

Intersubjetividad, formación ciudadana y dirigentes en la sociedad cubana actual. Breves apuntes para un análisis

Intersubjectivity, civic education and leaders in contemporary cuban society: Brief notes for analysis.

Recibido: 10 de septiembre de 2025

Aceptado: 14 de diciembre de 2025

Autora: Ms.C. Dayrina Castellanos Padrón*

Resumen: La formación de los dirigentes desde el desarrollo de una alta intersubjetividad como componente de la formación ciudadana tiene una relevancia social y teórica metodológica esencial al favorecer el desarrollo de líderes sensibles y transformadores de la realidad, capaces de construir de manera colectiva el conocimiento sobre la base del diálogo permanente y promover los valores democráticos para garantizar una gestión pública efectiva en nuestra sociedad. En este proceso de formación deben considerarse alternativas metodológicas flexibles, apoyadas en actividades dinámicas que constituyan espacios de reflexión y diálogos de saberes para fortalecer la confianza del

* Ms.C. Dayrina Castellanos Padrón (1973). Licenciada en Pedagogía en Español Literatura (ISPJEV) y en Derecho (Universidad de La Habana). Máster en Ciencias de la Educación (Universidad de La Habana). Doctorante de Pedagogía (Centro de Estudios para la Educación Superior- CEPES, Universidad de La Habana). Especialista de Cuadros de la Oficina Provincial de Estadísticas e Información de La Habana. ORCID: 0009-0009-5170-3172.

dirigente, teniendo en consideración las experiencias, perspectivas e intereses del colectivo que dirige.

Abstract: The training of leaders through the development of high intersubjectivity as a component of civic education has essential social and theoretical-methodological relevance, as it fosters the development of sensitive and transformative leaders capable of collectively constructing knowledge based on ongoing dialogue and promoting democratic values to ensure effective public management in our society. This training process should consider flexible methodological alternatives, supported by dynamic activities that create spaces for reflection and knowledge sharing to strengthen the leader's confidence, taking into account the experiences, perspectives, and interests of the group they lead.

Palabras clave: intersubjetividad, formación ciudadana, ciudadanía, dirigentes, formación.

Keywords: intersubjectivity, civic education, citizenship, leaders, training.

A modo de introducción

Hoy más que nunca, Cuba necesita de profesionales con una visión integral de la realidad y del entorno para que, de manera crítica y con profundo sentido de pertenencia, participen activamente en la transformación positiva de la sociedad. Para lograrlo, es preciso que haya desarrollado una formación ciudadana que le permita

convertirse en sujeto consciente, crítico y activo en la construcción de una sociedad humanamente desarrollada y justa. Ha logrado una formación personal integral y permanente en todas sus dimensiones profesionales, intelectuales, políticas y éticas, comprometida con las cuestiones centrales de los proyectos de desarrollo humano sostenible, que tributan al desarrollo del ser humano como

tal y rechazan la formación profesional limitada a las exigencias del mercado.
(Ortiz *et al.* 2019)

Tener en consideración estos aspectos ayudará a la adquisición de conocimientos, el desarrollo de habilidades y valores sociales imprescindibles que permitan ampliar la capacidad crítica para el ejercicio de los derechos y deberes ciudadanos, así como del cumplimiento de las funciones que el cargo les exige. Sobre el ejercicio de la ciudadanía, Edgar González Gaudiano (2003) ha expresado que

implica no solo posesión y ejercicio de derechos y obligaciones civiles y políticos, sino respeto a la diversidad sobre la base de un terreno común de valores cívicos y lealtad de principios e instituciones democráticas, sentido de comunidad, promoción de la igualdad de oportunidades, así como compromiso con la equidad y la justicia.

El proceso de dirección lleva implícito el ejercicio de la ciudadanía en su más alto nivel, por cuanto los recursos humanos aspiran a ser guiados por un dirigente que se caracterice por un conjunto de valores que se manifiesten a través de la conducta ética en cualesquiera de las circunstancias que se presenten. Asimismo, debe tenerse en cuenta que el directivo interactúa con diferentes colectivos en espacios específicos que la sociedad ha concebido para que se produzca el intercambio, incluso sus superiores, los que orientan y controlan todas las actividades que les corresponden a la institución que dirige, para cumplir con su objeto social. Igualmente, establecen vínculos con sus homólogos, a los que les consulta para recibir experiencias desde el aprendizaje mutuo. Otros grupos específicos, con mayor o menor formalidad, le nutren y, simultáneamente, aprenden de su experiencia. Es precisamente en este proceso donde la intersubjetividad juega un papel importante para poder comprender los diferentes modos de actuación.

