



**REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA  
UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA EXPERIMENTAL LIBERTADOR  
INSTITUTO PEDAGÓGICO DE CARACAS  
DOCTORADO EN EDUCACIÓN**



**LINEAMIENTOS TEÓRICO - PRÁCTICOS PARA EL DESARROLLO DEL  
LIDERAZGO SOCIAL DE LOS RECTORES EN LAS INSTITUCIONES  
EDUCATIVAS OFICIALES DEL MUNICIPIO DE ARJONA**

Tesis presentada como requisito parcial para optar al Grado de Doctor en Educación

Autor: Luis Miguel Uribe

Tutor: Dra. Carolina León

Caracas, enero de 2023



**ACTA**

Nosotros, el Jurado Examinador abajo firmante, reunidos el día 01 del mes de junio de 2023 en modalidad virtual, debidamente autorizados por la Coordinación de Estudios de Postgrado del Instituto Pedagógico de Caracas, con el propósito de evaluar la *TESIS* titulada: **LINEAMIENTOS TEÓRICO - PRÁCTICOS PARA EL DESARROLLO DEL LIDERAZGO SOCIAL DE LOS RECTORES EN LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS OFICIALES DEL MUNICIPIO DE ARJONA**, presentada por el (la) ciudadano (a): **LUIS MIGUEL URIBE ARDILA**, titular de la C.C. N° 9.141.088, integrante de la Cohorte 2019 III del Doctorado en Educación, para optar al título de Doctor en Educación, emitimos el siguiente veredicto: **APROBADO**.

**OBSERVACIONES:** Considerando que tiene un aporte significativo en la comunidad de Arjona, En cuanto a la triada Familia-escuela y comunidad, se sugiere su divulgación en los contextos: educativos, comunitarios, autoridades educativas y parlamentarios.



Dra. María Macluca  
C.I: 5.976.312



Dra. Sol Ángel Martínez  
C.I: 4.361.889



Dra. María Teresa Centeno  
C.I: 3.986.166



Dr. Juan Martínez  
Pas. 548559813



Dra. Carolina Isabel León Ostos  
C.I.11.059.012  
(Tutor)

La presente acta se encuentra registrada en la Coordinación de Estudios de Postgrado del Instituto Pedagógico de Caracas, bajo el N° de Control:



2° 023003 457190



REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA  
UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA EXPERIMENTAL LIBERTADOR  
INSTITUTO PEDAGÓGICO DE CARACAS  
SUBDIRECCIÓN DE INVESTIGACIÓN Y POSTGRADO  
*Coordinación de Estudios de Postgrado*



**LINEAMIENTOS TEÓRICO - PRÁCTICOS PARA EL DESARROLLO  
DEL LIDERAZGO SOCIAL DE LOS RECTORES EN LAS  
INSTITUCIONES EDUCATIVAS OFICIALES DEL MUNICIPIO DE  
ARJONA**

**POR: Luis Miguel Uribe Ardilla**  
**C.C. N° 9.141.088**

Tesis del Doctorado Educación, aprobada en nombre de la *Universidad Pedagógica Experimental Libertador* por el siguiente Jurado, a los 01 días del mes de junio de 2023.



Dra. María Machuca  
C.I: 5.976.312



Dra. Sol Ángel Martínez  
C.I: 4.361.889



Dra. María Teresa Centeno  
C.I: 3.986.166



Dr. Juan Martínez  
Pas. 548559813



Dra. Carolina Isabel León Ostos  
C.I.11.059.012  
(Tutor)

La presente acto se encuentra registrado en la *Coordinación de Estudios de Postgrado del Instituto Pedagógico de Caracas*, bajo el N° de Control:



2° 023063 487190

## **DEDICATORIA**

El presente trabajo es dedicado ante todo a mi esposa Sandra Cuesta Cera e hijos Luis David y Juan Camilo Uribe Cuesta, a mis compañeros de trabajo de la institución educativa Benjamín Herrera, a los sujetos participantes durante el proceso de investigación, a mi asesora Dra. Carolina León y a la Dra. Cecilia Peña, quiénes desde su rol me dieron grandes enseñanzas y fueron protagonistas importantes de este logro alcanzado.

## **AGRADECIMIENTOS**

*A mis padres, que fueron mi fuente de inspiración y por haberme forjado como la persona que soy en la actualidad.*

*Muchos de mis logros se los debo a ellos.*

*A mis hermanos, hermanas y amigos, quiénes se constituyeron en una fuerza moral, en este logro alcanzado.*

*A todo el cuerpo docente que contribuyeron al crecimiento intelectual.*

## ÍNDICE GENERAL

	<b>pp.</b>
LISTA DE CUADROS.....	viii
LISTA DE GRÁFICOS.....	xi
RESUMEN.....	xiii
INTRODUCCIÓN.....	1
<b>CAPÍTULO</b>	
<b>I MATICES DE UNA REALIDAD PERCIBIDA.....</b>	<b>3</b>
El problema.....	3
Intenciones de la Investigación.....	9
Intención General.....	9
Intenciones Específicas.....	9
Importancia de la Investigación.....	9
<b>II DECLARACIONES UNIVERSALES ACERCA DE LOS ELEMENTOS QUE CONFORMAN LA REALIDAD.....</b>	<b>12</b>
Antecedentes de la Investigación.....	12
Referentes Teóricos.....	17
La Teoría de Sistemas en la Triada Familia, Escuela y Comunidad	17
Modelo Sistémico de la Comunicación Humana Interpersonal...	22
El Factor Motivante en la Integración Familia, Escuela y Comunidad.....	25
Liderazgo Educativo para el siglo XXI.....	29
Modelos de Liderazgo.....	31
Responsabilidad Social Corporativa: Una Forma de Reconocimiento de la Otridad.....	33
Integración Escuela, Familia y Comunidad.....	35
Formas de integración.....	36
El Rector (Gerente Educativo) como líder protagonista de la integración social.....	37
Referentes Legales.....	38

	Criterios Éticos de la Investigación.....	40
III	RECORRIENDO EL CAMINO: ORIENTACIONES METODOLÓGICAS.....	42
	Una Forma de ver la realidad: Investigación Cualitativa.....	42
	El Método.....	46
	Contexto de Desarrollo y Sujetos Actuales de la Investigación.....	47
	Técnicas e Instrumentos de Recolección de Información.....	48
	Métodos para el Proceso de Interpretación de la Información.....	49
	Criterios de Rigor y Calidad en la Investigación.....	50
	Procedimiento en la Investigación.....	51
IV	ANÁLISIS REFLEXIVO DE LA INFORMACIÓN.....	52
	De las experiencias a la razón.....	52
	Etapa preparatoria del análisis reflexivo, Fases 1 y 2: Observar y Narrar.....	60
	Presupuestos del investigador.....	67
	Arjona: Tierra Ancestral Del Trabajo Y Saber.....	84
	Fase 3: Creer, Valorar y Querer.....	89
	Fase 4: Analizar.....	147
	Fase 5. Experienciar-Examinar: justificación de los hallazgos desde la razón.....	192
	Liderazgo Social Escolar. Hacia La Transformación Comunitaria Del Municipio Arjona.....	197
V	LINEAMIENTOS TEÓRICO - PRÁCTICOS PARA EL DESARROLLO DEL LIDERAZGO SOCIAL DE LOS RECTORES EN INSTITUCIONES EDUCATIVAS OFICIALES DEL MUNICIPIO DE ARJONA.....	212
	Justificación.....	212
	Concepciones Teóricas.....	213
	Propósitos de los Lineamientos Teórico-Prácticos.....	215
	Principal.....	215
	Concretos.....	215
	Beneficiarios.....	216

Prospectiva en el futuro de Colombia.....	217
Proyecto de Ley con Lineamientos Teórico- Práctico para el Desarrollo del Liderazgo Social de los Rectores en Instituciones Educativas Oficiales del Municipio Arjona.....	217
Socialización de los hallazgos y del proyecto de Ley.....	258
VI REFLEXIONES FINALES.....	249
Articulación de la Triada Familia, Escuela y Comunidad hacia la Transformación Social.....	250
Aproximaciones Reflexivas.....	251
Recomendaciones.....	254
REFERENCIAS.....	256
ANEXOS.....	266
A Guion de Entrevistas.....	266
B Consentimiento Informado.....	268
C Proceso de Análisis.....	270
D Documentos soporte de la socialización.....	307
CURRÍCULUM VITAE.....	310

## LISTA DE CUADROS

	CUADRO	Pp
1	Síntesis de los Aportes Internacionales y Nacionales para la Investigación.....	16
2	Clasificaciones básicas de los sistemas.....	20
3	Comparación entre los modelos comunicativos.....	24
4	Perspectivas teóricas acerca de la motivación.....	26
5	Enfoques del liderazgo.....	31
6	Estilos de Liderazgo.....	32
7	Tipos de participación de la familia y la comunidad en el proceso educativo.....	36
8	Planos filosóficos del conocimiento.....	44
9	Sujetos Actuantes en la Investigación.....	49
10	Técnicas e Instrumentos de Acuerdo a Propósitos de la Investigación	50
11	Procedimiento de la Investigación.....	51
12	Preguntas orientadoras para encuentro dialógico entre investigador e informantes.....	61
13	Transcripción de entrevistas a Docentes.....	68
14	Transcripción de entrevistas Rectores.....	76
15	Transcripción de entrevistas Familia.....	78
16	Transcripción de entrevista concejal.....	81
17	Caracterización del municipio Arjona.....	84
18	Rotulación identificatoria de los sujetos.....	87
19	Criterios de agrupación de temas centrales y sus subtemas.....	88
20	Análisis reflexivo del tema central Realidad en torno a la desvinculación entre la escuela a la comunidad de acuerdo con las estructuras de sentido del Docente 1.....	92
21	Análisis reflexivo del tema central Realidad en torno a la “Responsabilidad Formativa” de acuerdo con las estructuras de sentido del Docente 1.....	93
22	Análisis reflexivo del tema central Ideal en torno a “los resultados de la integración” de acuerdo con las estructuras de sentido del Docente 1.....	95

23	Análisis reflexivo del tema central Ideal en torno a “la vinculación de la triada” de acuerdo con las estructuras de sentido del Docente 1.....	96
24	Análisis reflexivo del tema central Realidad en torno a “la desvinculación de la triada” de acuerdo con las estructuras de sentido del Docente 2.....	99
25	Análisis reflexivo del tema central Realidad en torno a “la desvinculación de la triada” de acuerdo con las estructuras de sentido del Docente 2.....	101
26	Análisis reflexivo del tema central Ideal en torno a “los resultados de la integración” de acuerdo con las estructuras de sentido del Docente 2.....	103
27	Análisis reflexivo del tema central Ideal en torno a “la vinculación de la triada” de acuerdo con las estructuras de sentido del Docente 2....	105
28	Análisis reflexivo del tema central Realidad en torno a “la desvinculación de la triada” de acuerdo con las estructuras de sentido del Docente 3.....	109
29	Análisis reflexivo del tema central Realidad en torno a “la responsabilidad formativa” de acuerdo con las estructuras de sentido del Docente 3.....	111
30	Análisis reflexivo del tema central Ideal en torno a “los resultados de la integración” de acuerdo con las estructuras de sentido del Docente 3.....	112
31	Análisis reflexivo del tema central Ideal en torno a “la vinculación de la triada” de acuerdo con las estructuras de sentido del Docente 3....	112
32	Análisis reflexivo del tema central Realidad en torno a “la desvinculación de la triada” de acuerdo con las estructuras de sentido del familiar 1.....	116
33	Análisis reflexivo del tema central Realidad en torno a “la responsabilidad formativa” de acuerdo con las estructuras de sentido del Familiar 1.....	118
34	Análisis reflexivo del tema central Ideal en torno a “los resultados de la integración” de acuerdo con las estructuras de sentido del Familiar 1.....	119
35	Análisis reflexivo del tema central Ideal en torno a “la vinculación de la triada” de acuerdo con las estructuras de sentido del Familiar 1....	120
36	Análisis reflexivo del tema central: Realidad en torno a “la desvinculación de la triada” de acuerdo con las estructuras de sentido del Familiar 2.....	122
37	Análisis reflexivo del tema central: Realidad en torno a “responsabilidad formativa” de acuerdo con las estructuras de sentido del Familiar 2.....	124
38	Análisis reflexivo del tema central: Ideal en torno a “resultados de integración” de acuerdo con las estructuras de sentido del Familiar 2.	125
39	Análisis reflexivo del tema central: Ideal en torno a “vinculación de la triada” de acuerdo con las estructuras de sentido del Familiar 2.....	126

