

## Principales antecedentes de la gestión de la labor educativa en centros mixtos

*Principals antecedents of the management of the educative labor on mixed center*

*MSc. Roberto Barceló-Riverón<sup>I</sup>, robertobarcelo@ho.rimed.cu;*  
*Dr. C. Roberto Doimeadios-Martínez<sup>II</sup>, doimeadios@uho.edu.cu;*  
*MSc. Katusca Ceballo-Bauta<sup>III</sup>, katuskacb@femsu.uho.edu.cu*

*<sup>I</sup> Dirección Municipal de Educación Cueto, Cueto, Holguín;*  
*<sup>II-III</sup> Universidad de Holguín, Holguín, Cuba*

### Resumen

El artículo ofrece los principales antecedentes de la gestión de la labor educativa en el centro mixto de la educación cubana, a partir de la sistematización de diferentes fuentes bibliográficas. Brinda aspectos fundamentales de documentos, resoluciones, programas que rigen la política educacional del país que guían la gestión de la labor educativa del centro mixto de educación en Cuba como premisa de la necesaria integración. La expansión por todo el país de la experiencia de los centros mixto, en las que confluyen varias educaciones, es una de las acciones que incrementa la necesidad de integrar la gestión de la labor educativa para el cumplimiento de los objetivos y el fin de la educación.

**Palabras clave:** Gestión, gestión de la labor educativa, centro mixto de educación.

### Abstract

The article offers the main background of the management of educational work in the mixed center of Cuban education, based on the systematization of different bibliographical sources. It provides fundamental aspects of documents, resolutions, programs that govern the educational policy of the country that guide the management of the educational work of the mixed center of education in Cuba as a premise of the necessary integration. The expansion across the country of the experience of the mixed centers, in which several educations converge, is one of the actions that increases the need to integrate the management of educational work for the fulfillment of the objectives and the end of education .

**Key words:** Management, management of educational work, mixed education center.

## **Introducción**

La expansión del centro mixto de educación (CME) es parte de las transformaciones que lleva a cabo el sistema nacional de educación cubano a partir del curso escolar 2010-2011, experiencia donde se combinan varios niveles educativos en una institución con dirección única, que debe favorecer el sistema de influencias educativas, el uso racional de los recursos, la continuidad de estudios de los estudiantes y el logro de los objetivos del sistema nacional de educación cubano.

Las anteriores transformaciones del sistema educacional cubano se insertan en el proceso de implementación de los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido, aprobados en el VII Congreso del Partido Comunista de Cuba para la actualización del modelo económico y social del país, los mismos constituyen directrices para el sistema nacional de educación y referentes de la gestión de las instituciones educativas, particularmente en los CME.

El Ministerio de Educación cubano ha mantenido un creciente interés por la labor educativa, establecida como la primera prioridad para las instituciones educativas. La gestión de la labor educativa en la complejidad del centro mixto adquiere mayor significación y trascendencia para asegurarlos procesos de la formación de los escolares. No obstante, a los avances experimentados en la gestión de las instituciones educativas, la labor educativa no se gestiona con la direccionalidad y sistematicidad que requiere para lograr los objetivos educativos de los niveles educacionales presentes en el CME.

La problemática de la gestión de la labor educativa en el centro mixto de educación (GLECME) generó la búsqueda de alternativas y propuestas dirigidas a lograr mayor la efectividad en este proceso, con expresiones en las actividades que se desarrollan para lograr la formación integral de la personalidad de los estudiantes. El resultado del análisis de los principales antecedentes la GLECME pudo revelar el limitado, tratamiento en el contexto de este tipo de centro y el insuficiente abordaje de su especificidad.

## **Desarrollo**

La expansión por todo el país de la experiencia de los centros mixto, en las que confluyen varias educaciones, es una de las acciones que incrementa la necesidad de integrar la gestión de la labor educativa para el cumplimiento de los objetivos y el fin de la educación.