Relación entre la intersubjetividad y la formación ciudadana durante el proceso de formación del individuo

Desde finales del siglo XX, y en lo que va de XXI, ha quedado constancia en la literatura científica del interés de docentes e investigadores por

abordar la relación que existe entre la intersubjetividad y la formación ciudadana durante el proceso de formación del individuo.

En Europa, los estudios sobre la intersubjetividad y su estrecha relación con la formación representan un campo dinámico de investigación y de interés académico contemporáneo; fundamentalmente, en España, donde se observa mayor enfoque en las políticas sociales sobre la inmigración, los derechos humanos, el desarrollo de la ciencia y la tecnología en un escenario cada vez más digitalizado, donde interfieren otras problemáticas como las guerras y el cambio climático. Esta realidad, conlleva a un análisis más profundo sobre el papel de la escuela en la formación ciudadana.

David García Álvarez (2023), experto en gestión y análisis de políticas públicas y profesor de la Universidad Complutense de Madrid, propone que la educación para la ciudadanía y dimensión europea forme parte del nuevo currículum para la enseñanza secundaria obligatoria y, hace hincapié en el espíritu cada vez más individualista de las personas en el siglo XXI, que debe ser orientado, desde la institución docente hacia formas diferentes de convivencia donde se comparta la construcción de una mejor sociedad. Acota que esas generaciones, que hoy cursan la enseñanza media, ocuparán lugares importantes en la política europea y deben actuar desde la empatía y el respeto.

De igual manera, la educación superior juega un papel determinante en el desarrollo de saberes; sin embargo, manifiesta Miguel Martínez Martín (2006), catedrático y director del Instituto de Ciencias de la Educación en la Universidad de Barcelona que «no se evidencia que la universidad sea un lugar que se aproveche en toda su magnitud para el aprendizaje del conjunto de saberes éticos y ciudadanos que nos han precedido» (p.24). El profesor y directivo analiza la función ética de la formación universitaria en el actual contexto sociocultural, al declarar su lugar como el óptimo espacio de aprendizaje, no solo de carácter profesional y cultural, sino también de carácter humano, ético y moral.

Ambos intelectuales llaman la atención sobre la importancia de la escuela como uno de los espacios más importantes para la formación, consolidación y práctica de los valores de la comprensión y el ejercicio de las normas sociales, de la demostración de la formación ciudadana necesaria para comprender y sensibilizarse por el otro desde la comunicación intersubjetiva. En el caso de lo expresado por Miguel Martínez Martín, se infiere que una formación universitaria de calidad no puede separar la profesional de la ciudadana.

De la misma forma, en América Latina se observa un marcado interés sobre este tema, fundamentalmente en Chile, Argentina, Perú, Colombia y Venezuela. Dentro de la literatura científica destacan los artículos de los investigadores chilenos Carolina García Luis Flores y (2011), quienes abordan los desafíos de la formación ciudadana frente al debilitamiento de la cohesión social. Asimismo, C. Orellana Fonseca y C. Muñoz Labraña (2019) reconocen que en la educación de la ciudadanía a la escuela le corresponde un rol central, porque es allí donde el estudiantado tiene la oportunidad de aprender a conciliar el «yo» y el «nosotros» y buscar soluciones a problemas individuales contruidos socialmente, con un enfoque colectivo e inclusivo, capaz de reconocer al resto desde la legitimación.

El filósofo y pedagogo brasileño Paulo Freire (2001), autor de la propuesta filosófica de la Educación Problematizadora, considera «que el acto educativo es un proceso donde convergen la adquisición del conocimiento, formación político-ideológica, manifestación ética, búsqueda y apreciación de la belleza unido al desarrollo científico-técnico y la innovación» (p.12). En correspondencia con ese criterio, las psicólogas colombianas Angélica Carol Pavajea, María Ocampo Talero y Sara Méndez París (2008) reconocen que «a partir de la realidad sociopolítica que vive América Latina son necesarias miradas

complejas sobre la formación ciudadana que, desde los escenarios educativos, permitan hacerle frente a la crisis regional» (p.16).

