

## *Antecedentes históricos de la gestión de los procesos clave de los centros mixtos en Cuba*

### *Historical background of key processes management in Cuban mixed centers*

### *Antecedentes históricos da gestão dos processos-chave dos centros mistos em Cuba*

<sup>1</sup>Ricardo Ramírez-Román \*

<sup>2</sup>Yurima Otero-Góngora

<sup>3</sup>Niurka Velázquez-Fombellida

<sup>1</sup>Dirección Municipal de Educación, Holguín. Cuba. ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-5477-8040>

<sup>2</sup>Universidad de Holguín. Cuba. ORCID <https://orcid.org/0000-0002-3823-3294>

<sup>3</sup>Universidad de Holguín. Cuba. ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-5490-0563>

\* Autor para la correspondencia: [ricardor@ho.rimed.cu](mailto:ricardor@ho.rimed.cu)

#### **Resumen**

En este artículo se presenta el resultado del estudio realizado sobre los antecedentes históricos de la gestión de los procesos clave de los centros mixtos en Cuba. El objetivo fundamental estuvo enmarcado en la conformación de una base teórica que permitió mayor comprensión del contenido del proceso abordado y la necesidad de su mejora. Fue necesaria la utilización de métodos como: la revisión de documentos, el histórico-lógico y análisis-síntesis. El texto que se expone también es consecuencia de encuestas y entrevistas a expertos que profundizaron en la historia de la educación. Estos métodos y los planteamientos encontrados en las consultas a diversos autores, tanto nacionales como internacionales, accedieron a la conformación de la sistematización. Las referencias de la evolución de la gestión de los centros mixtos y sus procesos clave, respondieron a la demanda de su perfeccionamiento para alcanzar mayor efectividad en el desarrollo de estas instituciones educativas.

**Palabras Clave:** gestión, procesos clave, centros mixtos, antecedentes históricos.

#### **Resumo**

Este artigo apresenta o resultado do estudo realizado sobre os antecedentes históricos da gestão dos processos-chave dos centros mistos em Cuba. O objetivo fundamental foi enquadrado na conformação de uma base teórica que permitiu maior compreensão do conteúdo do processo abordado e da necessidade do seu aperfeiçoamento. Foi necessário utilizar métodos como: revisão documental, histórico-lógico e análise-síntese. O texto exposto também é resultado de pesquisas e entrevistas com especialistas que mergulharam na história da educação. Esses métodos e as abordagens encontradas nas consultas com diversos autores, nacionais e internacionais, concordaram com a conformação da sistematização. As referências da evolução da gestão dos centros mistos e seus processos-chave, responderam à demanda de seu aprimoramento para alcançar maior eficácia no desenvolvimento dessas instituições de ensino.

**Palavras-chave:** gestão, processos-chave, centros mistos, antecedentes históricos.

#### **Abstract**

This article presents the result of the study that was carried out on the historical background of key processes management in Cuban mixed centers. The main objective was framed in shaping a theoretical foundation that allowed a greater understanding of content of the addressed process and the need for its improvement. It was necessary to use such methods as: document revision, historical-logical and analysis-synthesis. The presented text is also the result of surveys and interviews applied to experts who deepened in the field of history of education. Such methods and the statements found in reviewing different authors, both national and from abroad, made it possible to shape systematization. References of evolution of mixed centers management and their key processes emerged from the demand of their perfectioning in order to achieve a greater effectiveness in the development of these educational institutions.

**Key words:** management, key processes, mixed centers, historical background.

## Introducción

Las directrices emanadas de los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución (2016), de la Agenda 2030 y del III Perfeccionamiento del Sistema Nacional de Educación se cumplen con importantes acciones que abarcan todos los niveles que conforman el Sistema Nacional de Educación. Una de las más trascendentes es la creación de los centros mixtos cuya instauración permite, como principales beneficios: acercar los servicios educacionales al área de residencia de los estudiantes, aprovechar al máximo los recursos humanos, materiales y financieros de los que se dispone en los territorios, y atender a las demandas de formación de la fuerza de trabajo calificada que estos requieren.

Una de las características más significativas de este tipo de institución educativa en Cuba es la estructura de dirección única. Según Barceló y otros, 2018: p 787, “(...) los centros mixtos de educación con una estructura de dirección única para todos los niveles educativos presentes (...) tienen el encargo de integrar de manera coherente el sistema de influencias de la comunidad educativa”. En la experiencia cubana se pueden encontrar variantes de centros mixtos, a partir de las combinaciones de las educaciones que conforman el sistema educativo nacional. Según Maturell (2017: p 13) “(...) pueden ser, desde centros donde prima la Educación Técnica y Profesional (ETP) con aulas de secundaria básica y preuniversitario, hasta secundarias básicas con aulas de la educación primaria y la ETP”.