40	Análisis reflexivo del tema central: Realidad en torno a “desvinculación de la triada” de acuerdo con las estructuras de sentido del Rector 1.....	129
41	Análisis reflexivo del tema central: Realidad en torno a “Responsabilidades Formativas” de acuerdo con las estructuras de sentido del Rector 1.....	130
42	Análisis reflexivo del tema central: Ideal en torno a “los resultados de la integración” de acuerdo con las estructuras de sentido del Rector 1.....	131
43	Análisis reflexivo del tema central: Ideal en torno a “la vinculación de la triada” de acuerdo con las estructuras de sentido del Rector 1.....	132
44	Análisis reflexivo del tema central: Realidad en torno a “la desvinculación de la triada” de acuerdo con las estructuras de sentido del Rector 2.....	134
45	Análisis reflexivo del tema central: Realidad en torno a “Responsabilidad formativa” de acuerdo con las estructuras de sentido del Rector 2.....	136
46	Análisis reflexivo del tema central: Ideal en torno a “Los resultados de la integración” de acuerdo con las estructuras de sentido del Rector 2.....	137
47	Análisis reflexivo del tema central: Ideal en torno a “La vinculación de la triada” de acuerdo con las estructuras de sentido del Rector 2..	139
48	Análisis reflexivo del tema central: Realidad en torno a “La desvinculación de la triada” de acuerdo con las estructuras de sentido del Concejal 1.....	141
49	Análisis reflexivo del tema central: Realidad en torno a “Responsabilidad formativa” de acuerdo con las estructuras de sentido del Concejal 1.....	143
50	Análisis reflexivo del tema central: Ideal en torno a “los resultados de la integración” de acuerdo con las estructuras de sentido del Concejal 1.....	144
51	Análisis reflexivo del tema central: Ideal en torno a “la vinculación de la triada” de acuerdo con las estructuras de sentido del Concejal 1....	145
52	Intersubjetividades de sentido del tema central “Realidad” en torno a la desvinculación de la triada: familia escuela y comunidad en las instituciones educativas del municipio Arjona.....	149
53	Intersubjetividades de sentido del tema central “Realidad” en torno a las responsabilidades formativas en el municipio Arjona.....	160
54	Intersubjetividades de sentido del tema central “Ideal” en torno a los resultados de la integración de la triada en el municipio Arjona.....	168
55	Intersubjetividades de sentido del tema central “Ideal” en torno a la vinculación de la triada en el municipio Arjona.....	179
56	Justificación del liderazgo social en las instituciones educativas del municipio Arjona.....	194
57	Normas explicativas para la redacción de resoluciones ministeriales...	217
58	Aportes de los sujetos de estudio en la socialización de los hallazgos	244

## LISTA DE GRÁFICOS

GRÁFICO		pp
1.	Incidencia de problemáticas entre los subsistemas familia, escuela y comunidad en el municipio Arjona.....	21
2.	Dimensiones y variables del Modelo Sistémico de Comunicación Interpersonal (MSCHI).....	25
3.	Nociones de la Responsabilidad Social Corporativa.....	34
4.	Criterios de rigor y calidad en la investigación.....	51
5.	Fases del análisis reflexivo.....	56
6.	Adaptación de fases integradas a la metodología fenomenológica del análisis reflexivo de Embree.....	59
7.	Fases de desarrollo del método fenomenológico adaptado al análisis reflexivo.....	65
8.	Ubicación geográfica del municipio Arjona.....	84
9.	Estructura particular Docente 1.....	91
10.	Estructura Particular Docente 2.....	99
11.	Estructura Particular Docente 3.....	108
12.	Estructura particular familiar 1.....	115
13.	Estructura particular familiar 2.....	122
14.	Estructura particular del Rector 1.....	128
15.	Estructura Particular Rector 2.....	134
16.	Estructura Particular concejal 1.....	140
17.	Motivos etiológicos asociados a la desvinculación de la triada familia, Escuela y comunidad en el municipio Arjona.....	148
18.	Motivos etiológicos asociados a la responsabilidad formativa de la triada familia, Escuela y comunidad en el municipio Arjona.....	159
19.	Motivos Teleológicos asociados a al ideal de los resultados obtenidos de la integración de la triada familia, Escuela y comunidad en el municipio Arjona.....	168
20.	Motivos Teleológicos asociados a al ideal de la vinculación de la triada familia, Escuela y comunidad en el municipio Arjona.....	179
21.	Liderazgo Social Escolar. Hacia La Transformación Comunitaria Del Municipio Arjona.....	193
22.	Esquema de una resolución ministerial.....	218

23.	Estructura Proyecto de Ley. Resolución Ministerial Por la cual se expiden los Lineamientos Teórico - Prácticos para el desarrollo del liderazgo social en los rectores en las instituciones educativas oficiales del municipio Arjona, departamento Bolívar.....	224
24.	Diagrama estructural del proyecto de Ley.....	240
25.	Sujetos de estudio e investigador en socialización de los hallazgos...	241
26.	Evidencias de socialización.....	242
27.	Aportes de los sujetos de estudio en la socialización de los hallazgos	243

UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA EXPERIMENTAL LIBERTADOR  
INSTITUTO PEDAGÓGICO DE CARACAS  
Doctorado en Educación  
Línea de Investigación: Promoción social y participación comunitaria  
para mejorar la calidad de vida

**LINEAMIENTOS TEÓRICO – PRÁCTICOS PARA EL DESARROLLO DEL  
LIDERAZGO SOCIAL DE LOS RECTORES EN LAS INSTITUCIONES  
EDUCATIVAS OFICIALES DEL MUNICIPIO DE ARJONA**

Autor: Luis Miguel Uribe  
Tutora: Dra. Carolina León  
Fecha: enero, 2023.

**RESUMEN**

Ante una realidad socio educativa, donde la mayoría de los gerentes escolares solo se dedican a su institución, sin tomar en cuenta la participación de las familias ni la comunidad, el presente estudio se interesa en generar lineamientos Teórico - Prácticos para el desarrollo del liderazgo social de los rectores en las Instituciones Educativas Oficiales del Municipio de Arjona. Desde el referente teórico asociado con: (a) El modelo sistémico de la Comunicación Humana Interpersonal; (b) Liderazgos educativos del siglo XXI; (c) Integración familia, escuela y comunidad; y (d) El rector (gerente educativo), como líder protagonista de la integración social. La investigación se apropia del paradigma interpretativo, bajo un diseño de campo y exploratorio con un enfoque cualitativo de la realidad circundante en el municipio de Arjona respecto al rol de los gerentes educativos en la integración de la triada como promotor social, donde a partir del método fenomenológico, se abordaron las perspectivas de los sujetos actuantes (representantes de: las comunidades del municipio Arjona, instituciones educativas del municipio y familias del sector), a través de la aplicación de entrevistas en profundidad, analizadas siguiendo la ruta del Análisis reflexivo de Embree (2003), hasta llegar a partir de los hallazgos emergentes (desarticulación entre la comunidad, la escuela y la familia, falta de interés de cada rubro por los problemas de los otros aun cuando son incidentes en su desenvolvimiento y sobrecarga de responsabilidades sin orientación de los rectores educativos), a la construcción de un proyecto de Ley donde se plantean unos lineamientos Teórico - Prácticos para el desarrollo del liderazgo social de los rectores en las Instituciones Educativas Oficiales del Municipio de Arjona. Estatutos que, en términos generales, se enfocan en la vinculación de la triada: familia, escuela y comunidad hacia la formación de ciudadanos integrales y funcionales para la vida.

Descriptor: lineamientos teórico - prácticos, liderazgo social, integración escuela, familia y comunidad .

## INTRODUCCIÓN

En los últimos tiempos, ante la necesidad de salir a trabajar en la búsqueda de una mejor calidad de vida, la sociedad ha volcado la responsabilidad completa de la formación de niños y jóvenes a las escuelas. Si bien es cierto, que los recintos educativos, son los protagonistas idóneos para tal fin, también es cierto que las familias y las comunidades, también son parte de ese proceso y viceversa. Las instituciones Educativas, por ser parte de una comunidad, tiene el compromiso de apoyarla en la solución de las problemáticas que a corto, mediano o largo plazo termina por afectarla.

Es por ello, que este estudio, está dirigido a generar lineamientos Teórico - Prácticos para el desarrollo del liderazgo social de los rectores en las Instituciones Educativas Oficiales del Municipio de Arjona, en función del trabajo conjunto para la obtención de beneficios colectivos, desde las perspectivas de quienes lo viven y por ende los que se beneficiarán de esa integración familia, escuela y comunidad.

Para ello, se plantea desarrollar una tesis doctoral que consta en primer término de tres capítulos a saber: (a) matices de una realidad percibida; (b) declaraciones universales acerca de los elementos que conforman la realidad; y (c) recorriendo el camino: orientaciones metodológicas. Y en segunda instancia, la fase de (d) análisis reflexivo de la información; (e) los lineamientos teórico – prácticos para el desarrollo del liderazgo social de los rectores en instituciones educativas oficiales del municipio Arjona, para finalmente presentar (f) las reflexiones finales del estudio.

De manera detallada, el primer capítulo, contiene el problema, las intenciones investigativas y la justificación. El segundo, está dirigido a ser un recorrido teórico de entrada con los supuestos imaginarios que, para el investigador, pudiesen estar sustentando la investigación, pero que, a final de cuentas, son las voces de los actores quienes guiarán la búsqueda de los fundamentos reales del estudio. Y el tercero, consiste en la explicación de la ruta metodológica a seguir para la inmersión en el mundo imaginario de quienes aportarán la información necesaria para comprender el fenómeno objeto de estudio.

En cuanto al desarrollo de la investigación, el análisis reflexivo transcurre de las experiencias a la razón desde sus fases preparatoria contentiva del observar y narrar (fases 1 y 2), involucrando los presupuestos del investigador, descripción de los sujetos y objeto de estudio, continuando con la fase 3 asociada al creer, valorar y querer reflejado en las intersubjetividades de cada uno de los actores sociales investigados para luego analizar sus intencionalidades (estructura intencional de la conciencia) y finalmente contrastarlas mediante la fase denominada experimentar – examinar en función de justificar los hallazgos desde la razón.

Seguido a ello, son expuestos los lineamientos teórico – prácticos para el desarrollo del liderazgo social de los rectores en instituciones educativas oficiales del municipio Arjona mediante un proyecto de Ley cuya intencionalidad última es elevarla al congreso nacional a través de la cámara de representantes del distrito de Cartagena para su estudio y posible aprobación. Este, se encuentra organizado por su justificación, concepciones teóricas, propósitos (principal y concretos), beneficiarios y finalmente detallado el proyecto de Ley como constructo emergente de los hallazgos de este estudio.

Finalmente, son expuestas algunas reflexiones finales desde la visión del investigador en torno a cada uno de las intenciones investigativas, del proceso indagatorio y de la realidad intervenida, con el atrevimiento de esbozar algunas recomendaciones a diferentes niveles para la concreción de los ideales aquí plasmados

## **CAPÍTULO I**

### **MATICES DE UNA REALIDAD PERCIBIDA**

#### **El Problema**

Actualmente desde la educación, el término liderazgo, se ha dejado de ver más que administrativamente, como un ser integral capaz de dirigir una organización hacia el cumplimiento de su misión y visión, que satisfaga no solo las demandas internas de sus colaboradores, sino también las demandas externas de la comunidad en general en pro del mejoramiento de su calidad de vida. Respecto a ello, son muchos los autores que han escrito acerca de este tipo de líder transformador que necesita la educación hoy día (Bass y Avolio, 2006; Velásquez, 2006; Lerma, 2007; Leithwood, Mascall y Strauss, 2009). Tal es el caso de Velásquez (2006), quien plantea que el liderazgo transformacional, es un estilo definido como “un proceso de cambio positivo en los seguidores, centrándose en transformar a otros a ayudarse mutuamente, de manera armoniosa, enfocando de manera integral a la organización; lo cual aumenta la motivación, la moral y el rendimiento de sus seguidores” (p.18).

Lo anteriormente descrito, demuestra el cambio de visión de los gerentes en la actualidad, sobre todo en el contexto educativo, debido a que es un ambiente central que converge diferentes actores sociales en un mismo torbellino que debería ir en una misma dirección. En las escuelas oficiales del Municipio de Arjona, existe aún una connotación diferente de ese liderazgo transformacional y se presentan situaciones en donde: el gerente escolar, no tiene participación alguna con las situaciones comunitarias, a pesar de conocerlas, e identificar las limitaciones y carencias de tipo económico, social y cultural, en la que está inmerso su entorno, muy poco participa o no participa en proyectos que contribuyan a contrarrestarlas.

Y hasta cierto punto, esa actitud puede ser comprensible si se estudia a fondo la ley 715 de 2001, donde están contempladas las funciones de los rectores, las cuales por ningún lado es mencionada la responsabilidad de los directivos para con la comunidad donde se ubican y conviven a diario, ni a participar en el diagnóstico, planificación y ejecución de acciones comunitarias para la resolución de conflictos. Sin embargo, a pesar de ser incluida la gestión comunitaria como una de las metas del ministerio para la mejora de la calidad educativa desde la guía N° 34 del 2008, acerca de la autoevaluación institucional, ella solo va dirigida al recibimiento y atención de estudiantes de poblaciones vulnerables, grupos étnicos, entre otros, con la preocupación de disminuir el ausentismo y deserción a través de la formulación de sus proyectos de vida.

Lo que nuevamente evidencia el interés gubernamental por alcanzar los números y no por lo que realmente interesa, los problemas de la comunidad y la mejora de su calidad de vida. Algunas de las causas antes mencionadas permiten comprender porque los gerentes institucionales carecen de habilidades como: (a) agilidad en la toma de decisiones, (b) capacidad para adaptarse a distintos entornos, (c) receptividad ante las críticas, (d) liderazgo compartido, (e) impulsor del crecimiento de sus colaboradores, (f) abierto a la innovación, (g) creador de un buen clima escolar, (h) capacidad de negociación y participación, (i) eficiencia en la gestión y (j) visión de conjunto.