La gestión, es un término principal en el objeto de esta investigación que exige el análisis de algunas definiciones, según expresan Villamayor y Lamas (1998) “es una acción integral, entendida como un proceso de trabajo y organización en el que se coordinan diferentes miradas, perspectivas y esfuerzos, para avanzar eficazmente hacia objetivos asumidos institucionalmente y que deseáramos que fueran adoptados de manera participativa y democrática.”(p.7)

El término gestión en el ámbito de la educación surge cada vez con más fuerza y es concebida por Cassasus (1998) como "capacidad de generar una relación adecuada entre la estructura, la estrategia, los sistemas, el estilo, las capacidades, la gente y los objetivos superiores de la organización considerada" (Cassasus, 1998, p. 15) el autor se identifica con esta definición por considerar su relación con el objeto de la presente investigación.

Lo anterior apunta a que las instituciones educacionales surgen con un encargo social y las condiciones para que existan con objetivos definidos y la regulación de su funcionamiento, válido para comprender las concepciones de la gestión.

Como se aprecia, en la mayoría de los casos aparecen distintas maneras de definir la gestión, según el objeto del cual se ocupa y los procesos involucrados, por lo que no es fruto de la espontaneidad de los directivos o de la casualidad natural del desarrollo organizacional, sino de la puesta en práctica de experiencias, conocimientos, destrezas, para alcanzar metas colectivas, por medio de las personas.

Los autores de los trabajos analizados abordaron la gestión en diferentes contextos a los del CME, algunos rasgos se comparten y se considerarán como referentes a los fines de la presente investigación, los rasgos distintivos que se corresponden con lo señalado por valiente (2015), el cual considera la gestión, como “una actividad social, sistema de relaciones interpersonales, proceso de carácter estratégico, carácter consciente, alcance de los objetivos con efectividad, influencia sobre las personas, condicionamiento histórico concreto y un carácter clasista”.

Lo anterior apuntan hacia la necesidad de integrar la gestión de la labor educativa en el centro mixto de educación a partir del conocimiento pleno por sus directivos de los objetivos y el contenido de los niveles educativos presentes en el centro sobre todo en áreas principales al aprendizaje, la comunicación, las relaciones interpersonales, los valores morales, entre otros aspectos claves de los resultados institucionales.

En este contexto requiere la consideración de los elementos que puede aportar el análisis de los principales antecedentes histórico de la labor educativa en las instituciones

escolares cubana, El análisis estuvo guiado por dos aspectos a) Los centros mixtos en el contexto de Educación Cubana y b) la labor educativa y su proceso de gestión institucional.

El contenido del análisis se concentró en el momento después de 1959 en que se produce lo que se ha considerado la primera Revolución Educacional cubana, por el valor a los fines de la GLECME. En el mismo se consideró algunas experiencias, antes de 1959, asociadas a las características de los centros mixtos.

El análisis del desarrollo del objeto estudiado se apoyó en fuentes documentales tales como informes, documentos normativos del Ministerio de Educación, así como en resultados investigativos, entre ellos, González y Reyes (2009), Guzmán (2013), Rodríguez (2013), Socarrás (2014), Lazo (2015), y testimonios de profesores y directivos participes en experiencias de centros mixtos.

Un acontecimiento que se consideró relacionado con la situación educacional de la sociedad cubana en la etapa de la República y su vínculo con la labor educativa institucional fue la ocupación militar norteamericana en Cuba, según Guerra (1998, citado en González, 2009, p. 15) era de una “cronicidad exasperante” lo que proporcionó las intenciones yanquis de llevar a cabo un “proceso civilizador”, el que estuvo encaminado básicamente hacia el desarrollo de programas educativos.

La gestión de la labor educativa (GLE) tiene lugar en diferentes órdenes emitidas como Legislación Escolar con una marcada influencia norteamericana, que al no tener continuidad en su materialización colapsan sus intenciones.

No obstante, en la época son reconocidos Algunos hitos importantes que favorecen la gestión de la labor educativa, reconocidos por (González; Valiente; y Del Toro, 2014, p. 13) son:

- La aprobación e implementación de la primera Ley Escolar de la República de Cuba, de 1909, que establece la instauración de un distrito escolar en cada municipio con una Junta de Educación
- La emisión del Decreto Ley 2866 (1944) que crea el Ministerio de Educación. Ante el creciente deterioro de la educación pública en la década del 20, ganó espacio la educación privada, fenómeno que fue en ascenso cada vez más a medida que avanzaba la República, lo que demuestra la incapacidad de las

instituciones cubanas y el desinterés de los gobiernos por sostener el progreso de la educación.

