



Art3culo original



La gesti3n del proceso educativo en la Facultad Obrero y Campesina, del municipio Guane





The management of the educational process in the Faculty of Labor and Peasant, municipality of Guane

A gesti3o do processo educativo na Faculdade Oper1ria e Camponesa, no munic3pio de Guane

Ayal3n Yoryanis Ponce Gonz1lez¹  0009-0004-6647-5567  ayalenponce22@gmail.com

Anamary Rojas Murillo²  0000-0002-4340-0608  anamarysrojas@gmail.com

Kety Roque Cala²  0000-0003-3190-1066  kety.roque@upr.edu.cu

¹ Facultad Obrero y Campesina. Guane, Pinar del R3o, Cuba.

² Universidad de Pinar del R3o "Hermanos Sa3z Montes de Oca". Cuba.

Recibido: 12/12/2025

Aceptado: 30/03/2026

RESUMEN

La gesti3n del proceso educativo constituye una necesidad social para una educaci3n de calidad; por tanto, constituye un reto para las instituciones educativas, particularmente para la Facultad Obrero y Campesina, del municipio Guane, en la actualidad. El cumplimiento de las pol3ticas, estrategias, liderazgos y objetivos estrat3gicos, en oportunidades, presenta insuficiencias por una concepci3n atomizada de gesti3n de los procesos educativos, en la Facultad Obrero y Campesina, del municipio Guane. En aras de resolver esas insuficiencias, esta investigaci3n tiene como objetivo diagnosticar la gesti3n para el proceso educativo de la Facultad Obrero y Campesina, que favorezca

significativamente la formación integral de los jóvenes y adultos, del municipio Guane. Se utilizó un paradigma investigativo dialéctico que tuvo como base metodológica la dialéctica materialista, con el uso de métodos teóricos, como el histórico-lógico, los métodos empíricos, tales como: el análisis documental y las entrevistas, junto a los procedimientos de análisis y síntesis e inducción y deducción para llegar a generalizaciones teóricas y prácticas. Lo anterior permitió el estudio teórico de los principales referentes teórico-metodológicos de la gestión del proceso educativo en estudio y caracterizar su estado actual. El diagnóstico actual corroboró insuficiencias relacionadas con la definición de la base teórico-conceptual y el accionar práctico de la gestión del proceso educativo en la Facultad Obrero y Campesina. La principal conclusión conlleva a una disminución de la eficacia del grupo gestor.

Palabras clave: gestión educativa; proceso educativo; facultad obrero y campesina.

ABSTRACT

Managing the educational process is a social necessity for quality education; therefore, it presents a challenge for educational institutions, particularly Faculty of Labor and Peasant, municipality of Guane. The implementation of policies, strategies, leadership, and strategic objectives is sometimes hampered by a fragmented approach to managing educational processes at the Faculty of Labor and Peasant, municipality of Guane. To address these shortcomings, this research aims to diagnose the management for educational process in the Faculty of Labor and Peasant, municipality of Guane. This study aimed to improve the management of the educational process at the Faculty of Labor and Peasant, municipality of Guane, significantly enhancing the comprehensive development of young people and adults in the municipality of Guane. A dialectical research paradigm was employed, based on dialectical materialism, utilizing theoretical methods such as the historical-logical approach, empirical methods such as document analysis and interviews, and analytical, synthetic, inductive, and deductive reasoning to arrive at theoretical and practical generalizations. This approach enabled the theoretical study of the main theoretical and methodological frameworks for managing the educational process under investigation and characterizing its current state. The current diagnosis confirmed shortcomings related to the definition of the theoretical and conceptual basis and the practical implementation of educational process management at the Faculty of Labor and Peasant, municipality of Guane. The main conclusion is a decrease in the effectiveness of the management team.

Keywords: educational management; educational process; faculty of labor and peasant.