Mientras que las decisiones de tipo académico, administrativo y pedagógico no son consultadas previamente a sus colaboradores, generando así poca capacidad de negociación y participación en la toma de decisiones, demostrando que para este tipo de responsabilidades tiende a ser autocrático, definido este, según Ayaub (2010), como el “líder toma las decisiones sobre las actividades y los trabajos, sin tomar en cuenta la opinión de sus subordinados” (p. 68). Otros de los indicios que hacen ver la problemática del tipo de líder que guía el proceso educativo en el Municipio Arjona, es el funcionamiento de escuelas rutinarias, que no se anticipan a fenómenos como la deserción escolar y el desplazamiento de familias que habitan en sus entornos, así como el desconocimiento de sus colaboradores en muchas decisiones que toman frente a otros

actores, demostrando poca preocupación por garantizar un servicio educativo acorde a las nuevas realidades y exigencias del contexto.

Desde el punto de vista de las familias, de acuerdo con las condiciones económicas, sociales de la mayoría de ellas, las cuales son muy precarias, muchas viven de la economía informal, por lo que solo trabajan para satisfacer escasamente sus necesidades básicas como alimentación y vivienda. Sumado a esto, viven en condiciones de hacinamiento y en sectores donde prevalecen la droga y los llamados grupos de jóvenes en riesgos. Situación que conlleva a que las familias no tengan el tiempo suficiente o sientan apatía para participar en las actividades de las escuelas.

Esta situación en referencia a la escasa participación tanto de la familia como de la comunidad con la escuela, poco o nada ha preocupado a los líderes educativos, al respecto, se han recogido diferentes impresiones en conversaciones informales de algunos de los protagonistas tanto de la comunidad, como de las familias y de la misma institución. Tal es el caso de uno de los familiares, quien afirma que:

*Falta un poco más de parte de Rector, él debe otorgar a los padres de familias mayor participación en las diferentes problemáticas que tiene la institución, poner en conocimiento constante todos los problemas relacionados con la vida educativa dentro del plantel, a fin de participar activamente en las decisiones que se tomen para un mejor funcionamiento, a fin de fortalecer las escuelas de padres, la parte académica y las jornadas de integración de la comunidad educativa. Es importante que él entienda que somos parte importante de la escuela y que necesitamos que nos reconozca e incluya en sus planes.*

En cuanto a la comunidad, uno de sus habitantes reveló:

*Sería de mucha importancia que el rector, hiciera mayor compenetración de la escuela a nivel comunitario, a fin de buscar el respaldo de las diferentes organizaciones sociales y comunitarias que converjan en sus alrededores para fortalecer los procesos de gestión interno y externo, para la defensa de las diferentes situaciones que afecten el entorno. Son muchas las cosas que podrían lograrse en beneficio de todos si trabajáramos en conjunto, por ejemplo, en el problema de drogas que tenemos en la comunidad, la escuela podría hacer campañas informativas a todos los sectores.*

Así mismo, es identificado por uno de los docentes de las instituciones, quien habita en el sector y no escapa de esta realidad. El mismo, asegura que:

*El Rector no ha liderado de manera efectiva una política de acercamiento real a la solución de los problemas institucionales, pues solo dada las circunstancias se manejan y se toman decisiones.*

Las aseveraciones anteriores, son confirmadas por los mismos rectores cuando declaran:

*Es más fácil tener el control de la institución, porque nosotros sabemos qué hacer, cómo hacer y qué esperar de cada uno de los miembros, en cambio el trabajo comunitario agota, porque en muchas oportunidades se realiza un esfuerzo en vano, a lo que no hay respuesta de la parte externa de la institución, portándose apáticos a todos los intentos que estos puedan realizar para lograr una integración.*

Opiniones como las anteriores, son preocupantes, ya que evidencian que el problema no está en la apatía o participación de los actores sociales educativos, sino en las estrategias de integración que pudiesen ser aplicadas para generar una participación activa y protagónica de todos los integrantes de la institución y el proceso formativo. Al respecto Calvo (2014), expresa que “la finalidad es que los líderes alcancen estilos y estrategias en las instituciones educativas, orientadas a propiciar y mantener la eficiencia y eficacia del desarrollo de estándares” (p. 85).

Aunado a lo anterior, es necesario enmarcar el momento que se vive a nivel mundial con la pandemia de COVID 19, donde a partir del año pasado se cambió de la presencialidad en las instituciones educativas por la educación a distancia o virtual, la cual representa un arduo trabajo a los rectores para planificar acciones educativas y aún más impensable para ellos que permitan la integración escuela-familia-comunidad, relación importante en estos momentos para lograr que una de las acciones sea que la comunidad circundante de todas las instituciones educativas puedan tener sentido de pertenencia para cuidar y proteger las instalaciones y así evitar el deterioro y/o robo de

las mismas, entre otras acciones necesarias para los actores involucrados en esta relación.

En el contexto Bolívar, específicamente en el municipio de Arjona, es de vital importancia generar lineamientos Teórico - Prácticos para el desarrollo del liderazgo social de los rectores para la integración escuela-familia-comunidad de las Instituciones Educativas Oficiales. Por consiguiente, es necesario escuchar las voces de la comunidad, para que, desde sus perspectivas, puedan ser comprendidas sus concepciones, en palabras de Bronfenbrenner (1987):

Se tiene la posibilidad de comprender cómo los distintos sistemas (familia – escuela-comunidad), constituyen contextos importantes para impulsar el desarrollo de los individuos bajo su influencia, los cuales a su vez se encuentran subordinados a un juego de interacciones que guardan relación con los aspectos afectivos, convivenciales, sociales y políticos del entorno donde se vive (p.4).

Una vez comprendidos cada uno de los sistemas y su interrelación como lo especifica el autor antes mencionado, se tratará de estructurar una serie de lineamientos emergentes de los hallazgos que contribuyan a ver la triada como el todo que requiere la comunidad educativa.

En relación al municipio de Arjona, situado al norte del departamento de Bolívar, con una población aproximada de ochenta mil (80.000) habitantes, cuenta con once (11) instituciones educativas oficiales, ubicadas en su gran mayoría en la zona urbana, las cuales se encuentran en entornos con muchas limitaciones de tipo económico, social, cultural y educativo y dada su importancia en la transformación de sus entornos, deben ser partícipes a través de acciones, que puedan intervenir en la solución de problemas comunitarios, a fin de mitigar o reducir las limitaciones existentes, a través del liderazgo que ejercen los rectores, tanto al interior de las mismas, como fuera de ellas.

Por todas las evidencias previas, obtenidas a través de la observación, desde la experiencia del investigador como coordinador de una de las instituciones y por conversaciones informales sobre el problema con algunos de los actores educativos,

que deben intervenir, es imprescindible generar lineamientos teóricos para el desarrollo del liderazgo social de los rectores para la integración escuela - familia - comunidad de las Instituciones Educativas Oficiales (IEO) del Municipio de Arjona, lo cual implica considerar las problemáticas sociales, es decir, ir más allá de buscar gerenciar procesos para alcanzar efectividad institucional (Gaete, Acuña y Ramírez, 2020). Las prácticas del liderazgo social, sostiene Carreras (2009) se diferencian y asocian a diversas luchas sociales, por lo tanto, implica un liderazgo con características específicas, que depende del contexto social, político, ideológico y de valor en que se realiza.

La construcción de lineamientos emergidos de los hallazgos para el desarrollo del liderazgo social de los rectores en las Instituciones Educativas Oficiales del Municipio Arjona - Bolívar, traerá beneficios para todos los entes intervinientes del hecho educativo, debido a que no solo es la comunidad y la familia quienes cierran sus puertas a la escuela, sino también la escuela temerosa de abrir la puertas a la comunidad y a la familia, para que éstas pasen a ser de ellos y puedan así ambas obtener oportunidades y caminar hacia una meta en común.

Partiendo de lo antes expuesto surgen los siguientes interrogantes.

¿Cuál es el estilo de liderazgo que han adoptado los rectores de las IEO para la integración escuela-familia-comunidad en el Municipio de Arjona?

¿Cuáles son las percepciones de los actores involucrados en cuanto al liderazgo asumido por los Rectores de las IEO para llevar a cabo la integración escuela-familia-comunidad?

¿Cuáles serían los elementos emergentes en la investigación en referencia al rol que debe ejercer el rector como líder social para la integración familia – escuela – comunidad en las Instituciones Educativas Oficiales del Municipio de Arjona?

¿Qué lineamientos son necesarios para el desarrollo del liderazgo social de los rectores para la integración escuela-familia-comunidad de las Instituciones Educativas Oficiales del Municipio de Arjona?

## **Intenciones de la Investigación**

### **Intención General**

Generar lineamientos Teórico - Prácticos para el desarrollo del liderazgo social de los rectores en las Instituciones Educativas Oficiales del Municipio de Arjona.

### **Intenciones Específicas**

Describir los estilos de liderazgo que han adoptado los rectores de las IEO para la integración escuela- familia- comunidad en el Municipio de Arjona.

Interpretar las percepciones de los actores involucrados en cuanto al liderazgo asumido por los Rectores de las IEO para llevar a cabo la integración escuela-familia-comunidad.

Develar los elementos emergentes en la investigación en referencia al rol que debe ejercer el rector como líder social para la integración familia – escuela – comunidad en las Instituciones Educativas Oficiales del Municipio de Arjona.

Construir un conjunto de lineamientos Teórico - Prácticos para el desarrollo del liderazgo social de los rectores en las Instituciones Educativas Oficiales del Municipio de Arjona, socializados con los protagonistas del hecho educativo.

## **Importancia de la Investigación**

Entre los posibles beneficios e implicaciones que pudieran traer consigo la integración de la escuela, familia y comunidad, podrían encontrarse: (a) sentido de pertenencia hacia la escuela y la comunidad, (b) el cuidado de las instalaciones de la escuela por parte de la comunidad y (c) para las familias, la escuela puede ser un sitio de encuentro, ambos ganan con la integración en todos los aspectos.

En referencia a los beneficios teóricos del estudio, se reflejan en el proyecto de Ley contenido de los lineamientos para favorecer la integración de la escuela- familia

–comunidad hacia el Municipio Arjona, además de las interpretaciones emergidas de las vivencias de los protagonistas del hecho educativo.

Desde el punto de vista práctico, contribuye a la integración de las instituciones educativas oficiales del municipio con su entorno, en beneficio del fortalecimiento y sostenibilidad institucional, así como el mejoramiento de las condiciones sociales, económicas y culturales de las comunidades. Así como ser referentes hacia otros contextos, en función de dar a conocer la experiencia y ser iniciativa de réplica para otras comunidades de la región y el país.

En cuanto a lo metodológico, cabe mencionar que el abordaje del estudio se desarrolla desde un paradigma interpretativo, a través de la aplicación del método fenomenológico de análisis reflexivo de Embree, el cual permite comprender la realidad en las Instituciones Educativas Oficiales en el Municipio Arjona respecto al liderazgo social de los rectores y la integración escuela – familia – comunidad desde la visión y experiencias de los propios actores sociales que viven dicha problemática.

En el mismo orden de ideas, este estudio se vincula a la línea de investigación Promoción social y participación comunitaria para mejorar la calidad de vida, del Núcleo de Investigación de Educación Ambiental (NIEDAMB), perteneciente al Instituto Pedagógico de Caracas (IPC), de la Universidad Pedagógica Experimental Libertador (UPEL), la cual tiene como propósito, contribuir al desarrollo de habilidades para el posicionamiento de conflictos con miras a su superación consensuada, así como promover la participación grupal, en las escuelas y comunidades para asumir responsabilidades en la definición de problemas ambientales y/o sociales que les afectan y la adopción de medidas y acciones tendientes a la solución de problemas, lo cual permite mejorar la calidad de vida de los miembros de la comunidad.

En consecuencia, en el presente estudio se presenta un proyecto de Ley, el cual establece un conjunto de lineamientos teórico - Prácticos para el desarrollo del liderazgo social de los rectores educativos para la integración de la familia, escuela y comunidad mediante un proyecto de Ley (resolución ministerial) la cual se pretende elevar al ministerio de educación como instancia competente para su estudio y adaptación en función de su aprobación y ejecución para la obtención de beneficios

mutuos entre los habitantes de la región como prueba piloto de un proyecto que a futuro pudiese ser elevado a nivel nacional por su gran alcance y beneficios sociales.

## **CAPÍTULO II**

### **DECLARACIONES UNIVERSALES ACERCA DE LOS ELEMENTOS QUE CONFORMAN LA REALIDAD**

Este apartado corresponde a todo el soporte teórico que fundamenta el estudio. El mismo, está constituido por: (a) antecedentes de la investigación, tanto en el ámbito internacional como el nacional; (b) los referentes teóricos de alto vuelo que sustentan el estudio, así como el desarrollo conceptual de los eventos descriptores de la problemática; (c) bases legales que lo amparan jurídicamente y (d) los criterios éticos de la investigación.

#### **Antecedentes de la Investigación**

Los antecedentes constituyen una base importante para la investigación, presentan experiencias y hallazgos de otros investigadores sobre la temática. A continuación, se exponen algunas investigaciones vinculadas con el tema.

En el ámbito internacional, es presentada la investigación realizada por Simón, Giné y Echeita (2016), de la Universidad Autónoma de Madrid, quienes ofrecen un estudio denominado; *Escuela, familia y comunidad: construyendo alianzas para promover la inclusión*. Su intencionalidad, va dirigida a llevar a cabo una reflexión en torno a la necesidad de construir alianzas sólidas entre la escuela, la familia y la comunidad en función del avance hacia el derecho de todos los estudiantes a una educación inclusiva. Sin embargo, llama poderosamente la atención que al introducir el término comunidad en la labor investigativa, no hacen referencia al contexto donde se ubica la institución y los diferentes entes que hacen vida social en él, sino que ven a la familia como parte de esa comunidad, lo que significa, que aún siguen viendo un binomio en lugar de la triada a la que intenta hacer referencia el autor de la presente investigación.

