

**EL MEJORAMIENTO DEL DESEMPEÑO PROFESIONAL  
DE LOS DIRECTIVOS DE CENTROS MIXTOS: UN  
ESTUDIO DE SU EVOLUCIÓN HISTÓRICA EN CUBA.  
(1899-2015)**

/

**IMPROVEMENT OF PRINCIPALS' PERFORMANCE IN  
COMPREHENSIVE SCHOOLS: IT'S HISTORICAL  
EVOLUTION IN CUBA FROM 1899 TO 2015.**

**Araíz Maturell Aguilera<sup>1</sup>**

Dirección Municipal de Educación, Calixto García, Holguín, Cuba,

[araiz@cg.ho.rimed.cu](mailto:araiz@cg.ho.rimed.cu)

**Pedro Valiente Sandó<sup>2</sup>**

Centro de Estudios de Gestión Organizacional, Universidad de Holguín, Cuba,

[pvaliente@facii.uho.edu.cu](mailto:pvaliente@facii.uho.edu.cu)

---

<sup>1</sup> Master en Planeamiento, Administración y Supervisión de Sistemas Educativos, metodóloga inspectora, [araiz@cg.ho.rimed.cu](mailto:araiz@cg.ho.rimed.cu)

<sup>2</sup> Doctor en Ciencias Pedagógicas, Profesor Titular, Profesor de Mérito de la Universidad de Holguín [pvaliente@facii.uho.edu.cu](mailto:pvaliente@facii.uho.edu.cu)

**Resumen:** El estudio que se presenta tiene como objetivo caracterizar la evolución histórica del proceso de mejoramiento del desempeño profesional de los directivos de los centros mixtos en Cuba, en el período comprendido entre 1899 y 2015, considerando tres indicadores: a) El contexto educativo, b) Los centros mixtos y su proceso de dirección y, c) La concepción del mejoramiento del desempeño profesional de estos directivos. El estudio implicó el empleo combinado de métodos teóricos (análisis histórico-lógico y análisis-síntesis) y empíricos (análisis documental y entrevista) de la investigación educativa. Se concluyó que el proceso estudiado ha transitado hasta un momento en el que se privilegian los procesos asociados a sus dimensiones formativa y evaluativa, en menoscabo de las dimensiones organizativa y motivadora afectiva, y carece de una concepción integradora que permita actuar favorablemente sobre la multiplicidad de factores que influyen sobre el desempeño profesional.

**Palabras clave:** centro mixto, desempeño profesional, mejoramiento del desempeño profesional, directivos escolares.

**Abstract:** The objective of this study is to characterize the historical evolution of the improvement of principals' professional performance in comprehensive schools from Cuba, in the period between 1899 and 2015, considering three indicators: a) the educational context, b) comprehensive schools and their management process, c) conception of the improvement of principals' performance in comprehensive schools. The study implied the combined use of theoretical methods of (historical-logical and analysis-synthesis methods) and empirical ones (documentary sources and interviews) of educative research. It can be concluded that the study has come to a moment in which the associated process have been most prestiged to its formative and evaluative dimensions in contrass to the its organizational and affective motivational ones, and lacks of an integrative conception that allows to act in favor over the multiplicity of factors that influences the professional performance.

**Key words:** comprehensive schools, professional performance, improvement of professional performance.

## **Introducción.**

El desarrollo y consolidación de los centros mixtos en Cuba es resultado de la materialización de los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución (2011), desde cuya orientación el Ministerio de Educación (MINED) emprende importantes acciones que abarcan todos los niveles del sistema educativo cubano. El término centros mixtos se utiliza en esta investigación para aludir a aquellas instituciones escolares en las que, compartiendo el mismo espacio físico, se desarrolla el proceso formativo de educandos pertenecientes a diferentes niveles educativos, bajo una dirección pedagógica y administrativa única.

Dada la particularidad de estos centros su dirección resulta más compleja que la de otras instituciones escolares, lo que demanda de sus directivos un desempeño profesional directivo más exigente. De igual forma, las estructuras encargadas de supervisar estos centros deben tener una preparación específica que les permita desarrollar una correcta concepción y ejecución del mejoramiento del desempeño profesional de sus directivos.

En este artículo se exponen los resultados de un estudio, que forma parte de una investigación más amplia, dirigida a atender la solución de un **problema científico** relacionado con *insuficiencias en el proceso de mejoramiento del desempeño profesional de los directivos de los centros mixtos que limitan la efectividad de su actividad profesional de dirección y los resultados de estas instituciones.*

El estudio que se presenta tuvo como **objetivo:** caracterizar la evolución histórica del proceso de mejoramiento del desempeño profesional de los directivos de los centros mixtos en Cuba, y aportó importantes elementos para la fundamentación empírica del problema de investigación.

La conformación del marco teórico referencial del estudio exigió la sistematización de trabajos investigativos precedentes (A. E. Campoverde, 2014; J. E. Carbonell, 2005; V. E. Hernández y R. I. Betancourt, 2011; O. López, 2015; L. B. Machado, 2008; O. Mazorra, 2012; R. Milanés, 2011, A. M. Moreno, 2014; D. Pelegrino, 2015; M. E. Sinclair, 2012; J. L. Torres, 2008, H. Valdés, 2004 y P. Valiente, 2001) referidos al desempeño profesional, el proceso de su mejoramiento y la dirección de este último proceso, especialmente en el ámbito educativo.

A los efectos del estudio se asumió el **desempeño profesional** como la manera, el modo, en que el profesional cumple las funciones, tareas y roles que son propias de su profesión, en la que revela su competencia para resolver o solucionar problemas concernientes a las esferas de su actuación profesional. El desempeño profesional está influido por factores personales y organizacional-ambientales, que pueden tributar a que sea o no exitoso. Devela, además, la satisfacción intrínseca que experimenta el individuo al ejecutar sus funciones, tareas y roles profesionales.

El reconocimiento del carácter multifactorial del desempeño profesional constituyó una importante premisa teórica de partida para la concepción del estudio. En tal sentido este se orientó a la búsqueda intencionada de cómo se atiende a esta característica al concebir y ejecutar el mejoramiento del desempeño profesional de los directivos de los centros mixtos.