Con independencia de estas combinaciones se concibe su funcionamiento como una institución única, en la que se atiende y respetan las particularidades de cada nivel educativo, según los documentos normativos del Mined (2011), Mc Pherson y otros (2011) reconocen que en él “(...) coexisten y desarrollan el proceso-docente educativo más de un subsistema de educación, y que cumple los preceptos siguientes: estructura de dirección única, en aras de optimizar el uso de los recursos humanos, materiales y financieros; así como, facilitar los procesos generales de planificación, organización y control del centro. El claustro podrá impartir docencia en varios niveles de educación” (Documento del Seminario Nacional de Preparación del curso escolar 2010- 2011, p 301).

Si bien estas ideas son esclarecedoras de la esencia del centro mixto, no se tiene en cuenta la amplitud que concierne a la actividad directiva en ese tipo de institución, pues solo se reconoce a la docente-educativa como la única que ha de gestionarse. En el documento resumen del Seminario Nacional de Preparación del curso escolar 2010-2011, además de esta función se explicitan las siguientes: el trabajo pedagógico, el desarrollo de los planes de estudio, de acuerdo con las particularidades de las diferentes

educaciones, y los vínculos con las entidades sociales y productivas del entorno. Estas funciones, desde su generalidad, responden a los procesos y áreas de resultados clave que, como filosofía de trabajo el Mined, en Cuba, ha declarado para todos los niveles educativos, que se convierten en el hilo conductor de la actividad directiva.

Los elementos anteriormente citados condujeron a realizar una indagación teórica alrededor de la gestión de los procesos clave en los centros mixtos. Pudo corroborarse que, en la última década, como parte del desarrollo teórico de la dirección educacional, se denota la presencia de un conjunto de autores nacionales que han profundizado en la gestión por procesos para fundamentar teóricamente sus propuestas.

### **Materiales y métodos**

A partir de la utilización de los métodos de la revisión de documentos, el histórico-lógico y análisis-síntesis, se resumen los elementos más significativos que emanaron de las consultas a las fuentes documentales. También el contenido que se expone es resultado de las entrevistas y encuestas a especialistas que han profundizado en la historia de la educación en Cuba y que, por su experiencia, pudieron narrar vivencias personales sobre el tema que versa el presente artículo.

### **Resultados y discusión**

El estudio acerca de los centros mixtos, como instituciones educativas en Cuba exigió sistematizar, en primer lugar, algunas investigaciones realizadas por autores que en el plano internacional se han dedicado a profundizar en la coeducación. Pudo corroborarse que este es el término comúnmente utilizado para referirse a “La educación conjunta de dos o más grupos netamente distintos (...) sobre la base de características de diversos tipos (clase social y étnica; su uso habitual hace referencia a la educación conjunta de dos colectivos humanos específicos: los hombres y las mujeres” (Subirats, 1994: p 49).

Cabe señalar que aún quedan países que cuentan con escuelas sólo de niños o sólo de niñas, sobre todo, en aquellos en los que las mujeres han accedido en menor medida al mundo público, o en los que sólo han accedido a él sectores de mujeres de clase alta y media, fundamentalmente. No obstante, en los países occidentales se ha ido imponiendo la escuela mixta. Ello fue corroborado a partir de los estudios realizados por Subirats (2010).

Pero el tema relativo a las escuelas mixtas o escuelas coeducativas no queda aquí. La sistematización teórica realizada permitió constatar la presencia de un estudio realizado por Maturell (2017), quien alude a otra perspectiva que permite comprender qué es un centro mixto, a escala internacional, lo que conduce a corroborar que esta denominación no es privativa del contexto cubano, y “es la que lo reconoce por ser

escenario del desarrollo simultáneo del proceso formativo en más de un nivel educativo, que es como se conocen en la actualidad estos centros en Cuba”. (Marturell, 2017: p 12).

Según la investigadora anteriormente referenciada, “existe una multivariada de denominaciones para designar estas instituciones. En muchos países (Venezuela, México, Chile y Francia) se les denomina “liceos”, en las zonas rurales de España “escuelas rurales agrupadas”, en Bielorrusia “instituciones combinadas” y, en Ucrania, “escuelas intermedias”, en las que usualmente simultanean los niveles educativos primario y secundario (...)”. (Marturell, 2017: p 12)

Los estudios consultados considerando los autores anteriormente citados permiten señalar que entre las características más significativas de este tipo de centro en el plano internacional se encuentran las siguientes:

- La existencia de un mando único para gestionar los procesos institucionales.
- La presencia de un claustro de docentes que puede impartir clases en los diferentes niveles educativos.