Entre los aportes de este estudio a la presente investigación, se encuentran las estrategias de alianzas implementadas para la integración de los protagonistas del hecho socioeducativo, además del proceso reflexivo realizado acerca de la importancia de este tipo de alianzas para la sociedad.

En el mismo orden de ideas, Vigo (2017), realizó un estudio denominado: *Liderazgo para mejorar la gestión comunitaria en las instituciones educativas Unidocentes de la red educativa José Antonio Encinas Franco del centro poblado Tabacal, distrito de Chontali- Jaèn, Cajamarca – Perú*. Su objetivo general consistió, en determinar la influencia del liderazgo democrático en la mejora de la Gestión Comunitaria en las Instituciones Educativas. Abordado desde el paradigma cuantitativo, con diseño pre-experimental con un solo grupo, que le permitió concluir: (a) El liderazgo de acción democrática y participativa de las directoras permitió relacionar tanto a la institución educativa como a la comunidad en general; (b) El liderazgo democrático influye, significativamente en la Gestión Comunitaria de las instituciones educativas.

Este estudio aporta a la investigación diferentes aspectos relacionados con el liderazgo, permitiendo tener una mejor percepción de la forma cómo influye este. A pesar de ser asumido desde una visión metodológica diferente a la intencionalidad de este estudio, pueden ser consideradas sus conclusiones oportunas a los intereses de la investigación. Así mismo, permitirá la comparación de resultados entre un paradigma y otro en diferentes contextos.

Otro estudio en relación a la temática, es la tesis doctoral de la Universidad Autónoma de Barcelona, presentado por Parra (2020), titulada *Formación para el liderazgo escolar: Impacto del plan de formación de directoras y directores de Chile*, en el cual se planteó evaluar el impacto del plan de formación de directores y directoras en la mejora institucional de los centros educativos de Chile, desde un diseño de investigación no experimental, transaccional, correlacional / causal, con la combinación de estrategias multimodales para el tratamiento de los datos y del cual se concluyó lo siguiente: (a) la existencia de una fuerte contribución de la formación en el desempeño profesional y en el desarrollo de competencia directivas; (b) cobra

importancia el rol de la dirección escolar respecto a la práctica efectiva de desarrollo profesional docente y el rediseño de la organización como dos líneas de acción del liderazgo para la mejora de los centros educativos y (c) influencia del buen clima escolar en la posibilidad de poder crear equipos de trabajo efectivos, logrando obtener confianza de la comunidad educativa enfocada en la entrega de una mejor educación.

La contribución específica de este estudio va dirigida a identificar los elementos tomados en cuenta para la formación de directores, determinando en ellos la ausencia de mecanismos de liderazgo social que promueva la unificación de los sectores, partiendo de la iniciativa de los rectores educativos en pro de la colaboración de todos los implicados en la sociedad, familia, escuela y comunidad.

En referencia al ámbito nacional, se pueden encontrar, estudios como los de Acosta, (2017), quien presentó su tesis doctoral de la Universidad del Tolima, que lleva por nombre: *Estilos de liderazgo en la gestión directiva de la Institución Educativa Técnica San Luis Gonzaga del Espinal*, la cual tuvo como propósito principal, identificar los estilos de liderazgo que el director puede llevar a cabo dentro de una institución educativa para mejorar la calidad de la educación. Asumiendo una postura metodológica multiparadigmática, por hacer uso de instrumentos de ambas vertientes como encuestas cuantitativas, entrevistas y observaciones cualitativas.

A partir del análisis e interpretación de la información recogida, se llegaron a las siguientes conclusiones: (a) se emplea mecanismos de comunicación importantes dando a conocer con anterioridad las agendas y los propósitos de las reuniones, no sólo del consejo directivo, sino de los demás estamentos del gobierno escolar; (b) el estilo de liderazgo transformacional que ejecuta el director ha sido del agrado de la mayoría del estudiantado entrevistado tanto de los grados inferiores como de los más altos y (c) el director de la institución educativa es una persona que se rige de acuerdo a las normatividades y leyes emitidas por el Ministerio de Educación Nacional, haciendo que su estilo de liderazgo se vea marcado por la legislación educativa.

Esta investigación posee gran similitud, con la que se plantea y aporta la forma como los rectores ejercen su liderazgo lo que ayudaría a visualizar ese modelo que se

desea generar en esta oportunidad, además de un marco teórico muy rico en los descriptores de la investigación.

Otro estudio, dentro de esta misma temática, es el desarrollado por Cadena, Gallo y Perea, (2019), un artículo titulado: *Aproximación conceptual al liderazgo en el ámbito social*. Este proceso investigativo, fue desarrollado desde una perspectiva interdisciplinar en la revisión documental de artículos de países iberoamericanos, filtrados bajo criterios de inclusión y exclusión, en bases de datos y motores de búsqueda de libre acceso, como Redalyc.org y Scielo, dentro del período 2010 y 2017. De los cuales pudieron concluir: (a) se identificó que conceptualmente las teorías utilizadas con mayor frecuencia para comprender el liderazgo social son el liderazgo transformacional, servicial, subjetivo e intersubjetivo. (b) se evidenció que existen categorías conexas al liderazgo entre las que sobresalen: la comunidad – la sociedad, los compromisos, la ética y moral, la participación social y el empoderamiento; (c) el liderazgo es un concepto relativo en el que, dependiendo del contexto donde se investigue, subyacen características y taxonomías y (d) en el liderazgo social-comunitario, se presenta como eje transversal, en la mayoría de las conceptualizaciones, el interés genuino por lo colectivo.

Este antecedente, es de mucho valor no solo conceptual sino también en referencia a sus conclusiones, las cuales se encaminan completamente a la intencionalidad de la presente investigación, en cuanto al tipo de liderazgo que se aspira que tengan las instituciones objeto de estudio como eje integrador de la triada familia, escuela y comunidad, en pro de mejorar la calidad de vida de todos desde el esfuerzo conjunto de todos los protagonistas del hecho social educativo.

Finalmente, se esboza un artículo elaborado por Rodríguez, Vicuña y Zapata (2021); que lleva como título identificativo, *Familia y escuela: educación afectivo-sexual en las escuelas de familia*. El autor, se planteó develar la relación escuela-familia como vínculo potencializador de la educación afectivo sexual. Un estudio documental que contó con la visión de 61 documentos correspondientes a los años entre 1991 y 2020. De los cuales extrajo una matriz bibliográfica y mapas sinópticos y de análisis conceptual, divididos en cuatro categorías a saber: (a) Lo familiar en la

sociedad, (b) Escuela: territorio para el encuentro, (c) Escuelas de Familia, y (d) Educación afectivo-sexual: entre lo público y lo privado. Obteniendo como conclusiones de su estudio, en el caso de la primera categoría, la relación familia-escuela es un tema en vigencia, donde sus mundos complejos se vinculan, retando las estructuras tradicionales de la educación. Así mismo, al tomar en cuenta el abordaje situado a la realidad actual y nacional muestra una propuesta necesaria y pertinente, desde el enfoque de derechos humanos, para el fortalecimiento de la relación familia-escuela, reconociendo la realidad compleja que se vive en los últimos tiempos.

Un estudio, tan actual y vigente que permite ubicarse en un constructo histórico de 30 años de evolución, terminando por comprender que es ahora el momento de comenzar a ver la escuela como un espacio de socialización comunitaria en la que exista una simbiosis general entre los protagonistas del hecho educativo para el beneficio mutuo.

### **Cuadro 1.**

#### **Síntesis de los Aportes Internacionales y Nacionales para la Investigación.**

Autor	Año	Aporte Teórico y Metodológico	Paradigma
Simón, Giné y Echeita	2016	Demostraron la preocupación de la educación española, de incluir a la familia en el proceso de formación de sus hijos, por lo que expusieron alternativas inclusivas que permitan mayor participación familiar en el aprendizaje de sus estudiantes, partiendo metodológicamente de las voces de los actores para llegar a la reflexión y construcción de los aportes de su estudio	Interpretativo
Vigo	2017	El aporte de este estudio fue sólo teórico, en relación a diferentes aspectos asociados al liderazgo, sobre todo el democrático como influyente social para la integración escuela comunidad en Perú.	Positivista
Parra	2020	Permitió conocer el modelo de formación directivo utilizado en Chile, dirigida hacia el liderazgo transformacional, transaccional y de justicia social. Sin embargo, desde su argumento, toda gira en torno a quienes hacen vida activa dentro de la institución (directivos, docentes y estudiantes) y no toman en cuenta a las comunidades como contexto donde se desenvuelve el proceso educativo.	Multimodal
Acosta	2017	Ayudó a comprender la forma como los rectores ejercen un liderazgo efectivo, sirviendo como ejemplo de modelo a seguir, además de un marco teórico muy rico conceptualmente asociado a los descriptores de la investigación.	Multiparadigmática

Continuación cuadro 1.			
<b>Autor</b>	<b>Año</b>	<b>Aporte Teórico y Metodológico</b>	<b>Paradigma</b>
Cadena, Gallo y Perea	2019	Los hallazgos encontrados en su trabajo, tanto a nivel conceptual como interpretativo, guardan mucha relación con la intencionalidad del presente estudio, asociadas a la comunidad, sus valores, participación y empoderamiento atribuidas al contexto social.	Interdisciplinar
Rodríguez, Vicuña y Zapata	2021	El estudio sirvió de soporte teórico, gracias a la revisión documental exhaustiva de 30 años de la relación familia – escuela como potencializador de la educación afectivo sexual tanto en escuelas oficiales como privadas.	Interpretativo

Fuente: Elaboración del autor.

### **Referentes Teóricos**

En cuanto a los referentes teóricos, la presente intención investigativa, tendrá como fundamento, las teorías Humanistas, Permanente, Sistémica, de Representaciones y Comunicativas. Desde el punto de vista conceptual, los trabajos plantean algunos tipos de liderazgos requeridos en la actualidad para la integración de la familia, escuela y comunidad, así como para la mejora de la calidad educativa, el rol de la familia en el aprendizaje de los estudiantes y la comunidad vista como parte fundamental para el desarrollo de propuestas que mejoren la calidad de vida conjunta.

#### **La Teoría de Sistemas en la Triada Familia, Escuela y Comunidad**

Hace tres décadas o más se viene hablando de la incidencia del contexto en el aprendizaje y cómo todo cuanto se vive tiene afecta o favorece la forma de comportamiento del individuo. No obstante, esta condición se suscita desde el origen de la vida misma, puesta que en esencia somos seres sociales y estamos concebidos para cohabitar e interactuar con otros y con estos procesos se van edificando nuestras estructuras mentales para enfrentarnos a la sociedad y a las situaciones complejas y dinámicas del diario vivir en la actualidad.

Desde que se nace, o incluso antes de nacer el bebé ya pertenece a algo, llámese familia desde cualquiera de sus concepciones que se tengan. Dentro de ella, se crean vínculos afectivos, compromisos, responsabilidades y roles dentro de esta. A medida

que va cumpliendo los primeros años de vida, comienza a tener contacto con otros (médicos, familias secundarias, amistades de los padres, la televisión o tecnología y de ellos también se van adquiriendo conocimientos y comportamientos, tanto es así que niños de 2 a 3 años se les escucha hablar con jergas aprendidas de sus programas favoritos, sin mencionar que, al llegar a la escuela mediante el contacto con otros compañeros, docentes y nueva información rica en interculturalidad, va construyendo a la persona.

Individuo que posteriormente pasará a formar parte de una actividad laboral, consolidará su propia familia y entablará diferentes tipos de relaciones parte del quehacer diario, entonces a lo largo de su trayectoria de vida, irá siendo parte de diferentes grupos sociales que relacionadamente conforman a su vez uno más grande llamado sociedad. Lo anteriormente descrito se encuentra explicado científicamente como Teoría General de Sistemas (TGS), y su raíz es acuñada al biólogo Ludwing Von Bertalanffy (1901-1972) quien en primera instancia concibe un sistema como “conjunto de elementos en interacción” (p. 38) y en segunda, define sociedad como “suma de individuos a modo de átomos sociales” (p.31), atribuido a los diferentes rubros (economía, política, salud, educación cultura, entre otros).

Este autor (1968), concibe su teoría como:

El todo es más que la suma de sus partes, visto desde su proceder analítico, quiere decir que una entidad investigada es resuelta en partes unidas, a partir de las cuales puede, por tanto, ser constituida y reconstituida, entendiéndose estos procederes en sus sentidos tanto material como conceptual (p.17)

De acuerdo con la aseveración anteriormente expuesta, la meta principal de la TGS es la integración, desde su punto de vista de ciencias, campos de estudio o en el caso de organizaciones diferentes subsistemas unidos bajo ciertos principios establecidos para consolidar una macroestructura. Ese es el caso específico de este estudio, donde la triada (familia, escuela y comunidad) pasan a representar el todo o sistema general y cada uno de los subsistemas que lo conforman, poseen a su vez una

serie de funciones, normas y atributos con puntos coincidentes que los hacen interdependientes unos de otros para poder vivir en armonía dentro de dicha sociedad.