Por otra parte, resultan muy interesantes los criterios de las docentes Regina Andriukaitiene, Olena Dzhafarova y Katerina Rudoi (2025), profesoras investigadoras de la Universidad de Zulia sobre «la importancia social de la formación continua de los funcionarios públicos para maximizar la gobernanza y la gobernabilidad democrática en las actuales condiciones sociopolíticas» (p. 3).

Jacques Delors (*et al.*, 1997), político y economista francés que presidió la Comisión Europea entre 1985 y 1995, elaboró en 1996 el informe *La educación encierra un tesoro*, donde planteaba que

La educación debe estructurarse en torno a cuatro aprendizajes fundamentales, que en el transcurso de la vida serán para cada persona, en cierto sentido, los pilares del conocimiento: 1) aprender a conocer, es decir, adquirir los instrumentos de la comprensión; 2) aprender a hacer, para poder influir en el propio entorno; 3) aprender a vivir juntos, para participar y cooperar con los demás en todas las actividades humanas; y, por último, aprender a ser, un proceso fundamental que recoge elementos de las tres en una sola.

En estas ideas se encuentran premisas básicas para la formación ciudadana.

En el artículo «Retos de la Formación Ciudadana para la Educación Superior» de la Doctora en Ciencias Pedagógicas Berta Margarita González Rivero (2022), la profesora considera que en el nivel superior no se percibe que los profesores y los estudiantes posean una formación ciudadana consolidada. Refiere que una parte de los profesores que imparten clases en la universidad necesitan adquirirla para incorporarla a su práctica. Antes bien, la experta indica que «el primer contenido que tiene que formar el profesor universitario es una

clara concepción del cambio, de percibirlo y ser capaz de interpretarlo desde su ciencia y su enseñanza, unido a lo ético y afectivo» (p. 12).

Respecto al desarrollo de la formación ciudadana en los estudiantes universitarios, la investigadora identifica tres aspectos esenciales que facilitan el proceso para que lleguen a ser buenos ciudadanos. En primer lugar, refiere que, uno de los aspectos es

saber participar cotidianamente en la sociedad, en segundo lugar, desarrollar la percepción intersubjetiva que les permite, desde una posición empática, ocupar el lugar del otro o de los otros para poder comprender por qué los demás actúan de determinada forma y, señala como tercer aspecto, fomentar la reflexión crítica responsable, o sea, ejercer la crítica desde una postura responsable, juiciosa, objetiva, lógica y razonable. (2019, p. 24)

Desarrollar estos aspectos en los profesores universitarios jóvenes y en los estudiantes resulta un proceso sumamente complejo en la actualidad, porque existe una tendencia mundial al uso excesivo de las redes sociales digitales y de los dispositivos móviles que al no utilizarlos adecuadamente afectan la capacidad intelectual del individuo para razonar, emitir criterios lógicos y vincularse activamente a su entorno y transformarlo para bien común, por solo citar uno de los aspectos que limitan la formación ciudadana.

Los criterios sobre el concepto de formación ciudadana se han dividido en dos posiciones. Por una parte, algunos autores lo vinculan con la posición que asume la persona dentro del sistema político y su interacción con las normas jurídicas; mientras, otros autores reconocen la importancia que tienen las relaciones interpersonales efectivas que se desarrollan en todos los niveles de la sociedad. Esta visión es mucho más completa por cuanto el sujeto ha comprendido que vive en vínculo permanente con sus semejantes, de los que necesita en todos los momentos de su existencia.

