
Las relaciones de coexistencia, integración y coordinación en el centro mixto

The relations of coexistence, integration and coordination in the mixed center

Ricardo Ramírez Román¹

Yurima Otero Góngora²

Niurka Velázquez Fombellida²

¹ Dirección Municipal de Educación de Holguín. Cuba.

² Universidad de Holguín. Cuba.

ORCID: <http://orcid.org/0000-0001-7610-3864>

<http://orcid.org/0000-0003-1935-5031>

<http://orcid.org/0000-0002-8836-4583>

Correo electrónico(s):

ricardor@ho.rimed.cu

Recibido: 25/02/2022

Aceptado: 12/05/2022

Resumen: En este artículo se presenta una valoración sobre las relaciones de coexistencia, integración y coordinación en las instituciones educativas denominadas centros mixtos. Esta escuela tiene como singularidad desarrollar el proceso docente –educativo en más de un subsistema educacional, con una complejidad para la comunidad educativa de los niveles que lo conforman y en particular para las estructuras de dirección que lo gestionan. Se hace necesario establecer relaciones de coexistencia, coordinación e integración en el mando único de los niveles educativos que concurren en ese tipo de institución para lograr los fines y objetivos definidos por la política educacional.

Palabras clave: Relaciones de Coexistencia, Integración y Coordinación, Centros mixtos, Procesos clave.

Abstract: This article presents an assessment of the relationships of coexistence, integration and coordination in educational institutions called mixed centers. This type of school has the singularity of developing the teaching-educational process in more than one educational subsystem, with a high level of complexity for the educational community of the levels that comprise it and in particular for the management structures that manage it. It is necessary to establish relationships of coexistence, coordination and integration in the single control of the educational levels that concur in this type of institution to achieve the goals and objectives defined by the educational policy.

Keywords: Relations of Coexistence, Integration and Coordination, Mixed Centers, Key Processes.

Introducción

La apertura de centros mixtos en algunas localidades del país, acontece al finalizar la década de los años 80 y principio de los 90, con combinaciones de ESBEC - IPUEC, y primaria – secundaria básica interna. Este tipo de institución ha sido definida como aquella “donde coexisten y desarrollan el proceso- docente educativo más de un subsistema de educación (...) y el claustro que labora, podrá impartir docencia en varios niveles de educación”. (Seminario Nacional de Preparación del curso escolar 2010- 2011, p 301.)

Con el objetivo de acercar los servicios educacionales a la comunidad y aprovechar de manera óptima los espacios físicos, los recursos materiales y humanos, en el curso escolar 2010-2011, los centros mixtos se generalizan en el Sistema Nacional de Educación, como una institución educativa que agrupa varios niveles educativos, y que se gestiona desde una estructura de dirección única.

En pleno proceso de perfeccionamiento, los centros mixtos han logrado discretos avances en la estabilidad de las estructuras de dirección, en el trabajo de los docentes en más de un nivel educativo, y en el ahorro de recursos humanos, materiales y financieros, no obstante, no se logra coherencia y unidad en la comunidad escolar, los niveles educativos y los procesos que aseguran el funcionamiento general de la escuela se siguen atendiendo de manera fragmentada por la estructuras de dirección.

Otro elemento que indica el elevado nivel de complejidad del citado proceso lo constituye el hecho de que en el centro mixto funcionan los órganos técnicos y de dirección de la misma manera que las escuelas que tienen un solo nivel educativo. Por ello, la toma de decisiones, los acuerdos adoptados suelen manifestar una falta de integración.

La diversidad de procesos en los niveles, las diferencias en la formación y preparación de los docentes, la situación social del desarrollo de los estudiantes, las exigencias y necesidades que emanan del vínculo familia-escuela-comunidad, en correspondencia con las propias exigencias psicopedagógicas de los estudiantes, entre otras, complejizan la gestión de los procesos en este tipo de centro, al tener que materializarlo con la presencia de varios niveles educativos, unido a la insuficiente atención que las estructuras de dirección han dado al sistema de relaciones establecido en estas instituciones, generalmente sin una intencionalidad en su gestión.