En consecuencia, es imposible que cada uno de estos entes vayan en direcciones distintas porque ello traería consigo un caos, y es lo que precisamente ha venido pasando, cada vez con mayor intensidad puesto que si las familias viven sus propias normas y se llevan por sus propios intereses, la escuela se dedica únicamente a la enseñanza de contenidos (en función de cumplir los estándares de calidad exigidos a nivel internacional y nacional) y la comunidad a su vez no respeta las normas básicas de convivencia, entonces, cada uno de estos organismos pone el doble de esfuerzo para la resolución de sus problemáticas, las cuales en muchas de sus aristas suelen ser coincidentes en lugar de unir fuerzas y hacerse la vida más fácil al contar con el apoyo de otras hacia la misma meta.

En este orden de ideas, cabe destacar que estas rupturas no son recientes, sino que, con el paso del tiempo, la globalización y la complejidad en la que transcurre esta era, se han ido identificando. Ejemplo de ello es la expresión del político canadiense Manning (1967), quien hace casi 50 años declaró: “existe una interrelación entre todos los elementos y constituyentes de la sociedad. Los factores esenciales en los problemas, puntos, políticas y programas públicos deben ser siempre considerados y evaluados como componentes interdependientes de un sistema total (p.18). Lo cual hace evidente la necesidad de ver cada uno de los rubros de manera independiente con la intencionalidad de involucrarlos hacia la comprensión global del sistema social.

En relación con lo anteriormente planteado, las situaciones o acciones emergentes en uno de los subsistemas, pudiesen o no afectar el funcionamiento de otro de ellos, conllevando a cambiar la dinámica general del sistema en su máxima expresión. En consecuencia, desde la visión de la TGS, se concibe esta interdependencia como un engranaje para que el todo pueda funcionar equilibradamente, siempre y cuando el tipo de sistema reúna las características para alcanzarlo.

Con relación a esto, existe una clasificación básica de sistemas generales los cuales se exponen en el cuadro siguiente:

**Cuadro 2.**  
**Clasificaciones básicas de los sistemas**

<b>Criterio</b>	<b>Tipo</b>	<b>Descripción</b>
<b>Por su intentividad</b>	Reales	Existen independientes de quien los puede describir (observador)
	Ideales	Son construcciones simbólicas (lógica, matemática)
	Modelos	Consiste en hacer abstracciones de la realidad combinando lo conceptual con las características de los objetos
<b>Por su Origen</b>	Naturales	Dependencia de estructuración con otros sistemas
	Artificiales	No dependencia de estructuración con otros sistemas
<b>Por su grado de relación</b>	Cerrados	Poco o nulo intercambio establecido con su ambiente
	Abiertos	Intercambio constante con su ambiente

Fuente: adaptación de Arnold y Rodríguez (1991)

Para efectos de este estudio, de acuerdo con el cuadro 2, puede decirse que la integración familia, escuela y comunidad como macrosistema, puede ser concebido según su intentividad como real porque los tres organismos existen independientemente de que yo como investigador me haya interesado en estudiarlos. Por su origen, es considerado natural, por su interdependencia entre los tres subsistemas y en cuanto al grado de relación, es totalmente abierto, por mantenerse en constante movimiento y cambio dentro de sus ambientes.

La categorización a la cual se hizo referencia, significa que las situaciones existentes al interior de cada una de estas organizaciones, incidirán directa e indirectamente en las otras, tal es el caso de las problemáticas existentes en cada uno de estos entes pertenecientes al municipio Arjona donde las carencias y debilidades de las familias son transferidas a las escuelas y a la comunidad, así como los de la comunidad a la escuela y a las familias y en correspondencia con esto los de la escuela también son reproducidos en las familias y en la comunidad. Ejemplo de ello es representado en el siguiente gráfico.



**Gráfico 1. Incidencia de problemáticas entre los subsistemas familia, escuela y comunidad en el municipio Arjona.** Elaboración del autor.

Como lo refleja el gráfico 1, la comunidad del municipio Arjona, se encuentra en alta vulnerabilidad socioeconómica caracterizado por estar conformado por familias en estratos 0, 1 y 2 lo cual genera, no solo que algunas cabezas de hogar se vean forzados a realizar largas jornadas laborales dejando a sus hijos al cuidado de otros o inclusive solos. Al estar tanto tiempo sin supervisión y con tantas carencias, suelen buscar alternativas perjudiciales para ellos y su entorno asociadas al ingreso de dinero fácil por redes de narcotráfico y con ello influenciados a experimentar con sustancias inadecuadas que van degenerando no solo a las familias sino a la comunidad en sí, de lo cual no escapa la escuela, ya que tanto los niños y jóvenes que interactúan en ella se ven afectados por esta realidad, como a sus alrededores pueden encontrarse personas que los incentiven y manipulen a caer en algún tipo de vicios.

Aunado a esto, las situaciones de violencia intrafamiliar, suelen transferirse a las instancias escolares y más allá de ello, esa intolerancia reflejada hacia sus compañeros detona en peleas que posteriormente llevan a las afueras perjudicando la

reputación del instituto, de familiares y por ende de la comunidad. Es por ello por lo que, no basta con atender las situaciones de manera individualizada, sino, conocer las causas originarias, buscar puntos coincidentes, plantear alternativas conjuntas de solución y llevarlas a la práctica de forma mancomunada en pro del bienestar de todo el sistema denominado sociedad.

### **Modelo Sistémico de la Comunicación Humana Interpersonal**

Pensar de manera racional, puede ser muy difícil en tiempos de crisis como los vividos en la actualidad, donde la realidad es tan dinámica y llena de complejidades, como por ejemplo, los desplazamientos obligados de campesinos, la migración en aumento de países hermanos que movilizan el estilo de vida propio para adaptarse a la nueva cultura y el de los otros para acogerlos, la pobreza extrema de la que son presos muchos de los ciudadanos y que en algunos de los casos ha llevado a la delincuencia, prostitución, estrés por alcanzar cubrir las necesidades básicas y producto de ella, vivir en hacinamiento, ser víctimas o victimarios de violencia intrafamiliar, en el caso que atañe hoy día, una pandemia viral denominada COVID-19, a la que no se estaba preparado, cambiando todo lo conocido por adaptarse a esta nueva realidad en la que hay que vivir, muy posiblemente en conjunto con todas las complejidades anteriormente señaladas.

En palabras de Todorov (1999), son “tres las exigencias y retos del proyecto humanista, para la persona, la sociedad y la educación; la autonomía del yo, la finalidad del tú y la universalidad del ellos” (p.48). Requerimientos que van en consonancia del ser humano como ente único y libre, capaz de asumir sus propias decisiones, tomando en consideración que sus derechos terminan donde comienzan los del otro, lo que permite a su vez reconocer al prójimo como igual a él, respetando sus diferencias, donde a su vez, tanto uno como el otro, forman parte de un grupo social diverso, pero con características comunes que les permiten convivir en sociedad. Y es precisamente desde un ambiente socio educativo donde se puede fortalecer esta empatía, para evitar que, dentro de las entrevistas, las expresiones que se manifiesten de esa relación

escuela, familia y comunidad, sean como por ejemplo la manifestada por un padre de familia:

*“...desde hace dos años que tiene mi hijo de estudiar en la entidad educativa, no he visto que el rector este presente, en reuniones o algún acto conmemorativo, quiere decir que no es ninguno el interés por la institución y por qué nosotros como padres de familia nos sentimos que junto con nuestros hijos somos parte de la institución y podemos aportar para mejorar en todos los sentidos la entidad...finalmente nuestros hijos y toda la comunidad se beneficia de ello...”*

El liderazgo social educativo debe sobreentenderse como una habilidad dentro del líder de la institución, que le permita tener una visión inclusiva de los entes actuantes que forman la escuela (administrativos, directivos, alumnos, padres de familia y comunidad), para beneficio mutuo.

Desde el humanismo clásico, según Foucault (2002), se trataba de fijar los criterios de sistematicidad del racionalismo, estableciendo si los pensamientos se correspondían con la realidad y si se ajustaban a la noción de buena vida en sociedad (p. 62). Pasando por el ilustrado, dónde se comienza a ver la educación como conquista de la razón, haciendo del proceso de formación, el medio para alcanzar la humanidad.

Finalmente, y adaptado a los tiempos actuales, se encuentra el Humanismo revitalizado (Kristeva, 2013) del siglo XXI, contextualizado a un mundo globalizado, dinámico y complejo donde se considera de vital importancia, según Nussbaum (2005), que “la imaginación narrativa, propone ponerse en los zapatos de otros, entendiendo el mundo propio y ajeno desde múltiples perspectivas, sin dejar de lado el sentido crítico y la solidaridad mediada por un distanciamiento amoroso” (p.22).

En vista de las tres etapas que devela el humanismo, se puede apreciar que la última es la que se acopla con la intencionalidad del presente estudio, donde cada uno de los protagonistas de la triada, pueda identificarse desde sus particularidades y en ellas reconocer al otro y participar en la construcción conjunta de acciones para satisfacción y crecimiento de ambos, donde para alcanzar tal ideal, se requiere de contar con un

conjunto de herramientas de las cuales puede disponer un gerente educativo visto como líder social.

Visto este constructo social como consecuencia de la interacción comunicativa del hombre como ser humano y social, concebido multidimensionalmente, corroborado por Morín (2001), al expresar que: “el concepto de hombre, incluso allí donde es definido científicamente, conserva un carácter sociocultural irreductible. Pero ahí mismo donde es sociocultural, remite a un carácter biológico irreductible” (p. 4), lo que da significado a la objetividad y subjetividad en constante lucha de conciencia dentro del ser que más que discrepar, se complementan.

Estos lineamientos, han sido constituidos a lo largo de la historia a través de modelos. Visto desde las teorías de la comunicación, de acuerdo con Gómez y Hernán (2016), pueden identificarse dos tipos de modelos comunicativos presentados en el cuadro 3 a continuación:

**Cuadro 3.**  
**Comparación entre los modelos comunicativos**

<b>Modelos Prácticos</b>	<b>Modelos Explicativos</b>
Explican la comunicación desde un sistema particular para su aplicación en un campo del conocimiento; tales como los comportamentalistas o conductistas (positivistas, neopositivistas, (behavioristas) y los modelos funcionalistas, generados desde la comunicación social.	Abordando lo teórico o metodológico a los fenómenos comunicativos, para explicar y analizar la comunicación como un sistema general que se relaciona con otros sistemas, entre éstos se encuentran los estructuralistas, los matemáticos informacionales, los sistémicos y los dialécticos.

Fuente: Gómez y Hernán (2016)

Para el caso de este estudio, se presenta el modelo sistémico, el cual es visto desde la postura explicativa, desarrollado por Heinemann (1979), quien explica la comunicación humana desde un enfoque pragmático, donde maneja en su modelo categorías como las condiciones de la conducta comunicativa del hombre, en la interacción directa con los otros y las reglas de conducta para lograr una comunicación efectiva. Este modelo toma en cuenta dos componentes a saber: (a) acontecer comunicativo y (b) conducta comunicativa. El primero hace referencia a los elementos básicos para que se dé la comunicación como son: emisor, receptor, mensaje, canal,

efecto y meta comunicativa. Y el segundo, relacionado con la manera de comunicarse (gestos, contacto, postura, atención, interés, todo emocional y estructuras lingüísticas de las manifestaciones).

El Modelo Sistémico de la Comunicación Humana Interpersonal, cuenta con unas dimensiones y variables comunicativas, las cuales son presentadas en el gráfico 2 a continuación:



**Gráfico 2. Dimensiones y variables del Modelo Sistémico de Comunicación Interpersonal (MSCHI).** Gómez y Hernán (2016).

De acuerdo con el gráfico anteriormente presentado, el modelo se categoriza en dos dimensiones: (a) la intrapersonal, que solo forman parte del individuo como el habla, la audición y el lenguaje; (b) las interpersonales, relacionadas con las variables de interacción como la situación, reglas interpersonales, micro contexto, mediadores y propósitos del hecho comunicativo.

### **El Factor Motivante en la Integración Familia, Escuela y Comunidad**

El ser humano se mueve por motivaciones no importa del tipo que sea, para accionar debe recibir un estímulo de interés, mantenerlo a lo largo del tiempo y finalmente sentirse satisfecho (evaluar el alcance) por el logro obtenido. En

consecuencia, de acuerdo con la intencionalidad de este estudio (motivación personal académica), es importante ver cómo influye el factor motivación en cada uno de los entes de manera independiente y los mecanismos requeridos para la integración de la triada familia, escuela y comunidad.

En palabras de Santrock (2002) la motivación es “el conjunto de razones por las que las personas se comportan de las formas en que lo hacen”. (p. 432). Por tanto, aquellas significaciones atribuidas al quehacer conllevan en gran medida a la forma de realizarla. En ese impulso mantenido, según Bisquerra (2000) “intervienen múltiples variables (biológicas y adquiridas) que influyen en la activación direccionalidad, intensidad y coordinación del comportamiento encaminado a lograr determinadas metas (p. 165). Lo cual indica que, tanto las características individuales como el entorno son parte importante y consciente para lograr determinada tarea.