González Rivero (2016) ofrece un concepto de formación ciudadana que consideramos más completo porque lo describe como

un proceso sistemático, intencional y continuo de socialización, que tiene el propósito de promover en la persona su condición ciudadana, desarrollando la posibilidad de ser actor, de producir su existencia, mediante la participación plena y a partir de su interpretación de la realidad que experimenta, sin desconocer la memoria histórica, percibiendo la posibilidad de intercambio en el espacio intersubjetivo, con actitud crítica, reflexiva y creativa para realizar transformaciones en torno al bienestar humano. (p. 10)

Al explicar la constitución de la intersubjetividad, Schutz (1932) reconoce que «el significado se construye considerando al otro y en interacción con el otro» (p. 25). La formación ciudadana hace posible que el hombre intervenga y opere para modificar la vida cotidiana. De esta forma, reivindica el papel del sujeto en la construcción de la realidad social.

Aunque, Schutz se reconoce como el intelectual que identifica el concepto en el siglo XIX, el estudio de la intersubjetividad ha causado interés para los exponentes de las ciencias humanísticas hasta la actualidad: filósofos, psicólogos, pedagogos, artistas, juristas, políticos, religiosos y otros humanistas.

Algunos autores definen la intersubjetividad de la siguiente manera: la intersubjetividad hace referencia «al proceso por el cual dos individuos logran la construcción de un campo compartido de significados cuando resuelven una actividad en conjunto» (Castellaro y Roselli, 2015, p. 10). Desde esta perspectiva, se entiende a la colaboración como un producto emergente que no es el resultado de la suma de las individualidades.

El doctor en Filosofía Rogelio del Prado Flores (2018), estudioso de Emmanuel Lévinas, revela la importancia de la comunicación en la intersubjetividad cuando expresa que «la comunicación no debe

reducirse a un intercambio de información, sino que debe concebirse como un acto ético que coloca al otro en el centro; se convierte en un pilar para entender la comunicación como una responsabilidad pre-originaria hacia el prójimo, antes de cualquier discurso o norma establecida». Advierte sobre la necesidad de superar los instintos egoístas que favorecen las dinámicas de poder y propone «repensar la comunicación desde una perspectiva ética que priorice la solidaridad y la responsabilidad por los más vulnerables» (p. 2).

Dos filósofos argentinos han prestado especial interés en el problema de la intersubjetividad. Al respecto, Guillermo Hoyos Vásquez (2026) plantea que «La acción comunicativa es un proceso de comprensión, entendimiento y acuerdo con consecuencias directas para la acción social. En esto consiste su racionalidad; y esta es una racionalidad comunicativa». Enrique Dussel señala la importancia de la crítica vinculada a la ética y la intersubjetividad cuando afirma que la conciencia ético-crítica intersubjetiva es la que descubre de forma explícita la responsabilidad social, colectiva, de las cuales no solo cada miembro puede obtener efectos positivos, sino que también debe «hacerse cargo» (responder) por los efectos lamentable y no intencionadamente queridos como negativos.

Por otra parte, Vicent Martínez Guzmán (2015), intelectual español y referente internacional en el ámbito de los estudios por la paz, expresa que

desde esta experiencia de intersubjetividad y la asunción de nuestra fragilidad necesitamos nuevas formas de pensar la política, desligada de la violencia y atenta a la interculturalidad: a la interpelación de nuestra cultura desde las otras culturas y a interpelar las otras culturas desde la nuestra, pues todas nos constituimos en mutua reciprocidad.

En sus ideas destaca el carácter cultural de la intersubjetividad en la configuración de la identidad personal y colectiva.

La intersubjetividad ha sido también objeto de investigación en el área de las ciencias pedagógicas. Sobre este aspecto, el español J. Vlieghe (2018), doctor en Filosofía y Ciencias de la Educación, recuerda que «el aprendizaje no se da nunca en solitario, sino que se aprende en presencia de otros; en consecuencia, “toda actividad educativa es potencialmente una situación de cooperación”».

El reconocido pedagogo brasileño Paulo Freire (2020) enfatizó en las relaciones intersubjetivas en el proceso de enseñanza-aprendizaje al decir que «nadie educa a nadie y también que nadie se educa solo, más aún: que los hombres se educan entre sí» (p. 19). Graciela Castilla (2013) destaca el ejercicio de la autoridad responsable que debe desempeñar el educador para que se produzca el encuentro intersubjetivo y reconoce que, «cuando la autoridad es entendida sólo deontológicamente no genera vínculo intersubjetivo, mientras que entendida como relación y sustentada en los principios filosóficos de igualdad y de responsabilidad, es posibilitadora del vínculo intersubjetivo».