De igual modo, a los fines del estudio, se entendió el **mejoramiento del desempeño profesional de los directivos de los centros mixtos** como un *proceso sistemático, complejo e integrador, de contenido multidimensional, que tiene como objetivo la transformación progresiva del desempeño profesional, para la ejecución de las funciones, tareas y roles inherentes a su responsabilidad, a través del desarrollo y consolidación de las competencias directivas.*

El contenido multidimensional del mejoramiento del desempeño profesional deviene de la multifactorialidad del desempeño. El proceso de mejoramiento ha de atender cuatro dimensiones fundamentales, que se asumen de J. L. Torres (2008): formativa, organizativa, evaluativa y motivadora afectiva.

El carácter sistemático, complejo, integrador y transformador del mejoramiento del desempeño profesional sustenta la necesidad de su comprensión como un proceso que requiere de una adecuada dirección, que precise con claridad sus objetivos y le imprima coherencia e integralidad a sus acciones.

La dirección del mejoramiento del desempeño profesional de los directivos de los centros mixtos, considerando las dimensiones asumidas (J. L. Torres, 2008), supone el desarrollo de acciones enmarcadas en procesos específicos relativos a la gestión de recursos humanos como son: a) la organización del trabajo; b) la formación y desarrollo; c) la atención y reconocimiento; y d) la evaluación del desempeño.

## **Metodología**

La caracterización de la evolución histórica del proceso de mejoramiento del desempeño profesional de los directivos de los centros mixtos, y la identificación de las tendencias principales que marcan esa evolución, implicó el empleo combinado de métodos teóricos (análisis histórico-lógico y análisis-síntesis) y empíricos (análisis documental y entrevista) de la investigación educativa.

Entre los métodos teóricos fue fundamental el de **análisis histórico-lógico**, ampliamente utilizado por los investigadores educativos cubanos, que proveyó la lógica que orientó el proceso investigativo, en el que fueron acciones importantes: a) la delimitación del período histórico en el que se realizó el estudio y la justificación de las razones de dicha delimitación; b) la definición de las etapas en que se dividió el período delimitado para el estudio, y la precisión del criterio de periodización asumido; c) el establecimiento de los indicadores para realizar la caracterización e identificar las tendencias que marcaron la evolución histórica del objeto estudiado; d) la precisión de las fuentes de información para realizar la caracterización del proceso de mejoramiento del desempeño profesional de los directivos de los centros mixtos, como objeto del estudio; e) la determinación de las características que distinguen el comportamiento de cada indicador en las etapas consideradas; y f) la

identificación de las tendencias principales, por etapas y generales, que particularizan la evolución histórica del objeto de estudio.

Siguiendo esta lógica:

- Se delimitó como período para analizar la evolución histórica del objeto de estudio, el comprendido entre 1899 y 2015, que incluye las dos últimas etapas del proceso histórico nacional cubano, reconocidas por el Instituto de Historia de Cuba, a saber: la Etapa Neocolonial (1899-1958) y la Etapa Revolucionaria (1959-2015), por ser este el lapso en que se conforma, expande y consolida el sistema educativo nacional, y se desarrollan diferentes experiencias de centros mixtos, en la acepción en que es entendido este término en la investigación.
- Se asumieron como etapas del período delimitado las ya señaladas, que se corresponden con la clasificación planteada por el Instituto de Historia de Cuba: Etapa Neocolonial (1899-1958) y la Etapa Revolucionaria (1959-2015)
- Se establecieron tres indicadores para realizar la caracterización e identificar las tendencias que distinguieron la evolución histórica del objeto estudiado: a) El contexto educativo, b) Los centros mixtos y su proceso de dirección, c) La concepción del mejoramiento del desempeño profesional de los directivos de los centros mixtos.
- Se identificaron fuentes de información documentales como informes, investigaciones y otros trabajos teóricos precedentes: J. González (2009), J. González, P. Valiente y J.J. Del Toro (2014), A. Guzmán (2001), P. Valiente, (2003, 2005, 2013); así como documentos normativos del MINED de los años 1977- 1985 y 2010 - 2012. Asimismo, se realizaron entrevistas a profesores y directivos que laboraron o tuvieron relación con centros mixtos en las décadas de 1970 y 1980, los que aportaron valiosos testimonios.
- Se determinaron las características que distinguen la evolución histórica del proceso de mejoramiento del desempeño profesional de los directivos de los centros mixtos, en cada etapa, considerando los indicadores definidos y se identificaron las tendencias principales que particularizan dicha

evolución. Los resultados de estas acciones investigativas se exponen en los apartados siguientes de este trabajo.

## **Resultados del estudio**

A partir de la lógica investigativa explicada anteriormente se pudieron establecer las características más significativas que distinguen el proceso de mejoramiento del desempeño profesional de los directivos de los centros mixtos en el período histórico comprendido entre 1899 y 2015 y se identificaron las tendencias principales presentes en esa evolución.

### **Caracterización de la evolución histórica del proceso de mejoramiento del desempeño profesional de los directivos de los centros en Cuba en el período 1899-2015.**

#### **Etapa Neocolonial (1899 - 1958)**

La etapa neocolonial es el lapso de la historia nacional cubana, que sucede a la etapa colonial, que se inició a principios del siglo XVI, con la conquista de la isla

por España, encargada a Diego Velázquez, y concluyó a fines del siglo XIX con la firma del Tratado de París del 10 de diciembre de 1898, en cuyo artículo primero se establecía que “España renunciaba a todo derecho de soberanía y propiedad sobre Cuba. En atención a que dicha isla, cuando sea evacuada por España, va a ser ocupada por los Estados Unidos”. (H. Díaz, 2009, p.64). Asimismo, se puso fin al dominio colonial español sobre Puerto Rico en el continente americano y las Islas Guam y las Filipinas en el Pacífico, territorios cuya soberanía fue cedida a los Estados Unidos.

La etapa neocolonial, que representó la frustración de 30 años de lucha armada independentista del pueblo cubano, comprende dos sub-etapas: la de Ocupación Militar Norteamericana (1º de enero de 1899 al 20 de mayo de 1902), en la que se crearon las bases para la dominación por Estados Unidos, y la de República Neocolonial (20 de mayo de 1902 al 31 de diciembre de 1958), en la que Cuba pasó a ser un enclave neocolonial de ese país.