Manzo y otros autores, (2011) reconocen la necesidad del establecimiento de relaciones de coexistencia, integración y coordinación en este tipo de centro. Las ideas anteriormente expuestas indican la necesidad de profundizar en la manera en que se concibe y materializa la gestión de los procesos en las instituciones educativas de carácter mixto, es aquí donde cobran vida las ya citadas relaciones de coexistencia, integración y coordinación.

Desarrollo

Para este trabajo se consultaron ponencias en aras de encontrar referentes que posibilitaran profundizar en las relaciones de coexistencia, integración y coordinación que se necesitan lograr en el funcionamiento del centro mixto, pues si bien han sido planteadas estas relaciones, en el ámbito cubano, no se han encontrado referentes teóricos que ofrezcan argumentos suficientes que posibiliten la comprensión de su esencia. En la sistematización realizada se encontraron autores que indistintamente han profundizado en ellas:

- Autores consultados estudiosos del concepto coexistencia: Caballero (1996), Sandoval (2014), Doria y Benítez (2017), Alfaro y otros (2018) y Mc Pherson y otros (2011).
- Autores consultados estudiosos del concepto de integración: Sorenson (2003), Mayer (2008), Chiavenato (2009), Pestana (2009), González y otros (2013), Echevarría (2015) y Batista y otros (2018)
- Autores consultados estudiosos del concepto coordinación: Urrego(s/f), Rodríguez (2007), Vega (2006), Gairín (2008), Armengol y otros (2009), Bembibre (2009), García (2013) y Fernández y otros (2014).

El estudio permitió corroborar que los tres conceptos objetos de atención han sido tratados por diversas ciencias (filosóficas, naturales, sociales, empresariales, médicas, sociológicas, entre otras), de ahí la variedad de acepciones. Su significado etimológico es común en todos los casos, y su naturaleza responde a tres tipos de relaciones que se establecen entre los fenómenos y procesos que tienen lugar en la naturaleza, la sociedad y el pensamiento.

En el caso de las relaciones de coexistencia como sustento de la gestión de los procesos clave en los centros mixtos parten de los conceptos y significados de la palabra coexistir que proviene del latín. Deriva de coexsisto, coexsistis, coexsistere, coexstiti, que está formado por el prefijo co (convergencia, reunión, unión). El concepto original de este término se asocia a la acción de reunir objetos o personas que existen, lo que se revela en estudios realizados por Caballero (1996).

La coexistencia se encuentra asociada a los conceptos de tolerancia y convivencia lo que se relaciona, ante todo, con la *“inmensa pluralidad de ideas religiosas, morales*

filosóficas y políticas” existentes en el mundo. Los estudiosos de la temática coinciden en la importancia y beneficios de la coexistencia en la gestión de las instituciones educativas. Caballero (1996, p.138) alude, en tal sentido, a que este tipo de relación *“se constituye en motor del desarrollo de la institución”*.

Uno de los argumentos más consistentes de esta aseveración lo constituye el hecho de que la coexistencia significa que las partes que confluyen en la institución complementan el logro de la acción educativa, al decir de la investigadora antes citada. Ello responde a la consecución de vínculos que se establecen entre los diferentes actores institucionales y, por otro lado, entre estos y los de la comunidad; así como con las entidades, y otros organismos que de alguna manera se deben armonizar con ella.

Alfaro y otros (2018) aluden a que coexistencia y convivencia guardan similitudes. Pudo corroborarse que los estudiosos, casi en su generalidad, los aprecian como sinónimos. Se destacan en tal sentido, los análisis realizados por Alfaro y otros (2018) y Morales y López (2019).

Alfaro y otros (2018) consideran que la convivencia escolar o la coexistencia, es el conjunto de relaciones humanas que se dan en una escuela, se construyen de manera colectiva, cotidiana y es una responsabilidad compartida por toda la comunidad educativa. (...) está determinada por el respeto a los derechos humanos, a las diferencias de cada persona, (...) que promueva el desarrollo integral y el logro de aprendizajes de las estudiantes, y los estudiantes”. (p: 8). Se reconoce el valor de esta definición, dado los intereses de la presente investigación.

Resulta importante haber encontrado, en los estudios realizados por Caballero (1996), el reconocimiento de la coexistencia como una de las relaciones que deben ser gestionadas por los directivos, en aras de su meta fundamental, a saber: el desarrollo integral de los estudiantes de la institución educativa, lo que es completamente consonante con la esencia de la educación en Cuba, y su carácter humanista.