A partir de 1940 se agudiza aún más la continua crisis del sistema de educación pública, lo que trae aparejado la proliferación de los colegios privados.

Por su presencia en la labor educativa y resultar referentes a los fines de la GLECME, también el análisis histórico consideró el legado de prestigiosos pedagogos cubanos que antecedieron al triunfo de la Revolución Cubana.

Dentro de los ilustres próceres de la Educación Cubana se encuentra el sacerdote José Agustín Caballero, José de la Luz y Caballero, José Martí Pérez, Estos intelectuales precursores de la labor educativa, representan el pensamiento avanzado de la época, propugnaba la actividad transformadora, aun cuando las condiciones no resultaban favorables para la consumación de tan nobles ideales.

En la época de la República se distingue la obra de Enrique José Varona y Pera entre otras, el legado de estos pedagogos cubanos reafirma el precepto de que la escuela debe formar al hombre para la vida y que el maestro debe propiciar el logro de tal aspiración. La consecución de estos empeños en el contexto escolar impone la necesidad de asegurar una efectiva gestión de la labor educativa institucional.

Antes de 1959 la situación educacional cubana, era muy desfavorable debido al subdesarrollo que trajo consigo la etapa de la neocolonial, con impacto en los niveles educativos de la población, expresado en los miles de analfabetos por la falta de acceso a las escuelas, al decir de Fidel Castro Ruz “(...) en aquella época, más del 90% de los ciudadanos, no rebasaban el Sexto Grado”, Castro (2003),p.3,el grado de subescolarización de la población cubana limitaba la GLE por la vía institucional.

Al analizar los antecedentes del CME, antes de 1959, se localizaron algunas experiencias, entre las que se encuentran, según Ramírez y Carrillo (2014), “... los colegios religiosos de carácter privados, en los que se podía cursar toda la enseñanza general hasta la universidad...”(p.24).

La mayoría de estos centros funcionaban en las mejores edificaciones que existían en las zonas donde estaban enclavados, se contó con maestros de alta preparación que impartían clases en varios niveles, a partir de los intereses económicos de los dueños, la gestión de la labor educativa estaba marcada por los intereses institucionales.

Con el triunfo de la Revolución Cubana, en 1959, se inicia un proceso de transformación, ampliación y perfeccionamiento paulatino del sistema educativo, sus primeros objetivos estuvieron orientados a solucionar la herencia neocolonial, que aparecieron denunciados en el alegato de auto defensa de Fidel Castro Ruz y contenidos en el Programa del Moncada.

A partir de este momento resultaron trascendentes las ideas de Fidel Castro Ruz sobre la necesidad de la educación para todo el pueblo y la función social del maestro en la labor educativa, para resolver los problemas que aquejaban a la nación cubana.

Se inicia una etapa caracterizada por la constante preocupación y la voluntad del Estado Cubano por garantizar la formación de profesionales portadores de los postulados sobre la labor educativa, asociado con lo anterior el 6 de junio de 1961 se dicta la Ley de Nacionalización de la Enseñanza, que declaró el carácter pública y gratuita de la educación, con lo cual se comenzó a crear las condiciones para garantizar el acceso de la población sub-escolarizada a la educación y favorecer por la vía institucional la GLE

En esta etapa, en opinión del autor, ocurren acontecimientos que marcan la GLE en relación con el contexto histórico, político y social para construir un modelo de sociedad superior y alcanzar de forma masiva con equidad y calidad el objetivo de la universalización de la enseñanza.

La GLE es favorecida entre otros por la reforma integral de la enseñanza, la Campaña de Alfabetización, la apertura de miles de aulas de primaria y la conversión de los cuarteles en escuela, se asume en algunos de los casos la condición de “ciudad escolar” donde convergieron diferentes niveles educativos; se constituyeron instituciones educativas especializadas para el cuidado y educación de los niños desde sus primeros meses de vida hasta su etapa escolar; se impulsó la Educación Técnica y Profesional.