En medio de condiciones internacionales complejas, donde los individuos anteponen sus intereses particulares a los colectivos —aun poniendo en riesgo el destino de la nación—, la formación ciudadana se ha convertido en una de las prioridades formativas desde el proceso de enseñanza-aprendizaje, fundamentalmente en la educación superior, ya sea en las instituciones docentes creadas para ese encargo estatal específico o, en otras, con misiones sociales de diversa índole que sí consideran imprescindible la capacitación continua de sus recursos humanos para formar ciudadanos activos y participativos, con mayor énfasis en los directivos.

El ejercicio de la ciudadanía, según García Canclini (1995) «no tiene que ver sólo con los derechos reconocidos por los aparatos estatales a

quienes nacieron en un territorio, sino también con las prácticas sociales y culturales que dan sentido de pertenencia y hacen sentir diferentes a quienes poseen una misma lengua, semejantes formas de organizarse y satisfacer sus necesidades» (p. 24). En cualquier contexto es preciso haber adquirido una cultura política y, en ello, las instituciones educativas tienen, a través de la figura del docente, una alta responsabilidad para contribuir a la formación integral de los ciudadanos capaces de conducirse con independencia y autodeterminación en la sociedad, respetando las instituciones y el entramado legal que las representan.

Las investigadoras Flor Cabrera y Margarita Bartolomé Pina (2003), abordan los retos que se producen en las sociedades multiculturales para la formación de la ciudadanía desde la diversidad étnica y cultural y, enfatizan en la importancia de las instituciones docentes para el desarrollo de la formación ciudadana. Las autoras centran sus análisis en la educación en valores, fundamentalmente,

para elevar la conciencia ciudadana y lograr una actuación responsable, el logro de cambios en los hábitos adecuados de comportamiento para la convivencia ciudadana, la relación entre la formación ciudadana y la educación en valores, la educación y formación ciudadana para elevar el compromiso social; el fomento de una conciencia crítica y de participación en las transformaciones que tienen lugar en la sociedad cubana, la importancia de la vinculación de los procesos pedagógicos a los procesos productivos territoriales y el trabajo educativo para el desarrollo de una conciencia ciudadana en correspondencia con el proyecto de nación en Cuba. (p. 12)

Ante estos desafíos permanentes, la educación ciudadana debe constituir un medio para formar a ciudadanos conscientes y responsables facilitándoles los instrumentos ideológicos, teóricos y metodológicos que les permitan, en su posición de directivos,

comprender mejor la sociedad y sus problemas, e intervenir en su resolución. Estas ideas constatan la existencia de criterios que evidencian la necesidad de desarrollar una conciencia social que esté sustentada en la formación ciudadana desde la intersubjetividad, donde se destaque el papel de liderazgo para el logro de este objetivo.

Ideas de cierre

El proceso de dirección implica que el directivo sea un ciudadano responsable que genere liderazgo y motivación dentro de su colectivo, a partir del trabajo coordinado con los recursos materiales y humanos para lograr el cambio organizacional hacia niveles superiores. Cuando la persona cuenta con sólida formación ciudadana se convierte en sujeto activo para la búsqueda de soluciones colectivas desde la intersubjetividad, a través de iniciativas de intervención de acción y participación donde todos contribuyan a la transformación de la sociedad hacia un nivel de organización y convivencia superior.

Referencias bibliográficas

- Alarcón Ortiz, R. A., Guzmán Mirás, Y. y García González, M. (2019). Formación integral en la educación superior: una visión cubana. *Revista Estudios del Desarrollo Social: Cuba y América Latina*, 7(3). http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2308-01322019000300010&lng=es&tlng=es.
- Andriukaitiene, R., Dzhafarova, O. y Rudoi, K. (2025). La importancia social de la formación continua de los funcionarios públicos para maximizar la gobernanza y la gobernabilidad democrática. Percepciones y debates. *Interacción y perspectiva*, 15(2), pp. 411-420.
- Castellaro, M. A. y Roselli, N. D. (2015). Peer collaboration in childhood according to age, socioeconomic context and task. *European Journal of Psychology of Education*, 30(1), pp. 63-80.
- Castilla, G. (2013). Intersubjetividad Pedagógica. *Revista de la Escuela de Ciencias de la Educación*, 8, pp. 75-88.