## **El contexto educativo:**

La situación educativa de Cuba, al iniciarse la Ocupación Militar Norteamericana (1899-1902) era, según R. Guerra (1998, citado en P. González y R. Reyes, 2009) de una “cronicidad exasperante” (p.15). Ello fue terreno propicio para las reformas educativas llevadas a cabo por los ocupantes norteamericanos, con las que se pretendía crear las condiciones, sobre todo desde el punto de vista ideológico y en la preparación de fuerza de trabajo con cierto nivel de instrucción, para el proceso de dominación neocolonial que vendría después.

Varias órdenes militares emitidas por las autoridades de ocupación (226/1999, 266/1900 y 368/1900) establecieron una legislación escolar, con acentuada influencia norteamericana, que reguló el proceso de estructuración del sistema educativo nacional y reformó el bachillerato y la enseñanza universitaria.

Durante la República Neocolonial (1902-1958), continuó la conformación del sistema educativo nacional, atemperado a las condiciones históricas de la época. Fueron hitos importantes de ese proceso (P. Valiente, 2013): a) la creación de la Secretaría de Instrucción Pública y Bellas Artes (28 de enero de 1909); b) la aprobación e implementación de la primera Ley Escolar de la República de Cuba (8 de junio de 1909); c) el establecimiento de la Ley Docente (enero de 1937) que legisló en relación con la autonomía de la Universidad de La Habana, reorganizó la primera y segunda enseñanza y estableció el Consejo Nacional de Educación y Cultura; d) la instauración del Reglamento de Educación Cívico-Rural (31 de diciembre de 1938) que organizó la educación rural; e) la emisión del Decreto Ley 2866 (1944) que creó el Ministerio de Educación, en correspondencia con lo estatuido en el artículo 52 de la Constitución de 1940 y; f) la creación de dos nuevas universidades públicas: la Universidad de Oriente (1949) y la Universidad Central “Marta Abreu” de Las Villas (1952).

A consecuencia del creciente deterioro de la educación pública, a partir de la década de los años 20, comenzó a ganar espacio la educación privada, fenómeno que fue en ascenso a medida que avanzaba la República y



demuestra la incapacidad y el desinterés de los gobiernos neocoloniales por sostener el progreso de la educación.

Durante la etapa neocolonial, aunque se estructuró el sistema educativo nacional, su funcionamiento no fue eficiente. La denuncia sobre el deplorable estado de la educación en Cuba realizado en “La Historia me Absolverá” (F. Castro, 1993), y otros documentos de la época, así lo confirma. De otra parte, en el sistema conformado, las educaciones preescolar, especial y de adultos fueron prácticamente inexistentes, lo que pone en duda su verdadera condición de sistema encargado de promover la educación para toda la población.

### **Los centros mixtos y su proceso de dirección.**

La experiencia de centros mixtos más extendida en las primeras décadas de la República Neocolonial fue la de los colegios privados religiosos, que comienzan a instaurarse durante la década del 20 del pasado siglo, en el contexto del creciente deterioro de la educación pública, a partir de la entrada de misioneros protestantes al país. Según A. Ramírez y Z. Carrillo. (2014), “estos colegios promovidos por religiosos, se configuraron en una red que fueron ampliando su connotación educativa y sociocultural llegando a concebirse como colegios en los que se podía cursar toda la enseñanza general y especial hasta la universidad” (S/P)

En estos colegios privados religiosos se podían encontrar variadas combinaciones de niveles educativos, que podían abarcar: a) desde el preescolar (kindergarten) hasta la educación universitaria; b) la Primaria Superior (7º y 8º grados), la Preparatoria y la Segunda Enseñanza (bachillerato); c) la primera enseñanza y cursos preparatorios para el ingreso al bachillerato.

La mayoría de estos centros funcionaban en sólidas edificaciones que existían en las zonas donde estaban enclavados y contaban con docentes de alta preparación que impartían clases en varios niveles. Sus dueños se encargaban de gestionar su preparación, como vía para que sus centros ganaran prestigio y autoridad en su contexto.

Los equipos directivos abarcaban, centralmente, la dirección administrativa y la dirección pedagógica del proceso formativo de los distintos niveles educativos que tenían presencia en estos colegios.

### **Concepción del mejoramiento del desempeño profesional de los directivos de los centros mixtos.**

Las evidencias encontradas durante la realización del estudio apuntan a considerar que el mejoramiento del desempeño profesional de los directores de centros mixtos, como ocurrió en el caso de los restantes directores escolares, no fue un proceso intencionado ni integral. Se puede también colegir que el proceso que mayor influencia pudo tener, asociado a la dimensión formativa de dicho mejoramiento, fue el referido a la preparación para el ejercicio del cargo.

No obstante, aun cuando la estructuración del sistema educativo nacional constituyó un progreso en materia educativa, si se compara con la etapa colonial, la preparación para el ejercicio del cargo no tuvo una regulación en los documentos fundamentales de la política educativa nacional, por lo que no constituyó un proceso formalizado e institucionalizado.

Como reconocen J. González, P. Valiente y J.J. Del Toro, (2014):

“las experiencias relacionadas con este fin fueron muy puntuales y pudieron estar asociadas a la preparación y superación que se desarrollaba para el personal docente, en general. De otra parte, puede considerarse que el proceso formativo de las escuelas normales para maestros, que comenzaron a funcionar a partir del año 1916, ofrecía algunos rudimentos para la preparación en dirección escolar, por cuanto incluía en sus planes de estudio materias como Organización e Higiene Escolar”. (p.15)

Asimismo, los inspectores escolares que supervisaban los centros mixtos, pudieron haber sido, en alguna medida, una fuente importante de la cual se nutrieron los directores, a partir de la preparación, el prestigio que tenían y las observaciones que realizaban sobre el funcionamiento de los centros. Todo lo cual, sin dudas, aportaba a su experiencia profesional, pues tal y como señalan los autores antes citados “...puede estimarse que las vías principales que pudieron coadyuvar a la preparación de los directores, fueron el autodidactismo

y la experiencia que aportaba el ejercicio del cargo” (p.15). Por lo que se puede plantear que el proceso de formación de los directores escolares en esta etapa más que dirigido era autogestionado.