No obstante, para hablar de los aspectos motivantes del ser humano sería conveniente hacer referencia a las diferentes perspectivas teóricas asociadas a la incidencia de este factor en el individuo. Dichos enfoques son expuestos en el cuadro 4 a continuación:

**Cuadro4.**  
**Perspectivas teóricas acerca de la motivación**

<b>Perspectiva</b>	<b>Posturas</b>	<b>Descripción</b>
<b>Conductista</b>	Trechera (2005) Toda modificación de conducta se realiza básicamente a través de refuerzos, recompensas o mediante la evitación u omisión de aquello que sea desagradable (p. 3).	Son acciones positivas o negativas que pueden generar un cambio en la conducta del individuo, mediante métodos como el reforzamiento, la extinción (no seguir reforzando la conducta) y el castigo
<b>Humanista</b>	Maslow (1973) señala: A medida que la persona logra controlar sus necesidades de jerarquía inferior aparecen gradualmente necesidades de orden superior (p.78)	<b>Necesidades Fisiológicas:</b> Son las necesidades básicas para el sustento de la vida como: alimento, abrigo, descanso. <b>Necesidades de Seguridad:</b> Conducen a la persona a librarse de riesgos físicos, de lograr estabilidad, organizar y estructurar el entorno; es decir, de asegurar la sobrevivencia, entre ellas: casa, empleo, seguridad familiar, cuidado de la salud, preparación académica.

Continuación cuadro 4.

Perspectiva	Posturas	Descripción
<b>Humanista</b>	<p>McClelland (1961) señala que “existen tres motivaciones particularmente importantes: la necesidad de logro, la de afiliación y la de poder, las cuales tienden a ser aprendidas y predisponen a las personas a comportarse en formas que afectan de manera crítica el desempeño en muchos trabajos y tareas.</p> <p>García (2008) que las anteriores son motivaciones sociales que se aprenden de una manera no consciente, como producto de enfrentarse activamente al medio.</p>	<p><b>Necesidad de Afiliación:</b> Relación con otros, ser aceptados y pertenecer a un grupo social. Ejemplo: amistad, afecto, intimidad</p> <hr/> <p><b>Necesidad de Reconocimiento:</b> Asociado al sentirse bien consigo mismo y ser valorado por otros. Relacionado con el auto reconocimiento, confianza, respeto y éxito.</p> <hr/> <p><b>Necesidad de Autorrealización:</b> Especifica hacer cosas para la realización del propio potencial en torno a lo que a la persona le agrada por satisfacción personal, asociadas con el autocontrol, la independencia y la autonomía.</p> <hr/> <p><b>Necesidad Ecológica:</b> Deseo de entender el entorno y la naturaleza como buscar las respuestas al porqué de lo que sucede a su alrededor.</p> <hr/> <p><b>Necesidad de Satisfacción Estética:</b> Devoción por la belleza, la simetría y arte en general.</p> <hr/> <p><b>Necesidad de Logro:</b> Son aquellas personas con una alta necesidad de logro a quienes les gusta asumir responsabilidades para el alcance de metas</p> <hr/> <p><b>Necesidad de Filiación:</b> La meta común de la motivación de afiliación es la interacción social y lograr la aceptación de otras personas</p> <hr/> <p><b>Necesidad de Poder:</b> Estas personas consideran que siempre necesitan ganar argumentos, persuadir a otras, hacer que sus criterios prevalezcan y se sienten incómodas si no poseen ciertas cuotas de autoridad</p>
<b>Cognitiva</b>	<p>Ajello (2003) Lo que la persona piensa sobre lo que puede ocurrir es importante para determinar lo que efectivamente sucede, debido a que es el sistema cognitivo es el que recibe y envía información a los otros sistemas: afectivo, comportamental y fisiológico, y regula el comportamiento de estos poniendo en marcha o inhibiendo ciertas respuestas en función del significado que le da a la información de que dispone (p.260).</p>	<p><b>Motivación intrínseca:</b> Es el tipo de motivación relacionada con n la necesidad de explorar el entorno, la curiosidad y el placer que se experimenta al realizar una actividad, sin recibir una gratificación externa directa. Su desarrollo, constituye la meta final y la satisfacción personal de logro.</p>

Continuación cuadro 4.		
Perspectiva	Posturas	Descripción
Cognitiva		<p><b>Motivación extrínseca:</b> Determinada por recompensas o agentes externos la cual es categorizada por: (a) regulación externa: se realiza para satisfacer una demanda o por la existencia de premios; (b) regulación introyectada, asociada a las expectativas de auto – aprobación, evitación de la ansiedad y el logro de mejoras del ego; (c) regulación identificada, atribuida cuando se realiza una labor de manera consciente aunque no sea de agrado, exigiendo un alto grado de autonomía y (d) regulación integrada, cuando la persona evalúa la conducta y actúa de acuerdo con sus valores y necesidades.</p> <p>El tipo de actividades vinculadas con lo extrínseco van hacia las atribuciones al éxito o fracaso cuya valía depende del control sobre el entorno.</p>

Fuente: Compilación propia a partir de Naranjo (2009)

En relación con el cuadro anteriormente expuesto, puede verse como desde las diferentes perspectivas teóricas, es visualizada las diversas necesidades humanas vinculadas a la motivación, desde ser atribuido al recibimiento de recompensas y castigos para reforzar o extinguir una conducta (conductista), pasando por la categorización de necesidades internas del hombre hasta llegar a la autorrealización (Maslow, 1973) o aquellas externas aprendidas socialmente (McClelland, 1961) bajo la concepción humanista, para finalmente develar las cognitivas mediante la motivación intrínseca atribuida a la satisfacción propia o la extrínseca dependiendo de agentes externos para la realización de la tarea.

Para efectos de este estudio, se está consciente de que nuestra cultura ha sido formada más hacia motivaciones conductistas donde se nos premiaba o castigaba depende del comportamiento demostrado y era construido en el individuo un tipo de motivación más hacia las necesidades de poder o filiación en la búsqueda del reconocimiento externo que formar personas movidas por sus propios intereses y metas incentivados por una competencia consigo mismo en lugar de con los otros para

alcanzar su autorrealización con la única y exclusiva intencionalidad de satisfacer sus aspiraciones personales.

Desde la mirada del autor de esta investigación, la integración familia, escuela y comunidad conlleva esa motivación al logro, donde puedan ser distribuidas las distintas responsabilidades tanto individuales como grupales para que de manera conjunta se alcancen metas para el bienestar de toda la sociedad y con ello se vean satisfechas los anhelos propios, eso, solo puede lograrse trabajando consensuadamente, bajo el liderazgo de un rector con cualidades sociales y humanas que trabaje en pro de la unificación de intereses comunitarios y enaltezca desde los resultados ese sentido de pertenencia tanto con la institucionalidad de cada uno de estos organismos como del sector donde se desenvuelven al ver que en la unión está la fuerza y que los logros conjuntos son más valorados que los individuales.

### **Liderazgo Educativo para el siglo XXI**

Cuando se hace referencia al liderazgo, la mente enseguida piensa en esas personas que a pesar de los años no se olvidan en relación con personas que hicieron algo importante y son consideradas valiosas para la sociedad, por haber cambiado la historia y haber dejado un legado, las cuales fueron capaces de demostrar grandes cualidades como seres humanos por aportar experiencias únicas y de gran predominio a nivel mundial.

Covey (1998), encuentra que el liderazgo está centrado en principios, vinculados a la transformación interna del ser humano, lo que repercute en lo que se exterioriza al entorno. Lo anteriormente señalado, visto desde el ámbito educativo, entonces, enseguida se visualiza al rector, como esa persona que dirige la institución, orientando los procesos académico-administrativos del recinto escolar. Respecto a esta idea, Leithwood, (2008), afirma que:

Los líderes tienen una enorme influencia en el éxito de las escuelas, porque sirven como catalizador de mucho de lo que pasa en las escuelas, los directores tienen un impacto significativo en la eficacia de los

profesores y en su compromiso con la escuela. Cuando crean condiciones que apoyan a los profesores en su trabajo, las escuelas experimentan un aumento en la tasa de retención de profesores, mejoran el clima y la cultura y también incrementan el logro de los estudiantes. (p.21).

El autor anteriormente señalado, hace alusión a una serie de competencias que debe poseer el gerente educativo, en función de la armonía institucional. Un “líder social”, que en palabras de Álvarez (2013), necesita ser poseedor de ciertas características mencionadas a continuación: (a) Desafía la realidad actual con la firme convicción de que puede ser cambiada; (b) Confía en la comunidad y reconoce su poder para incidir sobre la construcción de mejores condiciones de vida; (c) Facilita el empoderamiento de las personas y de la comunidad como su misión esencial; (d) Motoriza la acción ampliando los niveles de participación en torno a propuestas de carácter colectivo; (e) Fortalece las organizaciones comunitarias y su protagonismo en las soluciones de los problemas locales; (f) Hace sentir e impulsa a las organizaciones comunitarias para que asuman como entidades con capacidad de decidir, exigir y comprometerse con el desarrollo de sus organizaciones; (g) Logra la participación de todos; (h) Convierte a las demandas en propuestas concretas; (i) Crea espacios de reflexión; (j) En general promueve cambios y transformaciones (p.22)

Desde esta postura, es indispensable que el líder de hoy pueda ser empático con la realidad del otro, solidario ante los problemas de la comunidad, no solo genere confianza en quienes guía, sino que debe confiar en las buenas decisiones que puedan tomar sus seguidores, siempre de la mano orientadora de él, delegando funciones desde el aprovechamiento de las fortalezas de cada uno de sus discípulos. Por lo que, para ello, se considera de suma importancia que conozca a detalle las características deseadas por la comunidad, sus falencias y virtudes, recursos materiales y humanos con que puede contar, así como la motivación hacia la participación de cada uno de los protagonistas del hecho socio educativo.

## Modelos de Liderazgo

Existe una cantidad de modelos de liderazgo propuestos por diversos autores (Fiedler, 1967; Hersey y Blanchard, 1969; House, 1971; Vroom y Yetton, 1973; Burns, 1978; entre otros), dependiendo de las características y conductas del líder, generando una relación de elementos dentro del proceso del liderazgo e identificación del líder.

Para García, (2015), los modelos se pueden dar desde diferentes enfoques, en los cuales se identifican al líder dentro de la organización, así como su funcionamiento y el rol que ejercen dentro de ella. Los enfoques, son presentados en el cuadro 5 a continuación:

**Cuadro 5.**  
**Enfoques del liderazgo**

Enfoque	Consideraciones
Enfoque de los rasgos	Centrado en las características del líder, determinadas más genética que socialmente. Para Fayol (1986) los rasgos que deben reunir los grandes jefes son: Salud y vigor físico, inteligencia y vigor intelectual, cualidades morales; voluntad reflexiva, firmeza, perseverancia; actividad y energía. Además, deben tener valor para las responsabilidades, sentimiento de deber; preocupación por el interés general, cultura general, conocimientos administrativos, nociones generales referentes a las otras funciones y la más amplia competencia posible en la profesión, especial característica de la empresa (p.83).
Enfoque del comportamiento	Dirige su interés en los mecanismos de decisión y en las situaciones organizacionales, o en el balance entre orientación a la tarea y a las relaciones humanas, por lo tanto, se basa en reconocer los estilos de liderazgo de acuerdo con su labor. De acuerdo con Lewin (1951), establece 3 tipos de liderazgo en referencia a sus comportamientos: autocrático (centrado en el jefe), participativo (centrado en los subordinados) y <i>laissez – Faire</i> (de políticas laxas).
Enfoque de la contingencia	Los factores situacionales y la personalidad del líder eran los aspectos esenciales para delinear la relación líder-seguidor. Este enfoque plantea que todas las situaciones requieren de liderazgo, por lo que el tipo de liderazgo debe adaptarse a la situación. De acuerdo con Palomino (2009), “la relación existente entre el líder y el seguidor es fundamental, planteándolo desde la perspectiva en la que ambos influyen en el estilo de liderazgo”. (p.56). Dentro de este enfoque se encuentran los modelos de Fiedler (1967) y Hersey y Blanchard (1969) y House (1971).
Enfoque emergente.	Se orienta principalmente al liderazgo transformacional y transaccional. Este estilo de liderazgo se da cuando los líderes transforman a sus seguidores y a cambio reciben algo, es una transacción entre ambos actores.

**Fuente:** García (2015)

Dentro de estos enfoques, pueden ser mencionados los diversos estilos de liderazgo, los cuales han sido divididos por el autor de este estudio, en dos grandes

rubros a saber: los clásicos y los revitalizadores del siglo XXI, los cuales serán presentados en el cuadro 6 a continuación:

**Cuadro 6.  
Estilos de Liderazgo**

<b>Tipo</b>	<b>Características</b>
<b>Clásicos</b>	
<b>Autocrático</b>	El líder toma decisiones sin recibir aportes de nadie que les informe. Los empleados no son considerados ni consultados antes de una dirección, y se espera que se adhieran a la decisión en el momento y ritmo estipulados por el líder.
<b>Liberal</b>	El líder deja hacer y tomar decisiones a disposición de todos, sin importar las consecuencias. Asume que cada uno sabe lo que hace y por eso no amerita la supervisión de éstos
<b>Democrático</b>	El líder toma decisiones basadas en los aportes de cada miembro del equipo. Aunque él o ella hace la decisión final, cada empleado tiene la misma opinión sobre la dirección de un proyecto.
<b>Revitalizadores del siglo XXI</b>	
<b>Estratégico</b>	El líder se encuentra entre la intersección de las operaciones principales de la organización y sus oportunidades de crecimiento. Él o ella, acepta la carga de los intereses ejecutivos mientras se asegura de que las condiciones de trabajo actuales se mantengan estables para todos los demás.
<b>Transformacional</b>	El líder siempre está “transformando” y mejorando las convenciones de la organización. Los seguidores pueden tener un conjunto básico de tareas y objetivos, pero el líder los empuja constantemente fuera de su zona de confort.
<b>Transaccional</b>	El líder ayuda a establecer roles y responsabilidades para cada participante alentando el trabajo mínimo al hacer ver a los otros, las recompensas obtenidas de los esfuerzos. Este estilo de liderazgo puede usar programas de incentivos para motivar a sus seguidores, pero deben ser consistentes con los objetivos de la organización y usarse además de gestos de agradecimiento no programados.
<b>Entrenador</b>	El líder se enfoca en identificar y nutrir las fortalezas individuales de cada miembro de su equipo. También se centran en estrategias que permitirán a su equipo trabajar mejor juntos. Este estilo ofrece fuertes similitudes con el liderazgo estratégico y democrático, pero pone más énfasis en el crecimiento y el éxito de los empleados individuales.
<b>Burocrático</b>	El líder puede escuchar y considerar los aportes de los integrantes, a diferencia del liderazgo autocrático, pero el líder tiende a rechazar los aportes de alguien si entra en conflicto con la política de la organización o las prácticas pasadas.