Al decir de esta investigadora, un requisito fundamental para el logro de la coexistencia en una institución educativa es la consecución de la relación entre la escuela y su entorno económico y sociocultural la que, según ella, se presenta en tres formas, a saber:

- 1) Como un proceso que se articula a través de los educandos. Promueve su participación en los procesos comunitarios, los cuales son liderados por ellos. El trabajo de la institución es el de promover y orientar la gestión comunitaria a través de los educandos.
- 2) Como un proceso que integra a los padres de familia en la organización de la escuela. Se realiza a nivel de la institución, en función del apoyo a los proyectos de la comunidad.
- 3) Como un proceso que logre la integración de la comunidad hacia la escuela, y de la escuela hacia la comunidad. La primera participa en la vida escolar, y los docentes desarrollan trabajos directos en ella.

Estas tres formas de manifestación de la relación entre la escuela y su entorno económico y sociocultural para el logro de la coexistencia y, con ello, de su gestión como relación, encuentra sus argumentos en la perspectiva sociológica de la educación que, al decir de Álvarez (1997, p.15) incide en los aspectos siguientes:

1. La necesidad del conocimiento de la sociedad y, en particular, de la micro sociedad (la comunidad).
2. La determinación de diagnósticos contextuales, de los que emanan los problemas que se reflejan en los sujetos y el proceso educativo.
3. La selección de contenidos-problemas que vinculen la educación con la realidad y sean fuente de motivación.
4. La precisión de fines y propósitos, en correspondencia con lo histórico-concreto del proceso educativo.
5. La selección y aplicación de estrategias didácticas que se caractericen por el protagonismo, la intervención social, la crítica, la solución de problemas, y la empatía, como vías para una formación más integral y comprometida, individual y socialmente.

Estos elementos se convierten en pautas importantes para la modelación de los aportes de este estudio; pero además de este requisito que establece el vínculo de la escuela con la comunidad en aras de lograr la coexistencia, en el caso específico del centro mixto en Cuba, debe tenerse en cuenta un elemento esencial que distingue el proceso

formativo que tiene lugar en él. En este caso la confluencia, en un espacio físico común, de estudiantes de dos o más niveles educativos, cuya situación social del desarrollo es diferente.

Otros aspectos asociados a la coexistencia en la institución educativa, que se convierten en importantes pautas en la presente investigación, son referenciados también por Caballero (1996), y a continuación se citan:

1. La participación colectiva en la toma de decisiones
2. Las formas adecuadas de la comunicación
3. El clima y el ambiente institucional

En las experiencias teórico- prácticas estudiadas relacionadas con la coexistencia se advierte que esta contribuye a resolver problemas, tales como los siguientes: la rigidez en el manejo de los horarios, la flexibilización de las estructuras organizativas, la concepción del currículo, el desarrollo de actividades extra docente y extraescolares, el establecimiento de una relación más estrecha entre agentes y agencias comunitarias.

Según el Ministerio de Educación (MINED) (2011), la relación de coexistencia en los centros mixtos se manifiesta en aquellos procesos que tienen una relación directa con la diversidad que caracteriza a los niveles educativos que la componen. Considerando como relación de coexistencia, la materialización del fin y los objetivos de cada nivel educativo, las particularidades psicológicas y fisiológicas de los educandos, los objetivos y contenidos definidos en los planes y programas de estudio, el funcionamiento de las organizaciones estudiantiles y el sistema de control estadístico.

Manzo y otros (2011) refieren que la relación de coexistencia en el centro se manifiesta en aquellos procesos que tienen una relación directa con la diversidad que caracteriza a los niveles educativos que componen la institución; mientras que la integración y la coordinación se manifiestan en los procesos que se pueden desarrollar de forma única en el centro y se asocian a la unidad entre los niveles educativos que lo componen (p.151)

Por su parte, las relaciones de integración y coordinación se manifiestan a partir de un sistema de dirección único (...) para el cumplimiento de procesos esenciales relacionados con la preparación político- ideológica en docentes y estudiantes, el

trabajo metodológico, el proceso de entrega pedagógica, la formación vocacional y orientación profesional, la formación laboral, el uso de la fuerza laboral, el trabajo preventivo, la superación, la dirección, la dirección y control del aprendizaje y los procesos de organización escolar”. (p.152)

En el planteamiento de estas relaciones, por parte de los ya citados Mc Pherson y otros (2011, p.148), se expresa que *“estas (...) aseguran el desarrollo efectivo del proceso docente-educativo en el centro”*. Esta aseveración limita el alcance de dichas relaciones.