### **Etapa Revolucionaria (1959 – 2015)**

La etapa revolucionaria de la historia nacional cubana, que se extiende hasta nuestros días, se inició el 1º de enero de 1959 con el triunfo de la Revolución liderada por Fidel Castro Ruz, que derrocó mediante la lucha armada la dictadura sangrienta pronorteamericana de Fulgencio Batista Zaldívar, establecida tras el golpe de estado dado por este el 10 de marzo de 1952.

#### **El contexto educativo:**

Desde los primeros días que siguieron al triunfo de la Revolución, en 1959, se llevaron a cabo transformaciones radicales dirigidas a dar solución a los graves problemas que padecía la educación en Cuba, que incluyeron la reforma del sistema educativo nacional y llevaron a su consolidación, posibilitaron una expansión sin precedentes de los servicios educacionales en todos los niveles, y garantizaron el pleno acceso de todos los ciudadanos a la educación.

Entre las acciones que abrieron el camino a dichas transformaciones radicales son significativas: a) la promulgación de la Ley 680 (diciembre de 1959), que estableció las “Bases y Normas de la Reforma Integral de la Enseñanza”; b) la creación de miles de aulas en campos y ciudades; c) la conversión de cuarteles emblemáticos de la tiranía en escuelas; d) la Campaña de Alfabetización (1961), que posibilitó la erradicación del analfabetismo; e) la promulgación de la Ley de Nacionalización de la Enseñanza (junio de 1961) que estableció la enseñanza pública y gratuita dirigida por el Estado y; f) la promulgación de la Ley de la Reforma Universitaria (enero de 1962).

Los acuerdos del Primer Congreso Nacional de Educación y Cultura (abril de 1971), las políticas relativas a la educación aprobadas en los tres primeros congresos del Partido Comunista de Cuba (PCC) celebrados en 1975, 1980 y 1986; y los postulados concernientes a la educación y la cultura estatuidos en la Constitución Socialista, promulgada en 1976, constituyeron la base

orientadora de nuevas acciones emprendidas en las décadas de los años 70 y 80, que contribuyeron al desarrollo del sistema nacional de educación y comenzaron a plantear el énfasis en la elevación de la calidad, como esencia de la nueva etapa del desarrollo educacional. Son representativas, entre esas acciones: a) la creación de las escuelas secundarias e institutos preuniversitarios en el campo (ESBEC e IPUEC, respectivamente) y la búsqueda de alternativas para cubrir las necesidades de docentes ante el crecimiento abrupto de las matrículas en el nivel medio, como fue la constitución del Destacamento Pedagógico “Manuel Ascunce Domenech”; b) la implementación del Primer y Segundo Plan de Perfeccionamiento del Sistema Nacional de Educación, a partir de los años 1975 y 1987, respectivamente y; c) la creación del Ministerio de Educación Superior, en 1976, y la red de centros de este nivel educativo, entre los que se incluyeron los Institutos Superiores Pedagógicos.

En la década de los años 90, el desarrollo de la educación tuvo como contexto las severas condiciones de crisis económica en que se vio sumido el país a consecuencia del derrumbe del socialismo europeo y la desintegración de la URSS. En estas condiciones la política educativa se planteó como objetivo estratégico “mantener la masividad de la educación y conciliar el concepto de masividad con el concepto de calidad”.

Los primeros lustros del siglo XXI han servido de escenario a la llamada “Batalla por la educación y la cultura”<sup>3</sup> que dio continuidad a más de cinco décadas de Revolución Educacional y se concretó en un conjunto de programas sociales, integrados sistémicamente, que sirvieron de marco para materializar las transformaciones de las concepciones, las actitudes y las prácticas educativas que son la esencia del cambio educativo que hoy se lleva a cabo en todos los niveles del sistema educacional cubano, incluida la educación superior.

En los “Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución” aprobados en el VI Congreso del PCC (2011), que orientan la

---

<sup>3</sup> La Batalla por la Educación y la Cultura forma parte de llamada “Batalla de Ideas”, iniciada en 1999, que considera a las ideas como un arma esencial en la lucha de la humanidad por su propia salvación.

actualización del modelo económico cubano, se plantea el objetivo de “Continuar avanzando en la elevación de la calidad y rigor del proceso docente-educativo...”, así como “Lograr una mejor utilización y aprovechamiento de la fuerza de trabajo y de las capacidades existentes.” (Lineamiento 145, p. 23). Este último propósito se está concretando, entre otras acciones, con la creación de centros mixtos en aquellas comunidades donde las circunstancias lo recomiendan.

### **Los centros mixtos y su proceso de dirección**

A lo largo de los años de la etapa revolucionaria se han desarrollado varias experiencias relativas a la constitución de centros mixtos, desde la acepción con que estos son entendidos en la actualidad en Cuba. A partir de la información acopiada durante el estudio, los autores distinguen en el decurso de la etapa lo que pudieran considerarse tres experiencias.

La **primera experiencia** de centros mixtos, desde la perspectiva de los autores, fueron las llamadas “**ciudades escolares**” creadas en los primeros años que sucedieron al triunfo de la Revolución. Algunas de ellas nacieron de la conversión de grandes cuarteles de la tiranía en instituciones escolares; surgieron así la Ciudad Escolar “Libertad”, donde radicara el antiguo Campamento Militar de Columbia<sup>4</sup>, en La Habana; la Ciudad Escolar “26 de Julio”, en Santiago de Cuba, donde estuviera asentado el Cuartel “Guillermo Moncada”; la Ciudad Escolar “Ignacio Agramonte”, en Camagüey”; la Ciudad Escolar “Leoncio Vidal, en la ciudad de Santa Clara; y la Ciudad Escolar “Oscar Lucero”, en Holguín, entre las más importantes. Otras, como la Ciudad Escolar “Camilo Cienfuegos”, en las estribaciones de la Sierra Maestra, en territorio de la actual provincia de Granma, fueron construidas especialmente como establecimientos escolares. En estos centros, muchos de los cuales existen aún, se desarrollaba simultáneamente el proceso formativo de varios niveles

---

4 Campamento Militar de Columbia, primera fortaleza del régimen de Fulgencio Batista, fue entregado por el Comandante en Jefe Fidel Castro Ruz a Armando Hart, Ministro de Educación, para ser transformado en escuela el 14 de septiembre de 1959. Actualmente es la Ciudad escolar Libertad, tiene una extensión superficial aproximada de 2,6 km<sup>2</sup> y está situado en la Habana capital de Cuba. (Ciudad Escolar Libertad recuperado de [http://www.ecured.cu/index.php/Ciudad\\_Escolar\\_Libertad](http://www.ecured.cu/index.php/Ciudad_Escolar_Libertad))

educativos (preescolar, primario, medio, técnico profesional), bajo una dirección centralizada y una estructura que difería según el tamaño y las condiciones de cada institución.