En consultas realizadas a los estudios realizados por Caselles (2003) se constató que es uno de los autores que más se acerca a exponer algunos elementos que deben considerarse para el funcionamiento de los centros mixtos o coeducativos, a los que denomina “marcos de referencia y organización del centro”, y señala, en tal sentido a los siguientes:

1. La Programación General del Centro, que configura dos tipos de información, a saber:
  - a. Las decisiones que por su naturaleza variarán cada curso.
  - b. Las decisiones fruto de la elaboración de un Proyecto Educativo de Centro, (incluirán las actividades complementarias que el centro escolar piense realizar). Se deben dejar claras las señas de identidad, los propósitos o finalidades del centro, los objetivos curriculares, las relaciones de colaboración entre padres/madres, alumnado y profesorado, y con el entorno.
2. El Reglamento de Régimen Interior, que asegura la elaboración de las acciones de organización, estructura y funcionamiento.

Si bien estos elementos indican una lógica que sirve como referente y pauta en la manera de concebir la dirección de los centros mixtos no resulta suficiente, al considerar que se limitan a lo que debe tenerse en cuenta solo para su organización, aspecto que es inherente a cualquier tipo de institución educativa. Estas consideraciones fueron el punto de partida para indagar acerca de los antecedentes de los centros mixtos en el ámbito nacional, ya expandidos por el país, y acerca del qué y el cómo se ha abordado la temática como objeto de estudio.

Los antecedentes de este tipo de institución educativa en Cuba fueron encontrados en consultas realizadas a diversos autores. A partir de estudios realizados por otros investigadores consultados como Barceló y otros (2018), se sintetizaron los antecedentes más significativos de la presencia de los centros mixtos en Cuba, después del triunfo revolucionario de 1959, y son los siguientes:

- ✓ La Campaña de Alfabetización (1961), que posibilitó aperturar miles de aulas de primaria y convertir los cuarteles en escuelas, en los que convergieron diferentes niveles educativos.
- ✓ La creación de los círculos infantiles (1961) para formar a niños de 0 a 6 años de edad.
- ✓ La creación de círculos infantiles mixtos (internos y seminternos, en 1969) para atender a los niños sin amparo familiar y con problemas de otra índole.
- ✓ La creación de salones especiales en los círculos infantiles (últimos años de la década de los años 60), los que fueron destinados a la atención de niños con discapacidades, a saber: hipoacúsicos, ciegos, débiles visuales, con estrabismo, sordos, ciegos, con retardo en el desarrollo psicomotor, incluidos los Síndromes de Down.
- ✓ La creación de las escuelas de iniciación deportiva (1970), para la formación de atletas.
- ✓ La creación de las escuelas vocacionales de arte (1976), para la formación de estudiantes con aptitudes en diversas manifestaciones artísticas.
- ✓ La creación de las escuelas vocacionales de Ciencias Exactas (1976), con ingreso de estudiantes de 7º grado, posteriormente convertidas en los institutos preuniversitarios vocacionales de Ciencias Exactas, con ingreso de estudiantes de 10º grado.

Tal y como lo señalan Barceló y otros (2018: p 786) estos tres tipos de centros últimos “contaban con la presencia de varios niveles educativos bajo una dirección general y direcciones por niveles educativos o unidades docentes”.

- ✓ La apertura de centros mixtos en algunas localidades del país, denominados Poli-pre, escuelas secundarias básicas en el campo, los institutos preuniversitarios en el campo, y algunos seminternados (al finalizar la década de los años 80, y principio de los 90).

En el curso escolar 2010-2011 el Ministerio de Educación de la República de Cuba “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 (...) tienen el encargo de integrar de manera coherente el sistema de influencias de la comunidad educativa”. (Barceló y otros, 2018: p 787)

Con el fin de profundizar sobre el qué y el cómo se concibió el trabajo de los centros mixtos en Cuba, se consultaron los estudios realizados por autores anteriormente referenciados; así como, como los de

Manso y otros (2010), Mc Pherson y otros (2011), Marichal y Madrigal (2013), y Maturell (2017). También, se estudiaron los documentos emitidos como resultado de la realización de los seminarios nacionales de preparación del Ministerio de Educación de la República de Cuba (Mined) en los cursos 2010-2011 y 2011-2012.

Se corroboró que los centros mixtos se generalizaron en el sistema educativo cubano como una de las formas que permitió aprovechar mejor los espacios físicos, los recursos materiales y humanos disponibles, además acercó los servicios de varios niveles educativos a la comunidad.