RESUMO

A gest3o do processo educativo 3 uma necessidade social para a qualidade da educa3o; portanto, representa um desafio para as institui3es de ensino, particularmente para a Faculdade Oper3ria e Camponesa do munic3pio de Guane. O cumprimento de pol3ticas, estrat3gicas, lideran3a e objetivos estrat3gicos 3, por vezes, prejudicado por uma abordagem atomizada na gest3o dos processos educativos na Faculdade Oper3ria e Camponesa do munic3pio de Guane. Para abordar essas defici3ncias, esta pesquisa visa diagnosticar a gest3o do processo educativo na Faculdade Oper3ria e Camponesa, que contribui significativamente para o desenvolvimento integral de jovens e adultos no munic3pio de Guane. Foi utilizado um paradigma de pesquisa dial3tico, baseado no materialismo dial3tico, empregando m3todos te3ricos como o m3todo hist3rico-l3gico, m3todos emp3ricos como a an3lise documental e entrevistas, e procedimentos de an3lise, s3ntese, indu3o e dedu3o para chegar a generaliza3es te3ricas e pr3ticas. O exposto possibilitou o estudo te3rico dos principais referenciais te3ricos e metodol3gicos para a gest3o do processo educativo em estudo e a caracteriza3o de seu estado atual. O diagn3stico atual confirmou defici3ncias relacionadas 3 defini3o da base te3rica e conceitual e 3 implementa3o pr3tica da gest3o do processo educativo na Faculdade Oper3ria e Camponesa. A principal conclus3o aponta para uma diminu3o da efic3cia da equipe de gest3o.

Palavras-chave: gest3o educacional; processo educativo; faculdade oper3ria e camponesa.

INTRODUCCI3N

La gesti3n del proceso educativo en la Facultad Obrero y Campesina (FOC) constituye un reto para la Educaci3n de J3venes y Adultos porque est3 llamada a contribuir de modo efectivo a los proyectos de desarrollo local.

En tal sentido, las Naciones Unidas para el Desarrollo Sostenible propone 17 objetivos generales contenidos en la Agenda 2030 y la Organizaci3n de las Naciones Unidas para la Educaci3n, la Ciencia

y la Cultura (UNESCO) en 2021, señala "el valor de la educación para el desarrollo sostenible y sus competencias claves para la sostenibilidad" (UNESCO, 2021, p. 11).

En correspondencia con lo expuesto, los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS 4, 5 y 8): "educación de calidad para todos y un aprendizaje permanente", "igualdad de género" y "trabajo docente y crecimiento económico" (Naciones Unidas, 2021, p. 27) destacan la importancia que presenta la educación para mejorar la vida de las personas y el desarrollo sostenible.

El Ministerio de Educación de Cuba (MINED) ha sido un actor clave en la transformación y mejora continua del sistema educativo nacional (SNE), adaptándose a los desafíos y a las necesidades de cada época. En este contexto, el III Perfeccionamiento del SNE representa un esfuerzo integral y estratégico para modernizar y optimizar los procesos educativos, con el objetivo de elevar la calidad de la enseñanza y garantizar una formación integral de los alumnos acorde con las exigencias del siglo XXI.

El III Perfeccionamiento del SNE propone un grupo de cambios que se ajustan al desarrollo de la sociedad cubana actual y a la búsqueda de mecanismos de autorregulación del proceso educativo con una mayor participación de los agentes y las agencias comunitarios, a fin de avanzar en la gestión de los cambios en las instituciones educativas, donde la FOC juega un papel significativo en la formación integral de los jóvenes y adultos en general.

En este escenario resulta indispensable el liderazgo reconocido del equipo gestor, como principales responsables de conducir el proceso, siendo necesario involucrar la participación de la comunidad educativa en el compromiso de todos los actores. Al respecto, Rodríguez *et al.* (2018) manifiestan que:

(...) requiere consensos, disensos y transformaciones, que involucran a toda la institución educativa y a todos sus integrantes. Implica alinear recursos humanos, económicos y financieros, (...), por lo que tiene un carácter de sistema. Lo que requiere del liderazgo de todos los actores del proceso de dirección, marcadamente, de los directivos. Para lo cual, debe apoyarse en una comunicación franca, empática y fluida (p. 14).

Con esta visión, se realizan diversas propuestas de gestión educativa, donde la más sintética y comprensiva es la que plantea cuatro dimensiones: "la institucional, la pedagógica, la administrativa y la comunitaria" (UNESCO, 2011, p. 33).

Las autoras de la presente investigaci3n consideran que la propuesta de la UNESCO (2011) puede contribuir a enriquecer y perfeccionar lo planteado, por lo que se asumen para el desarrollo de esta investigaci3n. Seguidamente, se muestran los rasgos que caracterizan cada dimensi3n, a partir de la actualizaci3n de la teorìa sobre la gesti3n de los procesos educativos, segùn los criterios de la UNESCO (2011) y la contextualizaci3n de Pulido *et al.* (2022).