Fuente: Giorgia Hispanic (2021), adaptación Uribe (2021)

De acuerdo con lo expuesto en el cuadro anterior, es notable que los estilos de liderazgo conocidos en el pasado han ido evolucionando. La intencionalidad de este estudio es asumir un poco de cada uno de los estilos de liderazgo denominados por el autor de esta investigación como revitalizadores del siglo XXI, debido a que, en la sociedad actual, se requiere de un líder Social, capaz de aceptar la carga de los intereses

ejecutivos, pero, además, saber que cuenta con equipo de trabajo efectivo que contribuye a que el proceso sea más liviano y fluido para todos, generando un clima laboral estable y equilibrado (estratégico). No obstante, este líder se interesa por sacar a su equipo de trabajo de la zona de confort (transformacional).

### **Responsabilidad Social Corporativa: Una Forma de Reconocimiento de la Otredad**

Este apartado es tomado en cuenta en tanto que, dentro de una sociedad (sistema) conformado por múltiples elementos (personas como microsistemas dentro de otros subsistemas como son familia, escuela y comunidad) en palabras de Lévinas (1997) la “naturaleza ontológica del ser, pierde el sentido de la reflexión filosófica, pues se limita a representar y objetivar a lo Otro y al Otro” (p.25) lo cual significa que el valor de vivir en comunidad, consiste en reconocer la existencia del otro y actuar en función de ello.

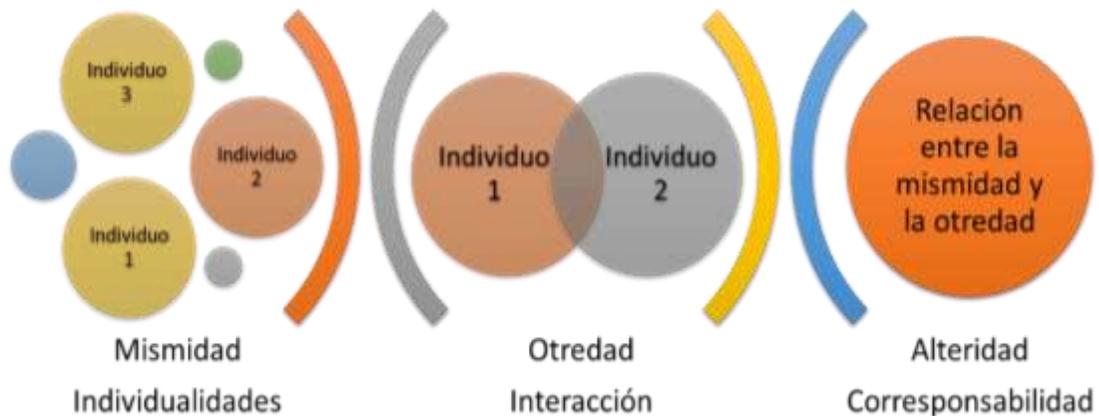
Cuando la convivencia se basa en el respeto de unas normas establecidas por la moral y valores básicos de conciencia de la otredad que anteceden a los intereses personales, entonces se logra vivir en armonía y disminuyen las problemáticas sociales desde la mirada en que cada ciudadano es motivado por el bienestar de su prójimo y es retribuido de la misma manera con las personas de su entorno. En consideración a esto, la integración familia, escuela y comunidad persigue el único objetivo de mejorar la calidad de vida aminorando esfuerzos individuales y sumando voluntades en aras de contribuir a la concreción de metas comunes concebidas desde el amor.

Así lo expresa Viveros (2003) al decir:

La sabiduría del amor en el contexto de una responsabilidad por el otro, pues el sujeto no es libre, ni absoluto, no responde enteramente de él mismo, está dominado y desbordado por la historia, por su origen, sobre lo que nada puede hacer, ya que se halla arrojado en el mundo (p. 28)

En concordancia con lo anteriormente aseverado, la responsabilidad social corporativa aporta a la integración de la triada una filosofía basada en la ética concebida

desde, por y para el otro mediante un enfoque colectivo construido en consenso al considerarse una magna familia que sufre o disfruta de las carencias o abundancias compartidas. En consecuencia, este compromiso se logra a través de tres nociones las cuales se representan en la siguiente imagen y desarrollan posteriormente:



**Gráfico 3. Nociones de la Responsabilidad Social Corporativa.** Adaptación de Lévinas (1997)

El gráfico previamente presentado indica las tres nociones asociadas a la responsabilidad social a partir de la visión de Lévinas (1997) quien considera que, para alcanzar la armonía en sociedad, los individuos de manera particular deben encontrarse consigo mismo debido a que en su vida cotidiana el “se encuentra simultáneamente fuera y dentro, él va hacia afuera desde la intimidad” (p. 170). Una vez se identifique en cuanto a sus valores y moral, puede ir hacia el otro, admitiendo sus puntos comunes y aceptando las discrepancias para convivir desde la interacción respetuosa y tolerante para finalmente lograr esa relación concreta entre las particularidades propias y de la otredad que permiten el encontrarse a sí mismo en el otro aceptándose y aceptándolo con benevolencia y humildad.

De esta manera debe ser construida la integración familia escuela comunidad, reconociéndonos primero de manera individual, para luego aceptarnos como ente independiente que convive con otros de manera interdependiente, por lo que ya no debe

verse como subsistemas aislados donde cada organización va por su lado y en función de sus propios intereses, sino que, por el contrario se relacionan alcanzando la alteridad encaminando energías hacia la concreción de metas conjuntas en pro del bienestar social.

### **Integración Escuela, Familia y Comunidad**

Cuando se habla de integración, se hace referencia a la unión, constitución, combinación e igualdad de un todo, donde todos sus elementos suelen complementar las carencias de unos con las riquezas de otro. Por lo tanto, este enunciado tiene la intencionalidad de explicar cómo debe ser concebida esa integración, para no seguir viéndola como entes separados.

Esta integración a la que se hace referencia viene dada directamente por el proceso de participación que tienen no solo los padres, sino todos aquellos entes que forman parte de la comunidad donde está inmersa la escuela, de manera que cada uno pueda brindar y recibir algo que al final será de beneficio de todos. Según Pérez (2003), la integración escuela, familia y comunidad, requiere de una serie de acuerdos establecidos entre las tres aristas de la triada, con el fin de realizar trabajos en conjunto en el diagnóstico, planificación, ejecución y evaluación de los programas o proyectos a desarrollarse desde cuales requiera de las necesidades percibidas como un problema de todos, debido a que las dolencias e incomodidades de uno, tienden a traer consecuencias y secuelas en los otros.

Son múltiples los aspectos que pueden intervenir para que se logre la vinculación de la triada familia, escuela y comunidad, tantos, como aquellos intervinientes en cualquier proceso comunicativo. Al respecto, Mahón (2012), expresa que para que la familia y la comunidad estén integradas con la escuela deben tomarse en cuenta ciertos factores tales como: “cultura organizacional, creencias, percepciones y valores.” (p.24). Elementos que cuando son adecuados propicia la integración y promueven que varias personas gestionen y canalicen el esfuerzo productivo de la institución o parte de ella hacia el cumplimiento de metas u objetivos.

Aunado a esto, Block y Garic (2011) afirman que la integración se caracteriza por “la cooperación ayuda mutua, donde el gerente es el guía, conduce la organización con el mejor rumbo, orientado por la misión que ha sido propuesta y acordada, de esta manera, asume el enfoque social comunitario.” (p.12). En relación con lo anteriormente planteado, Siliceo y Cáceres (2010), opinan que la cultura “es la principal herramienta humana que tiene un carácter mediador e instrumental.” (p.25). Así mismo, consideran que el ser humano llega al mundo desprovisto de todo programa de acción, con una enorme capacidad de aprender cualquier comportamiento a su alcance. Pero es el grupo humano con su propio sistema cultural, el único capaz de enseñarle a ser hombre, pasando el umbral que separa la naturaleza de la cultura.

### **Formas de integración**

De acuerdo con La Comisión Europea (2000) las diferentes formas de participación de la familia en los procesos educativos se encuentran asociadas con la participación en los organismos escolares como el consejo de padres, la evaluación de las escuelas, algunas actividades voluntarias y la escuela para padres, además del seguimiento académico de sus representados. En consecuencia, se clasifican cinco tipos de participación los cuales se exponen en el cuadro a continuación:

#### **Cuadro 7.**

#### **Tipos de participación de la familia y la comunidad en el proceso educativo**

<b>Tipo</b>	<b>Descripción</b>
Informativo	La relación entre la escuela y la comunidad es esencialmente la transmisión de información a través de la asistencia a reuniones organizadas por la escuela u otras actividades como las reuniones de final de período por lo que no son parte real de la toma de decisiones.
Consultivo	Los miembros de la comunidad son parte de los órganos estatutarios de la escuela. Desde los organismos y comités que representan asisten a la planeación institucional al inicio del año escolar, donde se les consulta si están de acuerdo con lo construido teniendo poca influencia en la toma de decisiones.
Ser parte de los procesos de toma de decisiones y de los sistemas de responsabilización:	Los miembros de la comunidad y los maestros deciden juntos los principales aspectos de la escuela. Se tiende a tienden a decidir más acerca de las áreas de contenidos educativos y las prácticas de evaluación y menos en el presupuesto de la escuela o la política de personal.

Continuación cuadro 7	
Tipo	Descripción
Evaluación de los Estudiantes:	Involucrar a las familias en el proceso de aprendizaje invitándolos a participar en la evaluación de los estudiantes.
Actividades de aprendizaje para los estudiantes:	Las familias y los miembros de la comunidad participan en las actividades de aprendizaje de los estudiantes, directamente en el aula o en otros espacios educativos creados por la escuela. Esto se puede hacer no sólo durante las actividades después extra-cátedra, sino también durante las actividades de clase normal, o en grupos interactivos.

Fuente: Salimbeni, (2011: 22).

En concordancia con el cuadro anteriormente presentado los tipos de información van desde lo meramente informativo durante el año escolar en torno al seguimiento académico y disciplinario educativo y lo consultivo al inicio del año lectivo en la construcción del Plan Educativo Institucional donde asisten por obligación estipulado en la Ley, pasando por ser parte del proceso de planeación inter período en la selección de los ejes temáticos a trabajar en correspondencia con los documentos curriculares respectivos e intereses y necesidades de los educandos donde además se dan a conocer las formas y tipos de evaluación a realizar durante esta etapa.

Estas tres formas de participación, medianamente se ponen en práctica en las instituciones educativas del municipio Arjona. No obstante, las dos últimas no y son sin lugar a duda las que generan mayor integración de la triada, al ser vinculadas con la evaluación de los aprendizajes de los estudiantes, lo cual en ocasiones son invitados a ver el producto de una actividad de cierre pero no durante el proceso que es el proceso de mayor importancia para la construcción de conocimientos y finalmente, el incorporar en diversas actividades escolares dándoles un papel protagónico haciéndolos sentir parte del proyecto institucional generando con ello sentido de pertenencia mediante la motivación intrínseca de los participantes.

### **El Rector (Gerente Educativo), como líder social protagonista de la integración social**

Sobre este particular conviene tomar en consideración la opinión de Álvarez (2013), quien expresó que el papel principal que debe cumplir el rector como actor de la integración social, debe ir dirigido a cumplir con las siguientes funciones: (a) motivar

a los demás miembros de la comunidad de aprendizaje, (b) monitorear el intercambio analógico de los grupos a intervenir cuando lo considere necesario, (c) diseñar actividades alternativas para el logro de los objetivos y (d) evaluar el proceso del aprendizaje grupal e individual, realizando retroalimentación de las diferentes actividades e introduciendo modificaciones oportunas. De esta manera, los líderes mejorarán el aprendizaje y la enseñanza indirectamente, sobre todo a través de su influencia, motivación y compromiso de trabajo de todos los actores que intervienen en el hecho socio educativo.

El enfoque del liderazgo para la justicia social se centra en palabras de González (2014) en el “carácter moral del mismo y su empeño en transformar situaciones educativas injustas en orden a construir un contexto educativo justo y equitativo” (p.90). Para ello, debe comprometerse primero con él mismo al descubrirse en la ética amor por el otro, o en opinión de diversos autores (Hernández-Castilla, 2013; Kose, 2009; Shields, 2010), son los valores éticos y morales los que orientan la práctica, para luego desde la interacción con sus acompañantes de vida educativa, construyan saberes y valores conjuntos que los impulsen a formar una relación indisoluble entre la familia, la escuela y la comunidad para el logro del éxito de la organización,

### **Referentes Legales**

En relación con la jurisprudencia que fundamenta este estudio, serán tomadas en cuenta, la Constitución Política de Colombia (1991), la Ley General de Educación (1994), La ley 715 de 2001, Ley 1474 de 2011, Decreto 607 de 2007 y el Plan Nacional Decenal de Educación 2016-2026.