En la actualidad Cuba cuenta con variantes de centros mixtos instauradas a partir de las combinaciones de los niveles educativos que conforman el sistema educativo nacional. Según Maturell (2017, p 13) “(...) pueden ser, desde centros donde prima la Educación Técnica y Profesional (ETP) con aulas de secundaria básica y preuniversitario, hasta secundarias básicas con aulas de la educación primaria y la ETP”.

Con independencia de estas combinaciones se concibe su funcionamiento como una institución única, en la que deben atenderse y respetarse las particularidades de cada nivel educativo, según los documentos normativos del Mined (2011). Documento en Soporte Digital emitido por el Ministerio de Educación (2011), relacionado con precisiones para el funcionamiento de los centros mixtos.

Manzo y otros (2010), y Mc Pherson y otros (2011) elaboran una definición, como resultado de sus experiencias relacionadas con la creación de un centro mixto en la provincia cubana de Camagüey, en el curso escolar 2010- 2011.

De estas experiencias emanó la definición que, actualmente, el Mined toma como referente y normativa en el país, en la que se reconoce este tipo de institución como aquella “ (...) donde coexisten y desarrollan el proceso docente-educativo más de un subsistema de educación, y que cumple los preceptos siguientes: estructura de dirección única, en aras de optimizar el uso de los recursos humanos, materiales y financieros; así como, facilitar los procesos generales de planificación, organización y control del centro escolar. El claustro podrá impartir docencia en varios niveles de educación” (Documento del Seminario Nacional de Preparación del curso escolar 2010- 2011, p 301).

Si bien esta definición es esclarecedora de la esencia del centro mixto, no se tiene en cuenta la amplitud que concierne a la actividad directiva en ese tipo de institución, pues solo se reconoce al proceso docente-educativo como el único que ha de desarrollarse.

En el documento resumen del Seminario Nacional de Preparación del curso escolar 2010-2011, se precisan las funciones técnico-metodológicas que deben cumplir los directivos educacionales que, al

decir de Maturell (2017), contribuyen a armonizar los distintos niveles educativos que conforman los centros mixtos. Además de la docente-educativa se explicitan las siguientes: a) el trabajo pedagógico, b) el desarrollo de los planes de estudio, de acuerdo con las particularidades de las diferentes educaciones, y c) los vínculos con las entidades sociales y productivas del entorno.

Estas funciones responden a los procesos y áreas de resultados clave que el Mined ha declarado para todos los niveles educativos y que se convierten en el hilo conductor de la actividad directiva. La magnitud de estas funciones indica la complejidad de la gestión que deben desarrollar los directivos para conducir a los integrantes de la institución mixta hacia alcanzar sus metas. En la citada definición se explicita el mando único como uno de los “preceptos” que ha de caracterizar a este tipo de institución educativa, en aras de asegurar una dirección coherente. Si bien Mc Pherson y otros (2011: p 151) declaran tres formas de relaciones que se manifiestan en ella, a saber: la coexistencia, la integración y la coordinación; no es posible encontrar en los estudios tomados como referentes, cuáles son los procesos clave que deben considerarse para concebir e implementar tales relaciones.

Según Maturell (2017: p 15) “La presencia de esta diversidad de relaciones es un elemento distintivo de estos centros, que complejiza su proceso de dirección. No atenderlas debidamente limita su funcionamiento integral, y el cumplimiento de la misión que tienen asignada (...)”.

También se tuvo en cuenta el planteamiento que aparece en la Enciclopedia Cubana ECUREP, aun cuando no es el resultado de una actividad científica intencionada, donde se define al centro mixto como “la institución educativa donde conviven estudiantes de más de una educación con la finalidad de la formación de la personalidad integral de sus estudiantes y colectivo pedagógico, en coordinación con las organizaciones, organismos, instituciones y la familia”.

Resulta significativa en esta definición, la marcada atención puesta en los estudiantes, y en una parte importante de los agentes que intervienen, sin aludir a los procesos clave que han de tener lugar en este tipo de institución educativa, en aras de lograr una dirección coherente de su mando único.

El recorrido epistémico realizado hasta aquí, revela la necesidad de elaborar una definición operacional de centro mixto, y es la siguiente: “institución educativa en la que confluyen diferentes niveles educativos y, a partir de una dirección única, se gestionan los procesos clave, con la finalidad de lograr adecuadas relaciones de coexistencia, integración y coordinación, con vista al logro de las metas institucionales”.