Para Hernández y Álvarez (2012, p.1) la integración es la acción de obtener y articular los elementos materiales y humanos que la organización y la planeación señalan como necesarios para su adecuado funcionamiento. Consiste en dar notar a la organización todos aquellos medios necesarios para su eficaz funcionamiento, los escoge, introduce y articula en busca de su mejor desarrollo”

Hill y otros (2008) expresan que la integración es una relación muy compleja que permite lograr la sinergia en la organización, que se presenta cuando el valor creado por el trabajo en conjunto es superior al valor que se podría crear si las partes implicadas (personas, equipos de trabajo, unidades estratégicas) trabajaran de forma independiente.

Entre los autores consultados se encontraron los aportes de Echevarría (2015), quien alude a que en las instituciones educativas la relación de integración adquiere una connotación mayor, lo que es consonante con las exigencias del centro mixto que tiene como exigencia un sistema único de dirección. Esta investigadora, a la vez asegura que, en el campo de la educación, la integración está intrínsecamente ligada a la unificación de todos los factores que garantizan la asimilación de la cultura institucional para el logro de las metas. En tal sentido asegura que esta relación está referida no solo al ámbito escuela-factores del entorno; sino que debe comenzar por el ámbito escuela-interrelación de factores que la definen como institución. Echevarría (2015, p.36).

El estudio realizado permite afirmar que existe coincidencia en el planteamiento de autores como Pestana (2009), Hill y otros (2008) y Echevarría (2015) quienes expresan

que en el logro de la integración cobran auge tres categorías, a saber: la comunicación como proceso básico de toda vida en sociedad, el liderazgo como fuerza impulsora, y los valores compartidos. Estos son elementos favorables para el logro de niveles satisfactorios de integración dentro de las instituciones y, por tanto, de la gestión de sus procesos.

Las instituciones educativas, al igual que otras organizaciones, pueden considerarse como un sistema de procesos, cuestión a la que aluden Batista y otros (2018). Y es en esta dinámica de procesos que la relación de integración se hace necesaria. Es en esta acción de unificación del accionar en la planificación, organización, ejecución y control de los procesos, donde el mando único en el centro mixto ha de cumplir con su misión. En este tipo de institución la integración juega un papel importante y se distingue por el análisis de los resultados de cada uno de los niveles educativos para evaluar la efectividad del trabajo de la institución educativa y extraer insumos para la toma de decisiones.

Las relaciones de coordinación como sustento de la gestión de los procesos clave en los centros mixtos: Según la enciclopedia Wiquipedia (2020), la coordinación es la acción y el efecto de coordinar. Su etimología indica que proviene del latín “cordinatio”. Consiste básicamente en la aplicación de un método para mantener la dirección y orientación correcta de cualquier función que se esté realizando”. La coordinación se convierte en “herramienta para mantener el orden, según se señala en la fuente anteriormente citada.

La coordinación desde las ciencias administrativas o de gestión, Fayol al explicar el contenido de la actividad de los directivos desde el enfoque funcional, del que fue el pionero fundador, consideró a la coordinación como una de sus funciones. Siguiendo a Fayol otros autores, como Borrego (2009) en Cuba, incluyen a la coordinación como función del ciclo directivo. Otros como Koontz y Weihrich (2008), que no la entienden como función directiva, la conciben como “...la esencia de la administración, para el logro de la armonía de los esfuerzos individuales a favor del cumplimiento de las metas grupales.” Afirman: “Cada una de las funciones administrativas es un ejercicio en pro de la coordinación.” (p.13).

La sistematización teórica realizada permitió confirmar la presencia de estudios en torno a la coordinación desde la gestión de las instituciones educativas. Vega (2006, p.73), señala que la coordinación gira en torno a un núcleo de personas que comparten intereses comunes y aúnan voluntades para reflexionar sobre cuestiones básicas, en aras a la mejora educativa: dónde están, hacia dónde quieren encaminar su práctica, y de qué manera deberían obrar para alcanzar las metas.