La **segunda experiencia** de centros mixtos, comienza a desarrollarse en la década del 70 y principios del 80, con la creación de lo que se denominará en esta investigación “**escuelas especializadas**”, entre las que se encuentran: las Escuelas Vocacionales, con ingreso selectivo, que en sus primeros años comprendían los niveles de secundaria básica (7º a 9º grado) y preuniversitario (10º a 12º grado), las Escuelas de Iniciación Deportiva Escolar (EIDE), aún existentes, que desarrollan el proceso formativo de la educación primaria (desde el 3º grado), la secundaria básica y el preuniversitario; y las Escuelas Vocacionales de Arte (EVA), aún vigentes, con estudiantes de la educación primaria (3º a 6º grado), y secundaria básica.

Estas “mega escuelas”, subordinadas administrativamente, en la actualidad, a las direcciones provinciales de educación, deportes o cultura, según sea el caso, tienen matrículas que pueden superar el millar de estudiantes, se estructuran en unidades docentes que agrupan a los estudiantes por niveles de educación y cuentan con claustros independientes organizados en departamentos (en el caso de los niveles de educación media) o ciclos (en el caso de la educación primaria) y equipos directivos que ejercen la dirección pedagógica del proceso formativo en su área. Disponen de un equipo de dirección general que ejerce la dirección administrativa del centro y despliega una función supervisora (de control, asesoramiento y evaluación) sobre las unidades docentes.

La **tercera experiencia** de centros mixtos, corresponde a las **instituciones que han sido creadas bajo esta denominación**, utilizada por primera vez en 1984, según se encontró en la literatura consultada, para identificar a los centros politécnicos (instituciones de la educación técnica y profesional), donde se desarrollaba el proceso de formación de obreros calificados y técnicos medios en más de una familia de especialidades técnicas<sup>5</sup>.

---

<sup>5</sup> Una familia de especialidades técnicas es un grupo de especialidades afines con una rama determinada de la producción o los servicios. Ejemplo: La Familia de la Construcción, abarca las especialidades de

A finales de la década del 80 y principios de la del 90 se abren centros mixtos en algunas localidades del país, especialmente en zonas rurales, para dar respuesta a demandas de matrícula locales, aprovechar capacidades en las instalaciones existentes y responder a necesidades de fuerza de trabajo contextuales. Surgieron así centros mixtos que combinaron las educaciones técnica y profesional y preuniversitaria (que se conocieron como Poli-Pre), la educación secundaria básica y preuniversitaria en centros ubicados en el campo (llamadas ESBEC-IPUEC), y la educación primaria con aulas de secundaria básica.

A partir del 2011 se produce la expansión por todo el país de esta tercera experiencia, en función de concretar lo establecido como política en los lineamientos aprobados en el VI Congreso del PCC. En el caso de la provincia de Holguín, donde se desarrolla la investigación de la que forma parte este estudio, funcionaron durante el curso 2014- 2015, 49 instituciones enmarcadas en esta experiencia de centros mixtos, en los que existían las combinaciones de niveles educativos siguientes: primaria/ secundaria básica (15), secundaria básica/preuniversitario (12), preuniversitario/ETP (10), secundaria básica/preuniversitario/ETP (6), primaria /ETP (5) y primaria/especial (1).

La conducción del trabajo de estos centros es responsabilidad de un director que tiene el encargo de integrar, de manera coherente, el sistema de influencias educativas para los alumnos de todos los niveles educativos que en ellos se forman. Ello hace sumamente complejo el proceso directivo, por cuanto los docentes están organizados en unidades organizativas estructuradas a partir de los niveles educativos existentes (grados, ciclos o años), y el trabajo metodológico dirigido a su preparación es desarrollado por los directivos (subdirectores docentes, jefes de departamentos, jefes de grado o jefes de ciclos) que están a cargo de dichas estructuras. Esta organización resulta poco viable en función de la integración de los procesos formativos, en tanto provoca la fragmentación de las influencias educativas, limita el funcionamiento integral de estas instituciones y el cumplimiento de sus objetivos generales.

---

albañilería, carpintería, ebanistería, instalaciones hidráulicas, mantenimiento general de la construcción, entre otras.

## **La concepción del mejoramiento del desempeño profesional de los directivos de los centros mixtos.**

Durante la Etapa Revolucionaria el mejoramiento del desempeño profesional de los directivos de los centros mixtos no ha tenido una existencia independiente y, por consiguiente, presenta características similares a las que ha comportado la concepción y realización de dicho proceso para los restantes directivos escolares. Esto ha tenido que ver, en gran medida, con lo poco representativo que ha sido el número de estos centros, en relación con la totalidad de las instituciones escolares.

En correspondencia con lo anterior, ha habido un desbalance en lo que atañe al peso que han tenido unos procesos de gestión del mejoramiento del desempeño en relación con otros, y en su integración en función de lograr la integralidad de dicho mejoramiento.

El proceso que ha tenido mayor prioridad ha sido el de **formación** de los directores escolares, entre los que se incluyen los directores de centros mixtos. Como señalan J. González, P. Valiente y J.J. Del Toro (2013): “La superación de los directores escolares se convierte en un proceso formalizado e institucionalizado a partir del triunfo revolucionario y ocupa un lugar importante en la profunda Revolución Educacional que se inició en Cuba desde ese momento” (p.22).