- La dimensi3n institucional: contribuye a "identificar las formas en que se organizan los miembros de la comunidad educativa" (UNESCO, 2011, p. 35). Esta dimensi3n incluye las normativas que regulan la instituci3n, las responsabilidades, funciones, formas de relacionarse y formas de organizaci3n de las estructuras organizativas y los actores.
- La dimensi3n administrativa: incluye "acciones y estrategias de conducci3n de los recursos (...) y control de la informaci3n relacionada a todos los miembros de la instituci3n educativa; como tambi3n, el cumplimiento de la normatividad y supervisi3n de las funciones" (Pulido *et al.*, 2022, p. 5).
- La dimensi3n pedag3gica: segùn UNESCO (2011), se refiere al quehacer de la instituci3n educativa y los miembros que la conforman, reflexiona sobre el proceso de enseïanza-aprendizaje y hace referencia a sus fines y objetivos especìficos.
- La dimensi3n comunitaria: "hace referencia al modo en el que la instituci3n se relaciona con la comunidad de la cual es parte, conociendo y comprendiendo sus condiciones, necesidades y demandas; asimismo, c3mo se integra y participa de la cultura comunitaria" (UNESCO, 2011, p. 36).

Para el an1lisis del objetivo que se percibe, se reconocen las etapas del ciclo directivo definidas por la UNESCO (2011), y que comprenden la planificaci3n, la organizaci3n, la ejecuci3n y el control. De esta forma, mediante la planificaci3n se establece qu3 hacer, por d3nde empezar y c3mo hacerlo; se determinan los recursos con que contamos, lo que necesitamos y los obst1culos a sortear. Segùn Pulido (2018), a partir de la organizaci3n, se realiza el diseïo del proceso y "se determinan las estructuras, procesos, funciones y responsabilidades" (p. 3); adem1s de establecer "los m3todos y t3cnicas que permitan una 3ptima coordinaci3n de los recursos y las actividades" (p. 3).

La ejecuci3n facilita la integraci3n y coordinaci3n de las actividades entre los implicados; bajo la conducci3n de un l3der adquiere relevancia la alineaci3n de recursos, la repartici3n del trabajo, la delegaci3n de funciones y la toma de decisiones. Tiene en cuenta el empleo de los recursos e "involucra la divisi3n del trabajo y funciones mediante la jerarquìa de autoridad y responsabilidad

estableciendo un esquema de las relaciones entre los actores y su entorno" (UNESCO, 2011, p. 45); mientras, el control comprueba la ejecución de las actividades y acciones previstas en la planificación, con la adopción de decisiones que permitan redireccionar el proceso para asegurar el cumplimiento de los objetivos previstos.

Las nuevas tendencias para la gestión en las instituciones educativas "complementan lo administrativo con lo pedagógico, buscando una educación de calidad centrada en los aprendizajes, en el respeto a la diversidad y en la participación corporativa en la conducción de la institución" (UNESCO, 2011, p. 26). Estos enfoques se aplican a diferentes contextos institucionales.

"El proceso educativo es la educación como proceso social, cuyo fin es la formación multilateral y armónica de la personalidad, vinculando la escuela con la vida, el estudio con el trabajo y la teoría con la práctica, donde predomina un enfoque integral y politécnico" (Chávez, 2008, p. 25)

El proceso educativo se aborda desde la dimensión curricular, entendiéndolo como la concreción del proyecto social en la práctica escolar, orientado al desarrollo integral, donde predomina un enfoque curricular y contextualizado (Addine, 2004, p. 301).

La autora se adscribe a Navarro *et al.* (2021) cuando plantea "el proceso educativo como un proceso sistémico, organizado, planificado y dirigido por la institución o modalidad educativa, intencionalmente hacia el aprendizaje, la formación y el desarrollo integral de los alumnos" (p. 22).