Delors, J. et al. (1997). *La educación encierra un tesoro: informe para la UNESCO de la Comisión Internacional sobre la Educación para el Siglo Veintiuno*. París: UNESCO.

Del Prado Flores, R. (2018). *Ética de la Comunicación*. Ciudad de México: Gedisa.

Cabrera, F. y Pina, M.B. (2003). Sociedad multicultural y ciudadanía: hacia una sociedad y ciudadanía interculturales. *Revista de Educación*, 1, pp. 20-30.

Freire, P. (2001). *Política y educación*. Ciudad de México: Siglo XXI.

Freire, P. (2020). *La educación como práctica de la libertad*. Ciudad de México: Siglo XXI.

García Canclini, N. (1995) *Consumidores y ciudadanos. Conflictos multiculturales de la globalización*. Ciudad de México: Grijalbo.

García, C. y Flores, L. (2011). Los desafíos de la formación ciudadana y la cohesión social frente a la des-subjetivación del sistema: Hacia una interpretación del fenómeno social desde la subjetividad. *Estudios pedagógicos*, 37(2), pp. 329-344. DOI: S0718-07052011000200020.

García Álvarez, D. (2023). Educación para la ciudadanía y dimensión europea en el nuevo currículum para la enseñanza secundaria obligatoria. *Revista Gestión y Análisis de Políticas Públicas. Nueva época*, 32, pp. 68-80.

González Gaudiano, E. (2003). Educación para la ciudadanía ambiental. *Interciencia*, 28(10), pp. 611-615. http://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0378-18442003001000011&lng=es&tlng=es.

González, B. M. (2016). Artículo 12, Acerca del concepto de formación ciudadana. En: *La responsabilidad social universitaria. Paradigma de la nueva universidad*. Ojalvo, V. y Cortiza, Y. (comps.), Ciudad de México: E. G. Figueroa, pp. 271-284.

- González Rivero, B. M. (2019). Retos de la formación ciudadana para la educación superior. *Revista Universidad y Sociedad*, 11(4), pp. 341-349.
- González Rivero, B. M., (2022). Formación pedagógica del profesor universitario: continuidad y transformaciones. *Revista Universidad y Sociedad*, 14(S5), pp. 407-416.
- Hoyos, V. G. (2026). *La ética fenomenológica y la intersubjetividad. Praxis Filosófica*.
<https://praxisfilosofica.univalle.edu.co/index.php/praxis/article/view/1531>.
- Martínez Guzmán, V. (2015). Intersubjetividad, interculturalidad y política desde la filosofía para la paz. *THÉMATA. Revista de Filosofía*, 52, Julio-diciembre, 147-158. DOI: 10.12795/themata.2015.i52.08.
- Martínez Martín, M. (2006). Formación para la ciudadanía y educación superior. *Revista Iberoamericana de Educación*, septiembre-diciembre, 42, pp. 85- 102.
- Orellana Fonseca, C. y Muñoz Labraña, C. (2019). Escuela y Formación ciudadana: Concepciones de ciudadanía, formación ciudadana y del rol de la escuela. *Revista Electrónica Interuniversitaria de Formación del Profesorado*, 22(2), pp. 137-149.
- Alarcón Ortiz, R. A., Guzmán Mirás, Y. y García González, M. (2019). Formación integral en la educación superior: una visión cubana. *Revista Estudios del Desarrollo Social: Cuba y América Latina*, 7(3) 21 de octubre.
http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2308-01322019000300010&lng=es&tlng=es.
- Pavajeau-Delgado, C., Ocampo-Talero, A. M. y Méndez, S. (2008). Las subjetividades como centro de la formación ciudadana. *Univ. Psychol.*, 7(3), pp. 837-851.
- Schutz, A. (1932) *Fenomenología del mundo social*. Buenos Aires: Editorial Paidós.
- Vlieghe, J. (2018). El cuerpo en la Educación. En: *International Handbook of Philosophy of Education*, volumen II. Smeyers, P. (ed.), Nueva York: Springer.