Un importante referente para dicha formalización e institucionalización ha sido el “Sistema de Trabajo con los Cuadros del Estado” (STCE) establecido mediante el Decreto Ley 82 del Consejo de Estado (1984) y el Decreto No. 125 (1984) del Consejo de Ministros (contenido de su reglamento), y su perfeccionamiento sistemático. El citado sistema concibe la preparación y superación de cuadros como uno de sus subsistemas, precisa sus objetivos, define los principios en que se fundamenta y establece los contenidos más generales que deben ser abordados en este proceso, entre otros elementos.

La formalización e institucionalización del proceso de formación de los directivos escolares fue transitando de una práctica (en los primeros años cuando los directivos no tenían una preparación específica para la función) que tenía como rasgo esencial la emergencia y el predominio de formas como



cursillos y seminarios, con objetivos centrados en el logro de una formación pedagógica elemental y el dominio del contenido de las disciplinas que se impartían en el centro docente; a un estadio superior (en el momento actual) en el que la preparación y superación se desarrolla a partir del empleo combinado de formas del trabajo metodológico y la educación de postgrado (especialmente las de la superación profesional de postgrado) a cargo de las estructuras de dirección provinciales y municipales del sistema educativo y las universidades.

No obstante, como apuntan J. González, P. Valiente y J.J. Del Toro (2013), "...la formación de los directores escolares como proceso específico y formalizado, y el proceso de su dirección, continúan adoleciendo de insuficiencias que limitan sus posibilidades para la elevación de la profesionalidad y el mejoramiento del desempeño de estos directivos" (p.28).

En este contexto, la formación de los directivos de los centros mixtos, que representan una minoría insuficientemente visualizada, ha carecido de la especificidad que deviene de la complejidad de estas instituciones escolares y las particularidades de su proceso directivo.

Otro proceso de gestión asociado al mejoramiento del desempeño profesional que ha tenido prioridad en esta etapa, ha sido la **evaluación del desempeño profesional**, introducida a partir de 1962 en el sistema de educación, tanto para maestros como para directivos, incluyendo entre estos últimos a los de centros mixtos.

La evaluación del desempeño de docentes y directivos, establecida por vez primera mediante la Resolución Ministerial 1892/62, ha evolucionado a partir de una concepción inicial en la que, según refiere M. E Sinclair, (2012) su objetivo fundamental era "ordenarlos jerárquicamente para efectos escalafonarios, del que dependen después los movimientos y cambios de plazas" (p.19). Por consiguiente, la evaluación no se ocupaba de valorar lo más trascendente de su trabajo.

M. E. Sinclair, (2012) apunta, asimismo, que no es hasta 1972 que se establece una regulación específica para la evaluación de los directores, la Resolución Ministerial 25/72. En ella se definió el contenido de la evaluación

del desempeño profesional mediante los indicadores siguientes: resultados del trabajo, actitud política, responsabilidad, conocimiento de la actividad que dirige, capacidad de dirección, métodos de trabajo, cumplimiento de las tareas, aspecto personal, relaciones humanas y actitud ante la crítica (p.21). A partir de esta concepción de evaluación se identificaba "...cuáles eran las perspectivas de desarrollo del director y si podía promoverse, mantenerse en el cargo o sustituirse" (M. Sinclair, 2012, p.21).

Con el establecimiento del STCE (1984), se producen también cambios en la concepción de la evaluación de los directivos escolares y, por consiguiente, de los responsabilizados con la conducción de los centros mixtos. "En cuanto al qué y cómo evaluar se produce en esta etapa un cambio radical con respecto a la etapa anterior" (H. Valdés, 2004, p.17). Los cambios introducidos en la evaluación del desempeño permitieron, igualmente, perfeccionar los mecanismos de estimulación por los resultados alcanzados en el trabajo.

Sin embargo, como afirma el citado autor, el método que se utilizaba para evaluar, el de escogencia forzada, caracterizado por el uso de frases descriptivas de determinadas alternativas de tipo de desempeño individual, no brindaba suficiente información para caracterizar con especificidad el trabajo de cada directivo, lo que no facilitaba el diseño de su superación y capacitación, entre otros inconvenientes.

Para los años 90 la concepción de la evaluación le concede un lugar trascendente como proceso que debe propiciar el mejoramiento del desempeño profesional al servir de referente, a partir de la información caracterizadora y valorativa que aporta, para la formación y la atención y estimulación de los directivos. La falta de objetividad de que siguió padeciendo la evaluación no favoreció la materialización de esta concepción.

Las normativas sobre la evaluación del desempeño de los directivos, en los primeros años del siglo XXI, han refrendado lo estipulado sobre la misma en la década del 90, atemperando algunos conceptos a las nuevas condiciones económicas y sociales que vive el país, en busca de que el proceso de evaluación sea más integral y caracterizador.

Estos elementos, si bien apuntan a una concepción más integral en el proceso

de evaluación del desempeño, en la práctica actual, este se ha caracterizado por ser formal, poco caracterizador y poco desarrollador, como ocurre en el caso de la evaluación de los directivos de los centros mixtos en la que, por lo general, no se recogen elementos relativos a su desempeño en el logro de la coherencia de los diferentes niveles educativos que desarrollan el proceso formativo en la institución que dirigen. Se hace énfasis (fundamentalmente) en la valoración de su atención al nivel educativo del cual procede el directivo, lo que no permite diseñar, con efectividad, las acciones para el mejoramiento de su desempeño.

Otros procesos que permiten gestionar el mejoramiento del desempeño profesional han sido poco utilizados, con la intencionalidad necesaria, para promover dicho mejoramiento. Tal es el caso de procesos como la organización del trabajo y la atención y estimulación de los directivos.

De todo lo anterior se colige que en la dirección del proceso de mejoramiento del desempeño profesional de los directivos de los centros mixtos se privilegian los procesos asociados a sus dimensiones formativa y evaluativa (que se conciben como procesos aislados), en menoscabo de las dimensiones organizativa y motivadora afectiva. Este proceso directivo no se desarrolla desde una concepción integradora que permita actuar favorablemente sobre la multiplicidad de factores que influyen sobre el desempeño.