De estas definiciones se evidencia que el proceso educativo está dirigido a la formación integral, donde tiene un carácter social, donde el alumno se apropia gradualmente de la cultura y transita progresivamente de la dependencia a la independencia de manera activa, reflexiva y regulada y en lo político con el vínculo estudio-trabajo, en el cual debe jugar un papel activo, a partir de un aprendizaje significativo y desarrollo de la autonomía, mediante la formación de valores basado en la cientificidad con una gratuidad y acceso universal.

A partir de todo ese estudio teórico de las definiciones: gestión educativa y proceso educativo, las autoras definen la gestión del proceso educativo como el conjunto de acciones institucionales, administrativas, pedagógicas y comunitarias que permiten la planificación, organización, ejecución y evaluación que se aplican de manera sistemática y articulada para garantizar que los procesos de enseñanza-aprendizaje se desarrollen con calidad, eficiencia y equidad.

El subsistema de Educación de Jóvenes y Adultos actual en Cuba se halla integrado por tres niveles educativos: la Educación Obrera y Campesina (EOC), la Secundaria Obrera y Campesina (SOC) y la Facultad Obrero y Campesina (FOC), modalidades que conciben sus programas como curso regular y como curso por encuentro.

La FOC en Cuba constituye, dentro de dicho subsistema de Educación de Adultos, el nivel medio superior para adultos. La FOC proporciona a sus egresados un nivel escolar equivalente al duodécimo grado.

En Cuba, desde la aprobación de la Resolución 387/15, quedó establecida la posibilidad del ingreso a la FOC de todos los obreros calificados interesados en cursar el nivel medio superior en la Educación de Adultos, estén vinculados laboralmente o no, incluso aunque no hayan alcanzado el límite de edad mínimo antes establecido para matricular (los 17 años).

La FOC es una enseñanza que acoge también a personas que, impedidas por determinadas enfermedades no pueden asistir al sistema de la educación general.

Los encuentros en esta modalidad de estudios de la FOC suelen ser dos veces a la semana, en el horario de 5:00 de la tarde a 9:00 de la noche, y se extienden por un período de cuatro años.

Los programas y orientaciones metodológicas de la enseñanza de la FOC contienen las asignaturas correspondientes al plan de estudio, distribuidas en Ciencias Exactas, Ciencias Naturales y Humanidades.

Asimismo, la FOC brinda a sus alumnos una preparación más amplia para su vida social, así como una base para su calificación técnica y para el ingreso a la Educación Superior, de acuerdo con los requisitos que se establezcan.

En todos los perfiles, los egresados de la FOC terminan preparados para el completo desarrollo de habilidades contenidas en los programas de estudio, con competencias equivalentes a las de un nivel medio superior; es decir, un duodécimo grado.

Los interesados en ingresar a esta modalidad de estudios solo deben dirigirse a la sede de la FOC en su municipio de residencia. Allí se les brindará toda la información y asesoría necesarias.

El proceso educativo en la FOC se caracteriza por ser un modelo de educación popular, masiva y acelerada. Está diseñado para la superación académica y política de trabajadores y campesinos adultos durante la Revolución Cubana (década de 1960-1970). Su esencia era garantizar acceso a la educación media y superior a sectores históricamente excluidos, con la vinculación del estudio y el trabajo desde una perspectiva marxista (MINED, 2022).

Para comprender lo expuesto anteriormente, basta con hacer un análisis del objeto de la Pedagogía, que estudia el proceso dirigido a la formación integral de la personalidad, identificado como proceso educativo; este, aunque ha sido objeto de muchos análisis y lo han denominado de diferentes maneras, su esencia se ha mantenido.

Los elementos coincidentes en sus conceptualizaciones sobre proceso educativo fundamentan que este proceso se desarrolla fundamentalmente en la escuela, está dirigido a la formación integral de la personalidad, es identificado también como proceso pedagógico, en él se establecen relaciones sociales activas, constituyen un conjunto de actividades complejas en el que intervienen docentes, alumnos y directivos, es típico de cada nivel educativo y requiere de una adecuada dirección por parte del personal docente.

Los elementos que no son coincidentes y que revelan cierta confusión y puntos de vista diversos, se refieren a que no se aprecian diferencias notables entre las definiciones (proceso educativo, proceso de enseñanza); situación que no favorece la elaboración de una teoría pedagógica válida y coherente sobre el referido proceso educativo. Concretamente no solo se trata de un problema terminológico, sino semántico, al evidenciarse diferencias en los criterios, enfoques y que influye en la teoría que sustenta la concepción del proceso educativo y su dirección por el personal docente.