A partir de año 1970, ocurren otras experiencias de centros mixtos de educación, las EIDE (Escuelas de Iniciación Deportiva) para la formación de atletas. Las EVA (Escuelas Vocacionales de Artes) para la formación de estudiantes con aptitudes en diversas manifestaciones artísticas y Las EVCE(Escuelas Vocacionales de Ciencias Exactas) con ingreso de estudiantes de 7º grado, posteriormente IPVCE, (Instituto Preuniversitario Vocacional de Ciencias Exactas) con ingreso de estudiantes de 10º grado, estos centros contaban con la presencia de varios niveles educativos bajo una dirección general y direcciones por niveles educativos o unidades docentes, en los casos de las EIDE y de las Escuelas Vocacionales de Ciencias Exactas, aunque lo anterior favoreció la dirección por

niveles educativos, limitó la integración de la gestión de la labor educativa institucional al estar fragmentado por niveles educativos.

Al finalizar la década del 80 y principio de los 90 comienza la apertura de centros mixtos en algunas localidades del país, se encontraban Poli-pre, las ESBEC-IPUEC, y algunos seminternados como es el caso del “6 de Agosto” en la localidad de Birán, contaba con aulas de Primaria y Secundaria Básica.

A partir del Curso 2010-2011 el Ministerio de Educación adoptó la decisión de expandir en todo el país la experiencia de los centros mixtos de educación con una estructura de dirección única para todos los niveles educativos presentes, el mismo, tiene el encargo de integrar de manera coherente el sistema de influencias de la comunidad educativa.

En la práctica, lo anterior ha resultado insuficiente con respecto a la GLECME, al continuar fragmentada por niveles educativos, limita la integración, la unidad de influencias educativas institucional y el aprovechamiento de las interrelaciones de los diversos actores educativos de la comunidad escolar en función del cumplimiento de los objetivos institucionales. Lo anterior generó nuevas demandas en la gestión de la labor educativa.

Los resultados de las transformaciones educacionales, el surgimiento de nuevas escuelas y directivos noveles incrementa las exigencias en torno a la gestión de la labor educativa en las instituciones escolares para asegurar la formación del ciudadano que requería la sociedad cubana. Una nueva etapa que marca la prioridad a la GLE es el Primer Congreso del Partido comunista de Cuba en 1975 con la aprobación de la política educacional, se crean nuevas escuelas y se declara el modelo de hombre que se debía formar en estos centros.

Los postulados declarados en la política educacional cubana, constituye contenido de la GLE, se encuentra el objetivo de “formar a las nuevas generaciones y a todo el pueblo en la concepción científica del mundo, desarrollar en toda su plenitud humana las capacidades intelectuales físicas y espirituales del individuo y fomentar en él, elevados sentimientos y gustos estéticos; convertir los principios ideológicos y morales comunistas en convicciones personales y hábitos de conducta diaria”. Tesis sobre Política Educacional (1975), p.369.

El objetivo anterior generó el perfeccionamiento del Sistema Nacional de Educación, la formación y superación del claustro de docentes en armonía con los requerimientos del

desarrollo económico y social del país, para dar respuesta a la GLE en el Ministerio de Educación.

Los cambios introducidos en el Sistema Nacional de Educación, implicaron nuevas exigencias en la GLE de las instituciones escolares, en tal sentido se fortaleció la formación político-ideológica y patriótico-internacionalista en directivos, docentes y estudiantes. Contentivos en los seminarios nacionales para dirigentes, metodólogos e inspectores de las direcciones provinciales y municipales del MINED, iniciados a partir de 1976, los cuales marcaron las pautas de las nuevas necesidades en la GLE, una de ellas está referida a que el director debe responder por los resultados del trabajo del colectivo pedagógico, colectivo de alumnos y el personal técnico y administrativo de la escuela.

Además de tener a su cargo el papel principal en la organización de la vida de la escuela, de la planificación adecuada de todas las actividades docentes y extra docentes en estrecha coordinación con las organizaciones del centro y de la comunidad.

Al tratar el tema de la GLE, en el Seminario Nacional a Dirigentes Educativos, 2da parte, MINED (1984), se explicita que el director como centro del sistema de dirección debe conocer los objetivos que la escuela debe alcanzar, determina qué debe hacerse para lograrlos (planifica), crea las condiciones para que el plan se cumpla (organiza), orienta y motiva a todos sus subordinados para que ejecuten las tareas que les han asignadas, prepara y supera a los cuadros para que realicen eficientemente sus tareas y se desarrollen (mando), y comprueba el funcionamiento de todo el sistema (controla y evaluó).