### Consideraciones finales

En este artículo se desarrolló el estudio de los antecedentes históricos de los centros mixtos en el ámbito nacional, lo que permitió conocer cómo evolucionan estas instituciones educativas y su funcionamiento

al armonizar los diversos niveles educativos que lo conforman. Si bien estos elementos indicaron una lógica que sirvió como referente y pauta en la manera de concebir los centros mixtos, no resultaron suficientes. Estas consideraciones revelaron la necesidad de indagar también acerca de las definiciones de varios autores que permitieron identificar carencias en los fundamentos teóricos existentes sobre el tema. Los planteamientos revisados a partir de la diversidad de criterios de autores tanto internacionales como nacionales sobre la concepción de los centros mixtos en Cuba, y acerca del qué y el cómo se ha abordado este objeto de estudio; condujo a plantear una definición operacional de centro mixto que permite continuar con la evolución teórica de esta temática.

## Referencias

- Barceló Riverón, R., Doimeadios Martínez, R., & Ceballo Bauta, K. (junio-septiembre de 2018). Principales antecedentes de la gestión de la labor educativa en centros mixtos. *Maestro y Sociedad*, 15(4), 781-791.  
<https://maestrosociedad.uo.edu.cu/index.php/MyS/article/view/4728/4116>
- Caselles, J. (2003). Gestión por procesos innovación y mejora. *27 Congreso Nacional de Estadística e Investigación Operativa*.
- Cuba. Ministerio de Educación. (2010). *Seminario Nacional de Preparación del Curso Escolar 2010-2011*. La Habana.
- Cuba. Ministerio de Educación. (2011). *Seminario Nacional de Preparación del Curso Escolar 2011-2012*. La Habana.
- Manso Díaz, A., Ruiz García, N., Herrera Orué, E, F., Cabrales Márquez, R., y González Ramírez, B. (2010). La organización escolar: premisas de la labor educativa de la escuela. Funcionamiento de los centros mixtos. *Seminario Nacional de preparación del curso escolar 2010-2011*. La Habana 2010.
- Mc Pherson Sayú, M., Escudero Olazabal, M., Rodríguez Oiz, A.M., Varona Lezcano, E. y González García, A. (2011). Funcionamiento de los centros mixtos. Experiencia de la provincia de Camagüey, *Seminario Nacional de preparación del curso escolar 2011-2012*, La Habana 2011.
- Marichal Guevara, O. C., Zamora Reyes, J. R., & Madrigal Pérez, M. (Mayo - junio de 2012). La preparación de los profesores colaboradores de las asignaturas priorizadas una necesidad en los Centros Mixtos enfocada desde la dirección docente-metodológica en el colectivo de asignatura. *Enlace*, XVIII(106), 64 - 74. <https://www.researchgate.net/profile/Oruam-Marichal->

[Guevara/publication/331454149\\_Marichal\\_O\\_C\\_Zamora\\_J\\_R\\_Madriral\\_R\\_2013\\_La\\_preparacion\\_de\\_los\\_profesores\\_colaboradores\\_de\\_las\\_asignaturas\\_priorizadas\\_una\\_necesidad\\_en\\_los\\_Centros\\_Mixtos\\_enfocada\\_desde\\_la\\_d](#)

Maturell, A. (2017). *El mejoramiento del desempeño profesional de los directivos de centros mixtos*. [Tesis de doctorado. Facultad de Ingeniería Industrial y Turismo, Universidad de Holguín].

Partido Comunista de Cuba (2017). *Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución para el período 2016-2021*.

Subirats Martori, M. (1985). *Mujer y educación: de la enseñanza segregada a la coeducación*. I. Alberdi, 9 - 21.

Subirats Martori, M., & Brullet Tenas, C. (1988). *Rosa y azul la transmisión de los géneros en la escuela mixta*. Instituto de la Mujer.

Subirats Martori, M., & Brullet Tenas, C. (1989). *Progresos y prejuicios en la educación no sexista*. *Actas de las 1 Jornadas de Educación no sexista de Castilla-La Mancha; Consejería de Educación y Cultura/Dirección General de la Mujer Toledo*, (págs. 1 - 54). Castilla - La Mancha, Toledo.

#### **Conflicto de intereses**

Los autores declaran que no existe conflicto de intereses

#### **Declaración de contribución de autoría:**

Ricardo Ramírez-Román: Conceptualización, Investigación, Metodología, Administración del proyecto, Análisis formal, Validación.

Yurima Otero-Góngora: Curación de datos, Supervisión, Redacción de original, Redacción y edición.

Niurka Velázquez-Fombellida: Adquisición de fondos, Recursos, Visualización.