Tal idea deja clara la noción de que esta relación ofrece, a los directivos, la posibilidad de establecer la conexión entre los agentes de la institución, y de la comunidad y sus instituciones, como una estrategia para el debate de ideas y la construcción de un proyecto común y global al centro.

Fernández y otros (2014), hacen referencia a un conjunto de elementos que deben considerarse en las instituciones educativas y en cobran mayor peso en los centros mixtos por la complejidad ya mencionada:

El diálogo profesional abierto y flexible.

1. El establecimiento de mecanismos y canales de comunicación eficaces, que favorezcan la circulación de la información y fomenten la toma de decisiones consensuada tras procesos de análisis conjunto.
2. El desarrollo de reuniones de coordinación como espacios de reflexión que faciliten las relaciones interpersonales, y la percepción de ser parte de un plan común.

Estas relaciones de coordinación se manifiestan a partir de un sistema de dirección único, que facilita el trabajo centrado en la integración de acciones desde el Proyecto Educativo Institucional o estrategia institucional, donde se atiendan los procesos clave con una mirada a lo que es común en cada nivel educativo, partiendo de un profundo y acertado diagnóstico institucional, que le permita a los directivos armonizar métodos, estilos de gestión y sobre todo una unidad de exigencias pedagógicas para que el centro mixto sea una sola institución.

Conclusiones

La sistematización referida a las relaciones de coexistencia, integración y coordinación, constituyen basamento para lograr mejoras continuas en la preparación y

el desempeño de los directivos de los centros mixtos en la gestión de los procesos clave de estas instituciones, particularmente el proceso de enseñanza- aprendizaje y la labor educativa.

Referencias bibliográficas

- Borrego, O. (2009). *La Ciencia de Dirección. Algunos antecedentes y enfoques actuales*. La Habana: SUPSCER.
- Caballero, K. (1966). El concepto de “satisfacción en el trabajo” y su proyección en la enseñanza, *Revista de currículum y formación del profesorado*. <http://www.ugr.es/~recfpro/rev61COL5>.
- Echevarría, J.A. (2015). *Qué es la gestión integrada*, p.36. <http://noticias.iberestudios.com/%C2%BFque-es-la-gestion-integral/>
- Encarta (2000). *Conceptos: organización, institución, instituciones educativas*. <http://www.monografias.com/trabajos13/trainsti/trainsti.shtml>
- Fayol, H. (1916). *Administration Industrielleet Générale Prévoyance*. Organization, Commandement, Coordination, Controle. París: Dunod.
- Fernández, A. (2014). *Las relaciones interinstitucionales de cooperación en la integración funcional de los centros formadores de docentes y las direcciones de educación del nivel municipal*. Tesis de Doctorado para la obtención del título de Doctor en Ciencias Pedagógicas, Departamento de Dirección Educacional, Universidad de Ciencias Pedagógicas José de la Luz y Caballero, Holguín, Cuba.
- Hernández Álvarez, D. (2012). *La sistematización de la preparación de los directores de centros mixtos una necesidad de estos tiempos*. Material digital
- Koontz, H. y Weihrich, M.C. (2008). *Elementos de administración*. Ed. Ligera U.H. La Habana.
- Mc Pherson, M. (2011). *Funcionamiento de los centros mixtos. Experiencia de la provincia de Camagüey*. Seminario Nacional de preparación del curso escolar 2011-2012, La Habana 2011.
- Morales, M. y López, V. (2019). Políticas de convivencia escolar en América Latina: Cuatro perspectivas de comprensión y acción. *Archivos Analíticos de Políticas Educativas*, 27(5).<http://dx.doi.org/10.14507/epaa.27.3800>

Ministerio de Educación (2011). Seminarios Nacional de Preparación del curso 2010-2011, p 301. La Habana: Editorial Pueblo y Educación

Pestana, F.M. (2014). Liderazgo transformacional y gestión educativa en contextos descentralizados. *Actualidades Investigativas en Educación*, 9(2), ISSN 1409-4703

Vega, L. (2006). Currículo, educación sociolaboral y modelo colaborativo. *Estudios sobre Educación*, 11, p.63-88.

Los autores declaran que no existen conflictos de intereses.