En relación con lo anterior, el Tercer Congreso del Partido Comunista de Cuba, como parte de la política educacional encaminó la GLE, a decir de Castro (1986, p. 20), "a elevar la calidad de la educación y el trabajo de los docentes", como parte de ello se realizó el llamado "proceso de optimización en el Ministerio de Educación" derivado del cual se establecieron lineamientos para fortalecer la gestión en la formación de valores, la disciplina y la responsabilidad ciudadana desde la escuela.

El inicio en 1986 del denominado proceso de rectificación de errores y tendencias negativas, según expresara el líder histórico de la Revolución Cubana, Fidel Castro a "establecer criterios y conceptos nuevos que trazan nuestro camino, en muchas cosas no se está innovando, simplemente se está exigiendo que se cumpla lo que está establecido". Castro (1990), junto a esto se desarrolló el Segundo Perfeccionamiento del Sistema Nacional de Educación, en el que se proyectaron los cambios para modernizar y flexibilizar los planes y programas de estudio.



A partir del año 1990, con la desintegración del campo socialista y el recrudecimiento del bloqueo, el sector educacional experimentó nuevos cambios orientados esencialmente a lograr, una escuela que garantizará la formación integral de sus egresados, en consecuencia la gestión de los centros educacionales experimentaron limitaciones materiales, solo tenían a su alcance los recursos que pudiera proporcionarles el territorio donde estaba enclavado, con lo cual se enfatizó en la necesidad de fortalecer la gestión de la labor educativa.

A criterio del autor, en estos años la labor educativa es gestionada a partir de las orientaciones de trabajo del Ministerio de Educación, en el orden estructural, el director dispuso de mayor integración de las asignaturas y la labor educativa desarrollada por los docentes, así como con órganos centrados en el análisis de la formación integral alcanzada por los estudiantes. Sin embargo, no se precisa con claridad su gestión de manera diferenciada a las características de los centros educacionales.

Con el inicio de la “Batalla de Ideas, la Tercera Revolución Educativa y el planteamiento del objetivo de la formación de una cultura general integral de los estudiantes, la gestión de la labor educativa se enfrenta a nuevos desafíos: convertir a cada profesor en un educador formador de valores, a partir de la introducción de nuevos modelos educativos.

A partir del 2004, el VII Taller Nacional de Trabajo Político Ideológico abordó como una prioridad del trabajo metodológico, la gestión de la labor educativa desde la dimensión curricular a partir de la preparación política, la educación en valores, el vínculo de lo instructivo con lo afectivo, la promoción del diálogo, la participación activa y consciente en actividades, así como el ejemplo personal de directivos y maestros.

A partir del Curso 2010-2011 se expanden en Cuba los CME caracterizado por la convergencia de varias educaciones con características diferentes y una dirección única, con la necesidad de integrar la labor educativa considerándose como un proceso de dirección institucional, para que se posibilite las transformaciones de la comunidad educativa.

En consonancia con ello, los lineamientos del Sexto Congreso del Partido, reafirma la necesidad de fortalecer la GLE en las instituciones docentes a partir de "[...] continuar avanzando en la elevación de la calidad y rigor del proceso docente-educativo, jerarquizar la superación permanente, el enaltecimiento y atención del personal docente, y el papel

de la familia en la educación de niños y jóvenes” Lineamiento de la política económica y social del país.

En el año 2012 se elaboró el Programa Director para la Educación en el Sistema de Valores de la Revolución Cubana, con el objetivo de asegurar la planificación de acciones que tributan a la educación en valores, vinculados a la implementación y el cumplimiento de los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución aprobados en el Sexto Congreso y los objetivos de trabajo de la Primera Conferencia Nacional del Partido.