Es por ello que, para los propósitos de este trabajo, se asume la siguiente definición de proceso educativo, la que posibilitará explicar y reflexionar sobre la manera en que se debe concebir dicho proceso y su dirección, a partir de las múltiples interacciones e influencias que se deben integrar y armonizar para cumplir con los objetivos de la educación institucionalizada.

Por tanto, se reconoce al proceso educativo como el sistema de interacciones del educando con la realidad, fundamentalmente con las demás personas, organizadas en etapas y fases interdependientes constitutivas de una estrategia de la escuela u otra institución educativa que incluye el concurso de la familia y la comunidad y que se estructura sobre el fundamento de la teoría pedagógica, conforme a las necesidades sociales y contextuales derivadas en objetivos y contenidos

precisos, "concretados en una dinámica de base científica, flexible y creadora, dirigida por pedagogos para alcanzar como resultado la educación, la cual conduce al desarrollo de la personalidad" (Pla, 2012, p. 10).

Al respecto, estos autores reconocen que el proceso educativo incluye a todos los agentes que interactúan en la escuela e influyen en los alumnos; fundamentan las interacciones que se dan en este proceso y sugieren nuevas funciones para los docentes; todo esto desde una dinámica de base científica en su dirección.

Lo anterior impone a los docentes la necesidad de concebir y conducir la gestión del proceso educativo en su integralidad, en aras de elevar a niveles superiores la calidad en la formación de los alumnos a que aspira la sociedad. Según lo planteado por el MINED es necesario tener en cuenta las particularidades como protagonistas de dicho proceso, las características de su personalidad como un elemento complejo y en el que su diagnóstico es determinante, aspecto esencial para la concepción y dirección de las actividades docentes y extradocentes del proceso educativo.

El municipio Guane está ubicado en la provincia de Pinar del Río. Limita al norte con el municipio Mantua, al sur con el municipio Sandino, al este con el municipio San Juan y Martínez y al oeste con el Golfo de Guanahacabibes (Mar Caribe) y el municipio Sandino. Consta de una extensión territorial de 717 km². El principal renglón es el cultivo del tabaco, aunque existen otros sectores económicos: la agricultura, silvicultura, pesca, industria local y un potencial turístico no explotado masivamente.

El municipio cuenta con la red de instituciones educativas típicas del sistema educativo cubano. Los niveles presentes son: Primera Infancia, Primaria, Secundaria, Preuniversitario, Técnica y Profesional y Educación para Jóvenes y Adultos. Esta última consta de cuatro modalidades: Primaria Obrero y Campesina (EOC), Secundaria Obrero y Campesina (SOC), Facultad Obrero y Campesina (FOC) y Escuela de Idiomas; como nivel se encuentra la Sede Universitaria.

La FOC en el municipio Guane es una institución educativa nocturna, acelerada y emblemática dentro del sistema de superación para adultos en Cuba, creada en la década de 1960. Responde a las necesidades específicas de una población adulta trabajadora, de un territorio fundamentalmente agrícola y tabacalero y su intención es elevar el nivel cultural de esa masa trabajadora.

En fin, el análisis histórico sobre la gestión de los procesos educativos en la FOC, del municipio Guane, manifiesta la necesidad de su redimensionamiento desde un proceso de carácter sistémico; por lo

tanto, se decide incidir en la gesti3n de los procesos educativos de la misma, para garantizar que los procesos de ense1anza-aprendizaje se desarrollen con calidad, eficiencia y equidad.

Como respuesta a esta situaci3n, las autoras se trazaron como objetivo: diagnosticar la gesti3n para el proceso educativo en la FOC, que favorezca significativamente la formaci3n integral de los j3venes y adultos del municipio Guane.

MATERIALES Y MÈTODOS

La concepci3n filos3fica sobre la que se fundament3 el estudio que se presenta es la filosofa marxista-leninista, que tiene como base metodol3gica e ideol3gica el mètodo dialéctico-materialista.

La poblaci3n estuvo integrada por 105 alumnos de la FOC, del municipio Guane, 18 docentes, 186 familiares y 11 agentes comunitarios que tienen implicaci3n directa en la gesti3n del proceso educativo. La muestra fue no probabilística e intencional y se seleccionaron aquellos sujetos cuyo cargo administrativo determinaba una participaci3n directa en la gesti3n del proceso educativo.