## **Discusión y Conclusiones**

La caracterización de la evolución histórica del proceso de mejoramiento del desempeño profesional de los directivos de los centros mixtos, en las dos últimas etapas del desarrollo histórico nacional cubano, constituye un intento que resulta valioso para el mejor conocimiento del proceso estudiado, a partir de la construcción ordenada de un sistema de conocimientos teóricos, aún no existente.

La mayoría de los estudios (diagnósticos o histórico-lógicos) precedentes, que examinan el mejoramiento del desempeño profesional y su proceso de

dirección con diversos segmentos de recursos humanos, aun cuando en algunos casos declaran como propósito su diagnóstico, se restringen a caracterizar el estado de procesos específicos asociados a su gestión, como son la formación y la evaluación del desempeño profesional (A. Campoverde, 2014; J. E. Carbonell, 2005; F. Hernández y R. Betancourt, 2011; O. López, 2015; L. Machado, 2008; O. Mazonra, 2012; R. Milanés, 2011; A. M. Moreno, 2014; D. Pelegrino, 2015; P. Valiente, 2001 y H. Valdés, 2004). En tal sentido, el estudio realizado permite una visión más integral sobre la evolución histórica del citado proceso.

Los resultados del estudio aportan, asimismo, importantes elementos para la fundamentación empírica del problema que se aborda en la investigación del que forma parte, y confirman la necesidad de establecer una propuesta teórico-práctica que explique y viabilice la dirección del mejoramiento del desempeño profesional de los directivos de los centros mixtos.

El estudio reveló que en el desarrollo histórico de la educación cubana el proceso directivo de los centros mixtos ha transitado desde la gestión integrada del proceso formativo de los diferentes niveles educativos que en ellos concurren, en la etapa neocolonial; a un modelo de gestión en la etapa revolucionaria que, pese a los intentos realizados, no ha garantizado su funcionamiento integrado como instituciones educativas únicas, como consecuencia, entre otras causas, de estructuras organizativas que los han convertido en un conjunto de escuelas dentro de otra mayor, en el que a la dirección general corresponde (básicamente) una función supervisora, coordinadora y de aseguramiento logístico y se delega la gestión pedagógica a los directivos de las unidades organizativas subordinadas que, por lo general, han estado responsabilizadas con la atención a niveles educativos específicos.

La dirección del mejoramiento profesional de los directivos de los centros mixtos ha transitado de proceso autogestionado, devenido del carácter privado que generalmente tuvieron estas instituciones en la etapa neocolonial, a un modelo de gestión, en la etapa revolucionaria, cuya responsabilidad está a cargo de niveles superiores de la estructura del sistema educativo (provincial y municipal) que no garantiza la integración de los procesos que convergen para

asegurar la elevación del desempeño (procesos de gestión del mejoramiento) de estos directivos, en tanto se intencionan, con mayor énfasis, algunos como la formación y la evaluación del desempeño, en detrimento de la organización del trabajo y de la atención y reconocimiento.

**Financiación:**

Sin financiación expresa.

**Conflicto de Intereses:**

Ninguno.

**Referencias bibliográficas.**

Campoverde Cajas, A. (2014). *El mejoramiento del desempeño profesional pedagógico de los profesores de la unidad académica de pedagogía, psicología y educación de la Universidad Católica de Cuenca*. (Tesis doctoral). Instituto Pedagógico Latinoamericano y Caribeño, La Habana, Cuba.

Carbonell Pérez, J. E. (2005). *Modelo para el perfeccionamiento de la labor de los directivos de las secundarias básicas*. (Tesis doctoral). Instituto Superior Pedagógico "Enrique José Varona", La Habana. Cuba.

Castro Ruz, F. (1993). *La Historia me Absolverá*. La Habana: Oficina de Publicaciones del Consejo de Estado.

Díaz Pendás, H. (2009). *Textos sobre Historia de Cuba. Para la formación y superación de maestros y profesores*. La Habana: Pueblo y Educación.

González González, J. P y Reyes Velázquez, R. (2009). Desarrollo de la educación en cuba después del año 1959. *Actualidades Investigativas en Educación*. Recuperado de <http://revistas.ucm.es/index.php/RCED/article/viewFile/RCED1010120013A/15>

- González Ramírez, J., Valiente Sandó, P. y Del Toro Prada, J. J. (2013). *Estudio histórico tendencial del proceso de formación de los directores escolares en Cuba*. Holguín: Universidad de Ciencias Pedagógicas José de la Luz y Caballero.
- González Ramírez, J., Valiente Sandó, P. y Del Toro Prada, J. J. (2014). Evolución histórica del proceso de formación de los directores escolares en Cuba. *Avances en supervisión educativa*. (22) Recuperado de [http://www.adide.org/revista/images/stories/revista22/ase\\_22\\_12-gonzalez.pdf](http://www.adide.org/revista/images/stories/revista22/ase_22_12-gonzalez.pdf)
- Guzmán Ramírez, A. (2001). *El proceso pedagógico en los colegios católicos durante la república neocolonial*. (Tesis doctoral). Instituto Superior Pedagógico “José de la Luz y Caballero”, Holguín, Cuba.
- Hernández Fernández, F. V y Betancourt Plana, R. (2011). La sistematización de la preparación de los directores de centros mixtos. Una necesidad de estos tiempos. *Revista IPLAC* No.6. Recuperado de [http://www.revista.iplac.rimed.cu/index.php?option=com\\_content&view=article&id=475:la-sistematizacion-de-la-preparacion-de-los-directores-de-centros-mixtos-una-necesidad-de-estos-tiempos&catid=38:11-6-a&Itemid=261](http://www.revista.iplac.rimed.cu/index.php?option=com_content&view=article&id=475:la-sistematizacion-de-la-preparacion-de-los-directores-de-centros-mixtos-una-necesidad-de-estos-tiempos&catid=38:11-6-a&Itemid=261)
- López Pérez, O. (2015). *El desempeño profesional de los directores de los centros politécnicos de La Habana en la atención al Trabajo Preventivo. Una estrategia pedagógica para su transformación*. (Tesis doctoral). Universidad de Ciencias Pedagógicas para la Educación Técnica y Profesional “Héctor Alfredo Pineda Zaldívar”, La Habana, Cuba.
- Machado Botet, L. (2008). *Modelo para el perfeccionamiento del desempeño profesional del PGI de la Enseñanza Técnica*. (Tesis doctoral). Instituto Central de Ciencias Pedagógicas (ICCP), La Habana, Cuba.
- Mazorra Fuentes, O. (2013). Estrategia para el mejoramiento del desempeño profesional del tutor de la entidad laboral agropecuaria. *Revista Pedagogía Profesional*. 11(2) Recuperado de <http://www.pedagogiaprofesional.rimed.cu>