En el año 2014 el Primer Vicepresidente Miguel Mario Díaz-Canel Bermúdez en el Consejo de Dirección Ampliado del Ministerio de Educación formalizó un conjunto de señalamientos críticos relacionados con los problemas de calidad de la Educación e insuficiencias en la labor educativa en nuestras escuelas a partir del discurso del General de Ejército Raúl Castro Ruz, el 1ro de enero de 2013. Díaz-Canel (2014)., en función de ello y las exigencias crecientes del contexto del siglo XXI el Ministerio de Educación, emitió adecuaciones para el trabajo del Curso Escolar 2014-2015 encaminada a elevar la calidad, pertinencia y racionalidad del proceso formativo en las escuelas, con énfasis en la labor educativa. Resolución Ministerial 186(2014)

El análisis anterior ha revelado la prioridad otorgada a la GLE, en la búsqueda de la unidad de influencia de todos los actores implicados.

La GLE se ha privilegiado fundamentalmente desde la dimensión curricular, a partir de la necesidad de un mayor tratamiento desde los órganos de dirección de las instituciones educativas, especialmente en el centro mixto de educación que, con las particularidades de cada educación, debe integrar la acción educativa institucional.

Se aprecia que la GLECME desde el triunfo de la revolución, 1959 hasta el 2015, ha transitado por un modelo de gestión que ha limitado su integración, al fragmentarse por niveles educativos en el funcionamiento de la institución como únicas, en muchos casos ha prevalecido la espontaneidad en la gestión de la labor educativa.

Lo anterior reafirma la necesidad de abordar la GLECME desde una concepción que posibilite su integración, se consideran las particularidades y potencialidades de las educaciones presentes en la institución.

## Conclusiones

1. *El análisis de los principales eventos que marcan los antecedentes de la gestión de la labor educativa en el centro mixto de educación en Cuba permitió revelar las concepciones y prácticas a considerar en la GLECME, la importancia de considerar los resultados de la sistematización para mejorar el desempeño de los directivos en GLE, el auto-perfeccionamiento y la adopción de las decisiones para la integración de la gestión de la labor educativa en esta institución mixta.*
2. *El análisis de las experiencias de la gestión de la labor educativa en el centro mixto de educación confirmó su carácter procesal, sistémico, continuo e integral y la necesidad de incorporarlo las características del contexto escolar, lo que trae consigo que en el diseño y concepción se consideren las peculiaridades del centro mixto de educación.*
3. *En el análisis de los eventos que marcan los principales antecedentes del fenómeno se confirmó la importancia concedida a la gestión de la labor educativa en el centro mixto de educación como el componente principal de la gestión institucional, y la necesidad de continuar la profundización en este campo de investigación.*

## Referencias bibliográficas

1. Cassasus, J. (1998). *Escritos sobre calidad de la educación básica*. Material en soporte digital
2. Castro, F. (1986). *Informe Central del Tercer Congreso del Partido Comunista de Cuba*. La Habana: Editorial Política.
3. Castro, F. (2003). *Discurso pronunciado el 19 de junio del 2003*, Periódico Granma, La Habana.
4. Díaz-Canel, M. M. (2014). Intervención del Primer Vicepresidente en el Consejo de Dirección Ampliado del MINED el día 26 de febrero. La Habana.
5. González J.; Valiente, P. y Del Toro, J.J. (2014). *Evolución histórica del proceso de formación de los directores escolares en Cuba*. Revista Avances en Supervisión Educativa 22 (diciembre).
6. González, G. R. y Reyes, V. R. (2009). *Desarrollo de la educación en Cuba después del año 1959*. Revista Electrónica "Actualidades Investigativas en Educación".
7. Partido Comunista de Cuba. (1975). *Primer congreso del Partido Comunista de Cuba. Tesis y Resolución sobre Política Educativa*. Editorial Política, Ciudad de la Habana. Autor.
8. Ramírez, J. J. y Carrillo, V. Z. (2014), *protestantes en Cuba: metodistas*. (Recuperado de <https://www.google.com/cu/search?sclient=psyb&q=Orden+militar+226+de+1898&btnG=Buscar#q=%09+Protestantes+En+Cuba:+Colegios+Metodistas++Libro+Gratis>)
9. Villamayor, C, Lamas, E. (1998). *Gestión de la radio comunitaria y ciudadana*, Quito, AMARC.
10. Socarrás, S. y Díaz, M. (2014). *Evolución histórica de las experiencias del trabajo educativo en la Educación Médica Superior en Cuba*. RevHumMed Vol.14 No 1. Camagüey.