Los instrumentos utilizados posibilitaron poner en pr3ctica los mètodos del nivel empírico seleccionados. La gua para el an3lisis documental permiti3 constatar la situaci3n inicial del problema a partir de las fuentes te3ricas revisadas y elaborar su fundamentaci3n. Para la observaci3n cientifica se elabor3 la gua de observaci3n a actividades, que permiti3 caracterizar la gesti3n del proceso educativo en la FOC, en sus diferentes niveles. La entrevista se implement3 mediante una gua que recogi3 informaci3n, a partir de los criterios de diferentes implicados en el proceso y permiti3 medir el nivel de conocimiento que estos poseen sobre el objeto de estudio. La encuesta se realiz3 por medio de un cuestionario que posibilit3 constatar el conocimiento que tenan los actores, referido a la gesti3n del proceso educativo en la FOC.

La operacionalizaci3n de la gesti3n del proceso educativo en la FOC, del municipio Guane, consisti3 en descomponer la variable en dimensiones e indicadores, lo que condujo a la autora a establecer cuatro dimensiones con sus indicadores.

La dimensi3n institucional toma en cuenta los aspectos propios de la estructura formal (organigramas, divisi3n del trabajo, uso del tiempo y espacios) y los de la estructura informal (los mecanismos para la gesti3n, los vnculos y las formas de relacionarse); conjuntamente con los niveles de participaci3n en la toma de decisiones, los fundamentos te3ricos y metodol3gicos que sustentan

el proceso, donde se debe verificar constantemente que exista una congruencia entre las políticas institucionales, los principios y la visión institucional.

Indicadores:

1. La determinación de la estructura organizativa que tiene la FOC del municipio Guane.
2. La determinación de las normativas que regulan el proceso educativo en la FOC del municipio Guane.
3. La determinación de los recursos necesarios el proceso educativo en la FOC del municipio Guane.
4. El uso de las vías y canales de comunicación establecidos para los diferentes niveles de gestión, para su intercambio y comunicación, en el proceso educativo en la FOC del municipio Guane
5. La relación que se establece entre los actores que coordinan el proceso educativo en la FOC del municipio Guane.

La dimensión administrativa toma en cuenta las funciones, los mecanismos; medios y recursos que abarcan el comportamiento en la dirección de los recursos humanos, materiales, económicos y de tiempo, con vista a su obtención, distribución, articulación y optimización, de la misma manera que tiene en cuenta las vías y canales para integrar a los actores del proceso. Busca conciliar los intereses individuales con los de la organización, a partir de acciones y estrategias de conducción de los recursos, así como el cumplimiento de la normatividad y la supervisión de las funciones.

Indicadores:

1. La selección, la preparación y el comportamiento de los actores que tributan al proceso de gestión del proceso educativo en la FOC, en Guane, para el cumplimiento de sus funciones.
2. La administración de los recursos necesarios y su inserción en el proyecto educativo de la FOC del municipio dGuane.
3. El cumplimiento de las normativas y la distribución de tiempos y espacios para las actividades planificadas dentro del proyecto educativo de la FOC del municipio Guane.
4. La relación entre las dimensiones de la gestión del proceso educativo en la FOC, en Guane, los contenidos de la gestión y las etapas del ciclo directivo.
5. La relación entre los niveles de gestión de los actores y los niveles de gestión del proceso educativo en la FOC, en Guane.

La dimensión pedagógica de la gestión del proceso educativo en la FOC, del municipio Guane se caracteriza por los vínculos que los actores construyen con el conocimiento, reflexiona sobre el proceso educativo que conlleva a la formación integral. Comprende la preparación de los recursos humanos implicados en el proceso, la formación y preparación de los actores para fortalecer sus conocimientos, habilidades, experiencias y las formas de relacionarse entre sí. Conlleva los criterios de evaluación de los procesos y sus resultados, para hacer más efectivo este proceso de gestión.

Indicadores:

1. La preparación de los actores de cada nivel de gestión.
2. La determinación de los conocimientos, habilidades logradas por los actores, que tributa a la integración de las buenas relaciones interpersonales para la conformación de un proyecto educativo institucional.
3. El uso de metodologías activas (aprendizaje basado en proyecto).