- Milanés Gómez, R. (2011). *Sistema de evaluación de la calidad del desempeño pedagógico profesional de dirección del director de la escuela politécnica*. (Tesis doctoral). Universidad de Ciencias Pedagógicas "José Martí Pérez". Camagüey, Cuba.
- Ministerio de Educación (1985). *Reglamentaciones y procedimientos para el trabajo con los cuadros*. Documentos Normativos para el Sistema Nacional de Educación. La Habana: Autor.
- Ministerio de Educación (2011). *Seminario Nacional de Preparación del curso 2010-2011*. La Habana: Editorial Pueblo y Educación
- Ministerio de Educación (2012) *Seminario Nacional de Preparación del curso 2011-2012*. La Habana: Editorial Pueblo y Educación
- Ministerio de Educación (1977). *Indicaciones metodológicas y de organización para el desarrollo del trabajo en el Ministerio de Educación. Curso 1977-1978*. La Habana: Autor
- Ministerio de Educación (1978). *Indicaciones metodológicas y de organización para el desarrollo del trabajo en el Ministerio de Educación. Curso 1978-1979*. La Habana: Autor
- Ministerio de Educación (1979). *Indicaciones metodológicas y de organización para el desarrollo del trabajo en el Ministerio de Educación. Curso 1979-1980*. Libro I: Educación general politécnica y laboral. Instituto Superior Educacional. Modificaciones. La Habana: Autor
- Ministerio de Educación (1981). *Indicaciones metodológicas y de organización para el desarrollo del trabajo en el Ministerio de Educación. Curso 1981-1982*. Libro I: Educación general politécnica y Educación Especial. Modificaciones. La Habana: Autor
- Ministerio de Educación (1983). *Indicaciones metodológicas y de organización para el desarrollo del trabajo en el Ministerio de Educación. Curso 1983-1985*. Libro I: Educación general politécnica y laboral. La Habana: Autor
- Ministerio de Educación (1984). *Indicaciones generales del Ministro de Educación para el desarrollo del trabajo educativo y administrativo. Curso 1984-1985*. Ciudad de La Habana.

- Ministerio de Educación (1986). *Indicaciones metodológicas y de organización para el desarrollo del trabajo en el Ministerio de Educación. Cursos 1986-1987 y 1987-88. Tomo I: Trabajo técnico –docente*. La Habana: Autor
- Ministerio de Educación (1987). *Indicaciones metodológicas y de organización para el desarrollo del trabajo en el Ministerio de Educación. Curso 1987-1988. Trabajo técnico docente y administrativo*. La Habana: Autor
- Moreno, A. M. (2009). *Estrategia educativa orientada al desarrollo de competencias profesionales para el mejoramiento del desempeño profesional político juvenil de los de los primeros secretarios de los comités municipales de la UJC*. (Tesis doctoral). Escuela Superior del Partido, “Nico López”, La Habana, Cuba.
- Pelegrino De La Vega, D. (2015). *Estrategia pedagógica para el mejoramiento del desempeño profesional pedagógico de los jefes de colectivo de asignatura*. (Tesis doctoral). Universidad de Ciencias Pedagógicas “Enrique José Varona”, La Habana, Cuba.
- Ramírez Jiménez, J. A. y Carrillo Vidal, Z. (2014). *El Colegio Eliza Bowman de Cienfuegos (1907-1940)*. Recuperado de <http://www.eumed.net/libros-gratis/2014/1421/protestantes.htm>
- Sexto Congreso del Partido Comunista de Cuba (2011). *Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución*. La Habana: Editora Política.
- Sinclair Baro, M. E. (2012). *Estrategia para el mejoramiento del desempeño profesional de los directores en la educación primaria*. (Tesis doctoral). Instituto Central de Ciencias Pedagógicas, La Habana, Cuba.
- Torres Díaz, J. L. (2008). *La dirección del mejoramiento del desempeño profesional del tutor responsabilizado con la formación de docentes para la educación técnica y profesional*. (Tesis doctoral). Instituto Superior Pedagógico “José de la Luz y Caballero”, Holguín, Cuba.
- Valdés Veloz, H. (2004). *Propuesta de un sistema de evaluación del desempeño profesional del docente de la escuela básica cubana, que*



*contribuya a la realización de un proceso evaluativo más objetivo, preciso y desarrollador.* (Tesis doctoral) Instituto Central de Ciencias Pedagógicas, Ciudad de la Habana, Cuba.

Valiente Sandó, P. (2003). *Apuntes sobre la evolución histórica del proceso de formación y superación de los dirigentes educacionales en Cuba en la etapa revolucionaria.* Holguín: Instituto Superior Pedagógico José de la Luz y Caballero.

Valiente Sandó, P. (2005). *Una propuesta de caracterización de la Política Educacional de la Revolución Cubana en su evolución histórica.* Ponencia presentada en: Encuentro Bilateral de Pedagogos de Cuba y Estados Unidos. "Búsqueda Investigativa: investigación de la práctica educativa cubana", Holguín, Cuba.

Valiente Sandó, P. (2013). *El sistema y la política educacional cubana: algunos elementos conceptuales y de su evolución histórica.* Material docente para el Curso de Formación Inicial para Reservas de Directores Escolares. Departamento de Dirección Científica Educacional, Universidad de Ciencias Pedagógicas "José de la Luz y Caballero", Holguín, Cuba

Valiente Sandó, P. (2001). *Concepción sistémica de la superación de los directores de secundaria básica.* (Tesis doctoral). Instituto Superior Pedagógico "José de la Luz y Caballero", Holguín, Cuba.