Cedeño, Gustavo Deler Ferrera, Gretell Centurión Hurtado*

Curación de datos: *María Nereyda Peña Cedeño, Gustavo Deler Ferrera, Gretell Centurión Hurtado*

Análisis formal: *María Nereyda Peña Cedeño, Gustavo Deler Ferrera, Gretell Centurión Hurtado*

Investigación: *María Nereyda Peña Cedeño, Gustavo Deler Ferrera, Gretell Centurión Hurtado*

Metodología: *María Nereyda Peña Cedeño, Gustavo Deler Ferrera, Gretell Centurión Hurtado*

Administración del proyecto: *María Nereyda Peña Cedeño, Gustavo Deler Ferrera, Gretell Centurión Hurtado*

Supervisión: *María Nereyda Peña Cedeño, Gustavo Deler Ferrera, Gretell Centurión Hurtado*

Validación: *María Nereyda Peña Cedeño, Gustavo Deler Ferrera, Gretell Centurión Hurtado*

Visualización: *María Nereyda Peña Cedeño, Gustavo Deler Ferrera, Gretell Centurión Hurtado*

Redacción – borrador original: *María Nereyda Peña Cedeño, Gustavo Deler Ferrera, Gretell Centurión Hurtado*

Redacción – revisión y edición: *María Nereyda Peña Cedeño, Gustavo Deler Ferrera, Gretell Centurión Hurtado*

## Declaración de originalidad y conflictos de interés

**El/los autor/es declara/n que el artículo: Capacitación de los cuadros sindicales profesionales de las instituciones educativas, para una gestión científica eficaz**

Que el artículo es inédito, derivado de investigaciones y no está postulando para su publicación en ninguna otra revista simultáneamente.

- Que se acepta tanto la revisión por pares ciegos como las posibles correcciones del artículo que deban hacerse tras comunicarle/s la oportuna disconformidad con ciertos aspectos pertinentes en su artículo.
- Que en el caso de ser aceptado el artículo, hará/n las oportunas correcciones en el tiempo que se estipule.
- No existen compromisos ni obligaciones financieras con organismos estatales ni privados que puedan afectar el contenido, resultados o conclusiones de la presente publicación.

A continuación, presento los nombres y firmas de los autores, que certifican la aprobación y conformidad con el artículo enviado.

Autores

María Nereyda Peña Cedeño

Gustavo Deler Ferrera

Gretell Centurión Hurtado