La dimensión comunitaria de la gestión del proceso educativo en la FOC, del municipio Guane hace referencia a las relaciones que establece los actores y organizaciones sociales. Estableció la incidencia en el proyecto educativo institucional y su integración, como contribución a la formación integral de los jóvenes y adultos en general.

Indicadores:

1. La satisfacción de los actores con el desempeño de las organizaciones sociales en la toma de decisiones.
2. La respuesta a las necesidades de los autores, a partir del resultado de la integración del proyecto educativo institucional.
3. La relación que se establece entre los actores y las organizaciones sociales, que tributan a la conformación de un proyecto educativo institucional.
4. La adaptación de las actividades del proyecto educativo institucional, a partir de la pertinencia sociocultural y justicia social.

RESULTADOS

La caracterización de la gestión del proceso educativo en la FOC, del municipio Guane se presenta por medio de regularidades, que recogen las cuatro dimensiones con sus correspondientes indicadores.

Se utilizó la técnica de la triangulación metodológica para establecer las correspondencias y discrepancias de los resultados de los instrumentos aplicados, que se presentan de forma integrada como regularidades del diagnóstico.

Las regularidades más significativas de la gestión del proceso educativo en la FOC, del municipio Guane fueron los siguientes:

Fortalezas:

- Los actores del proceso educativo manifiestan poseer alguna preparación y liderazgo para gestionar dicho proceso.

Debilidades:

- Algunas carencias en el modelo de gestión en la vinculación de las dimensiones: institucional, administrativa, pedagógica y comunitaria.
- Escasez de docentes fijo para gestionar el proceso educativo.
- Falta de protagonismo de los actores implicados en la gestión del proceso educativo.
- Carencia de una adecuada planificación, organización, ejecución y control de la gestión del proceso educativo.

Entonces, procesados los resultados de cada instrumento aplicado, se pudo constatar que en la gestión del proceso educativo en la FOC, del municipio Guane, aún existen insuficiencias relacionadas con la definición de la base teórico-conceptual y el accionar práctico de dicha gestión, la falta de una estructura y normatividad particular que la regulen y definan al interior de la FOC, una pobre articulación entre los actores, una baja incidencia en el proyecto de perfeccionamiento continuo, que conlleva a una disminución de la eficacia del grupo gestor.

DISCUSIÓN

Los modelos para la gestión educativa son marcos teórico-prácticos que orientan la organización, dirección y evaluación de instituciones educativas, con el objetivo de perfeccionar la calidad, eficiencia y equidad del proceso educativo.

La reflexión de Valle Lima destaca que la escuela actual necesita transformarse para responder a los cambios sociales y culturales, lo que implica revisar sus estructuras y prácticas pedagógicas. Esta perspectiva subraya la importancia de una educación flexible y contextualizada que atienda las demandas contemporáneas (Valle Lima, 2019). En este sentido, la gestión educativa en la FOC de Guane se nutre de diversos modelos que han surgido en distintos momentos históricos, cada uno respondiendo a las necesidades sociales de su tiempo. Estos enfoques reflejan, tanto la comprensión de la realidad y sus procesos, como el papel que desempeñan los actores involucrados. Cassasus (2000) identifica siete visiones de gestión que se han sucedido y complementado entre sí:

- Modelo normativo (años 50-70): se basaba en una planificación lineal y predecible, orientada al crecimiento cuantitativo del sistema educativo mediante planes nacionales de desarrollo. Su principal limitación fue la escasa capacidad de adaptación a la dinámica social.
- Modelo prospectivo (desde los 70): introdujo la construcción de escenarios múltiples e inciertos, flexibilizando la planificación. En educación se tradujo en reformas profundas en varios países latinoamericanos, incorporando criterios cualitativos derivados de investigaciones.
- Modelo estratégico (mediados de los 70-80): articuló recursos humanos, técnicos y financieros, aplicando análisis costo-beneficio y diagnósticos FODA. Permitió identificar soluciones alternativas y vincular la gestión educativa con la visión y misión institucional.
- Modelo estratégico situacional (mediados de los 80): sumó la dimensión política y presupuestaria, promoviendo la descentralización y la concertación de actores, aunque fragmentó la planificación en múltiples niveles y entidades.
- Modelo de calidad total (desde los 90): incorporó la mejora continua, la reducción de burocracia y costos, la flexibilidad administrativa y el aprendizaje permanente. Se generalizó el uso de sistemas de evaluación de calidad.
- Modelo de reingeniería: propuso cambios radicales en los procesos, reconociendo que las estructuras anteriores estaban agotadas. En educación implicó mayor exigencia sobre el tipo y calidad de la formación.

- Modelo comunicacional (segunda mitad de los 90): concibió la organización como una red de comunicación, donde el lenguaje coordina acciones. En educación fomentó la responsabilidad compartida, acuerdos colectivos y trabajo en equipo.

No existe un modelo único que pueda considerarse ideal. Tal como señala Cassasus, los modelos se superponen y contienen elementos de los anteriores. Cada uno aporta nuevas perspectivas y estilos de dirección que dependen de la interacción entre gestores y grupos de trabajo, de la concepción organizativa y del papel de las personas en relación con su entorno.

En la práctica, los modelos normativos y prospectivos resultan más aplicables en contextos de cambios acumulativos y objetivos definidos, mientras que el comunicacional privilegia la diversidad y la calidad de las interacciones entre actores, familias y comunidad. Lo esencial no es adoptar una teoría por sí misma, sino que esta sirva para interpretar la realidad y orientar la acción cotidiana en la FOC.

El reto para docentes y directivos es analizar la institución, identificar el modelo predominante y perfeccionarlo, adaptándolo a las necesidades y potencialidades locales. El objetivo último siempre será mejorar la calidad de los procesos educativos y garantizar su pertinencia social.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Addine Fernández, F. C. (2004). Acerca del trabajo metodológico, la clase, el entrenamiento metodológico conjunto y la actividad independiente. *Didáctica: Teoría y Práctica*. Pueblo y Educación.

<https://profesorailianartiles.wordpress.com/wpcontent/uploads/2013/03/didc3a1ctica.pdf>

Chávez, J. (2008). Didáctica de los problemas universales de hoy. *Revista Electrónica Varela*, 8(19)

<https://revistavarela.uclv.edu.cu/index.php/rv/issue/view/47>

Naciones Unidas. (2021). *Agenda 2030 y los Objetivos de Desarrollo Sostenible: Una oportunidad para América Latina y el Caribe*. <https://repositorio.cepal.org/handle/11362/40155.4>

Navarro Quintero, S. M., Valle Lima, A., García Frías, S., & Juanes Caballero, I. (2021). *La investigación sobre el III perfeccionamiento del sistema de educación en Cuba. Apuntes*. Pueblo y Educación.

https://www.mined.gob.cu/wpcontent/uploads/2021/10/investigacion_3_perfeccionamiento.pdf

Pulido Díaz, A., Pérez Viñas, V., & Bravo Salvador, M. (2023). Una aproximación a la gestión de los procesos universitarios: sus dimensiones. *Mendeive. Revista de Educación*. 21(1), e3012.

<https://mendeive.upr.edu.cu/index.php/MendeiveUPR/article/view/3012>

UNESCO-PERÚ. (2011). *Manual de Gestión para Directores de Instituciones Educativas*. Perú Ministerio de Educación.

<https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000219162/PDF/219162spa.pdf.multi>

Valle Lima, A. D. (2019). Algunas consideraciones sobre la transformación de la escuela actual. En J. C. Arboleda Aparicio (Ed.), *Educación y pedagogía: Cuba, parte III* (pp. xx-xx). Editorial Redipe. <https://redipe.org/wp-content/uploads/2019/08/Libro-educacion-y-pedagogia-cuba-2019-parte-iii.pdf>

Rodríguez Pulido, J., Artiles Rodríguez, J., & Pulido Díaz, A. (2018). Gestión en la institución superior. En *Procesos didácticos y de gestión en la universidad* (Cap. I). Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. <https://accedacris.ulpgc.es/handle/10553/72846>

Conflicto de intereses

Los autores declaran no tener conflictos de intereses.

Contribución de los autores

Los autores participaron en el diseño y redacción del artículo, en la búsqueda y análisis de la información contenida en la bibliografía consultada.



Esta obra está bajo una licencia Creative Commons Reconocimiento-NoComercial 4.0 Internacional