La carta magna de este país, la **Constitución Política de Colombia (1991)**, en su artículo 67 profesa “La educación como un derecho de la persona y un servicio público que tiene una función social” (p.29), donde aclara que es responsabilidad tanto de la familia como del estado el cumplimiento de este inciso, enfatizando en el acceso al conocimiento, la ciencia y demás bienes y valores culturales, lo que recae nuevamente, en que la comunidad como fuente de valor cultural requiere que alguien

pueda formar esos conocimientos en ellos y quien mejor que la escuela, la cual es parte de su contexto geográfico y social.

De dicha carta constitucional, se desprende la **Ley General de Educación 115 de 1994**, la cual establece en sus artículos 126 y 128, la definición, asignación, denominación y algunas atribuciones de los docentes en calidad de Rectores, como son la dirección, de coordinación, de supervisión e inspección, de programación y de asesoría, son directivos docentes y que además deben ser ejercidos por licenciados o profesionales de reconocida trayectoria en materia educativa. Así mismo, la **Ley 715 de 2001**, señala específicamente las funciones inherentes a los rectores de las instituciones educativas, las cuales son: (a) Dirigir la preparación del Proyecto Educativo Institucional con la participación de los distintos actores de la comunidad educativa; (b) Presidir el Consejo Directivo y el Consejo Académico de la institución y coordinar los distintos órganos del Gobierno Escolar; (c) Representar el establecimiento ante las autoridades educativas y la comunidad escolar; (d) Formular planes anuales de acción y de mejoramiento de calidad, y dirigir su ejecución; (e) Dirigir el trabajo de los equipos docentes y establecer contactos interinstitucionales para el logro de las metas educativas; (f) Responder por la calidad de la prestación del servicio en su institución; y (g) Las demás que le asigne el gobernador o alcalde para la correcta prestación del servicio educativo (p. 6).

Así mismo, es presentada la **Ley 1404 (2010)**, por la cual se crea el programa escuela para padres y madres en las instituciones de educación preescolar, básica y media en Colombia cuyo objetivo consiste en integrar a todos los padres y madres de familia, así como a los acudientes a un cuerpo organizado que se articule con la comunidad educativa, principalmente docentes, alumnos y directivos, asesorados por profesionales especializados, para pensar en común, intercambiar experiencias y buscar alternativas de solución a la problemática que se presente en la formación de los hijos e hijas, la recuperación de valores, el fortalecimiento de instrumentos adecuados en técnicas de estudio y la comunicación e integración de la familia. (art. 1°).

La ley anteriormente señalada es sancionada por la **Ley 2025 (2020)** por la cual se establecen los lineamientos para la implementación obligatoria de la escuela para

padres, madres de familia y cuidadores en las instituciones educativas del país, cuyo propósito es “fortalecer las capacidades de padres y madres y cuidadores, para el acompañamiento cercano afectivo y efectivo en la formación de los niños, niñas y adolescentes para aprobación y compromiso de la dirección de las Instituciones Educativas” (Art. 5°). En ella se involucra a la comunidad educativa en cuanto a la posibilidad de hacer propuestas educativas a ser evaluadas por la institución para incorporar en estos espacios (Art. 2°).

Por otro lado, se considera importante incluir en este estudio la **Ley 1474 de 2011**, Estatuto anticorrupción; por la cual se dictan normas orientadas a fortalecer los mecanismos de prevención, investigación y sanción de actos de corrupción y la efectividad del control de la gestión pública, debido a que, en el transcurso de planificación y ejecución de proyectos, lo más factible es que se acceda a manejar recursos del estado de acuerdo con la problemática detectada.

Respecto del **Plan Nacional Decenal de Educación 2016-2026 (2015)**, plantea entre sus lineamientos estratégicos específicos: Promover espacios de diálogo a nivel local, regional y nacional en las diferentes instancias de participación de la comunidad educativa; (b) Promover pactos sociales para garantizar el derecho a la educación, que incluyan lo propuesto en la visión 2026; (c) Aunar esfuerzos entre la familia, la sociedad y el Estado como corresponsables en la contribución y participación para garantizar el derecho a la educación; entre otros que expresan la importancia de esta integración. Dentro de este plan de 10 años, está contemplado, dar apoyo pedagógico a toda la sociedad facilitando espacios para el diálogo, donde se establezcan mecanismos de responsabilidad mutua, en el que se reconozcan los esfuerzos de la familia, la escuela y la comunidad en cuanto a su compromiso colectivo.

### **Criterios Éticos de la Investigación**

La ética de la investigación de acuerdo con el informe Belmont (1979), se basa en los tres principios fundamentales, los cuales se consideran universales. Estos son: (a) Respeto por las personas, (b) Beneficencia y (c) Justicia. Los mismos deben guiar

el pensamiento y comportamiento del investigador y de todas las personas que participen de ella. La primera, va referida a que cada persona es única y libre de pensamiento y acción, con la capacidad de decidir de acuerdo con unos valores personales y sociales que maneja.

En segundo lugar, la beneficencia, la cual va relacionada con la explicación detallada a cada uno de los participantes de la investigación de los beneficios y ventajas de realizar este estudio, demostrando el valor, teórico, práctico, institucional, social y metodológico que traerá consigo llevar a feliz término dicho estudio. Y finalmente, la justicia que va concatenada con el equilibrio investigativo, para ello, una vez interpretadas las voces de los actores, se les invita a socializar y participar tanto la información transcrita y acciones, como los resultados del estudio en función de alcanzar la confirmabilidad y la verificabilidad del desarrollo escrito y participación en la construcción de un conjunto de lineamientos Teórico - Prácticos para el desarrollo del liderazgo social de los rectores en las Instituciones Educativas Oficiales del Municipio de Arjona, socializados con los protagonistas del hecho educativo, realizado como parte del estudio y las conclusiones a las que se lleguen.

## **CAPÍTULO III**

### **RECORRIENDO EL CAMINO: ORIENTACIONES METODOLÓGICAS**

El presente apartado, hace referencia a la configuración procedimental del abordaje investigativo, el mismo comprende: (a) forma de ver la realidad desde la investigación cualitativa, (b) diseño de la investigación, (c) contexto de desarrollo y sujetos actuantes, (d) técnicas e instrumentos de recolección de información, (e) métodos para el proceso de interpretación de los datos cualitativos, (f) criterios de rigor y calidad del estudio y (g) procedimiento investigativo.

#### **Una Forma de ver la realidad: Investigación Cualitativa**

Desde la aparición de estudios e investigaciones abordadas desde las ciencias sociales, como parte de la investigación científica general, el ser humano entendió que el mundo en que se vive actualmente es un mundo dinámico y complejo (Morin, 2004), y como tal, debe ser abordado. En concordancia con lo anterior Ander-Egg (1972), afirma que “la Investigación social es el proceso que, utilizando la metodología científica, permite obtener nuevos conocimientos en el campo de la realidad social” (29). Entendiendo por realidad social el conjunto de hechos, fenómenos, instituciones, procesos que ocurren en los subsistemas y sistemas sociales como: la familia, la comunidad, los grupos culturales, los grupos de poder, los gremios, la iglesia, los medios de comunicación social, los centros educativos, el proceso educativo, el aprendizaje, la inteligencia, la personalidad, entre muchos otros.

Por consiguiente, el presente estudio, se acoge al paradigma interpretativo, el cual en opinión de Husserl (1982), es una vía hacia la veracidad, asimismo, afirma que “la verdad no reside en el juicio sino en sí misma, la evidencia es el percatarse de la coincidencia entre la significación y el significado, de la perfecta correspondencia entre la afirmación y el hecho” (p.31). Además de ello, Husserl (1998), explica que

paradigma Fenomenológico, pretende explicar la naturaleza de las cosas, la esencia y la veracidad de los fenómenos, siendo su objetivo, perseguir la comprensión de la experiencia vivida en su complejidad, en la búsqueda de la toma de conciencia y los significados en torno del fenómeno.

Este estudio tiene un diseño de trabajo de campo donde se persigue recabar información directamente de la realidad donde ocurre el fenómeno, relacionada con el estado actual del objeto de estudio, a fin de registrar, describir, analizar e interpretar su naturaleza tal como es percibida por los sujetos actuantes de ella. En tal sentido, La UPEL (2006), define la investigación de campo como:

El análisis sistemático de problemas de la realidad, con el propósito bien sea de describirlos, interpretarlos, entender su naturaleza y factores constituyentes, explicar sus causas y efectos, o predecir su ocurrencia, haciendo uso de métodos característicos de cualquiera de los paradigmas o enfoques conocidos o en desarrollo. (p.14).

De acuerdo con lo anteriormente citado, el nivel en el que se ubica este estudio es el correspondiente al tipo descriptivo, debido a que una de las intenciones del estudio es describir las perspectivas que tienen los integrantes de la triada escuela, familia y comunidad en relación con el liderazgo social para su integración, en palabras de La Torre, Rincón y Arnal (1997), este tipo, “tiene como objeto central la descripción de los fenómenos. Se sitúa en el primer nivel del conocimiento” (p.45). Así mismo, se considera exploratoria, de acuerdo con Arias (2006), por ser “aquella que se efectúa sobre un tema u objeto desconocido o poco estudiado, por lo que sus resultados constituyen una visión aproximada de dicho objeto, es decir, un nivel superficial de conocimientos” (p.29), lo anteriormente citado, se asocia a este estudio por hacerlo sobre un tema poco vislumbrado en el país como es la integración de la familia, escuela y comunidad.

Por lo que, para esta investigación, se estudia la realidad en su contexto (municipio Arjona – Bolívar), tal y como sucede (liderazgo social de los rectores de las instituciones educativas), intentando extraer sentido o interpretar los fenómenos

(integración familia, escuela comunidad), según los significados que tienen para los sujetos actuantes (participantes de los diferentes entes). En cuanto a la postura del investigador ante el objeto de estudio, se asume un enfoque cualitativo, al tener como interés esencial, el comprender la realidad social, a través de un proceso flexible y abierto a la pluralidad metodológica, en palabras de Piza, Amaiquema y Beltrán (2019), por “permitir tener una visión más global y holística del objeto de estudio, pues cada método ofrece una perspectiva diferente” (p.456), así como la recolección de informaciones en diversas fuentes, como un medio para facilitar el estudio de la realidad desde una perspectiva amplia y adecuada.

La intencionalidad de este estudio va dirigida a comprender la realidad del Municipio Arjona, en función del liderazgo social de los rectores de las instituciones educativas de ese sector, para la integración familia, escuela y comunidad. En relación con lo anterior, a continuación, son expuestos los cinco planos filosóficos del conocimiento, que dan respuesta a lo epistemológico, ontológico, axiológico teleológico y metodológico del proceso investigativo, presentados a continuación en el cuadro 8.

**Cuadro 8.**  
Planos filosóficos del conocimiento

Plano	Concepción
<b>Ontológico</b>	Según Sandín y Esteban (2003), “se refiere a la naturaleza de los fenómenos sociales y se interroga sobre si la realidad social es algo externo al investigador o si por el contrario él forma parte de ella” (p.13). Para el caso de este estudio, se verá concebida desde las voces de las personas que participan en el hecho socio educativo de la comunidad Arjona –Bolívar, comprendida por la comunidad, las familias y la escuela que con ellas coexiste, en relación con el tipo de liderazgo que se requiere para la integración de éstas como un solo ente que se preocupa por buscar soluciones conjuntas a las problemáticas de índole social y educativa que les atañe, de manera colectiva.
<b>Epistemológico</b>	Sandín y Esteban (2003), “se pregunta sobre la acción del conocer y cómo se puede comunicar el conocimiento e indaga si este se puede adquirir o se debe experimentar personalmente” (p.17). Respecto a esta dimensión, se considera necesaria la construcción de conocimiento, en relación al liderazgo social, la integración familia, escuela y comunidad y lineamientos de tipo teóricos y prácticos para transformarla, desde una perspectiva compartida en relación al fenómeno de estudio, cuya finalidad es comprender por qué sucede que grupos sociales tan importantes para la humanidad como son las familias, como célula fundamental de la sociedad, la comunidad como espacio donde conviven y la escuela como eje formador de las anteriores en el quehacer comunitario, tienden a trabajar de manera aislada y no reconocen el valor de unir esfuerzo para el alcance de metas conjuntas.

---

Continuación cuadro 8.

---

Plano	Concepción
Axiológico	<p>Weber (1995), plantea que la axiología “es todo lo que se refiere a un concepto de valor o que constituye una axiología, es decir, los valores predominantes en una determinada sociedad” (P.567). En referencia a lo anteriormente citado, coincide con los valores subyacentes en el investigador, los actores actuantes, el contexto de estudio y el proceso investigativo en sí. Para ello, son establecidas las normas bioéticas de la investigación reflejadas en el respeto, la confidencialidad, la confianza y la empatía entre los anteriores en pro de una comunicación efectiva y la producción de conocimiento auténtico y confiable.</p>
Teleológico	<p>Muñoz (1998), lo considera como: “Doctrina de las causas finales... la existencia de fines y la interpretación de la realidad según la concepción finalista...” (p.557). Lo que hace referencia al fin último del investigador en cuanto al objeto de estudio, que para efectos de este estudio será la generación de lineamientos Teóricos - Prácticos para la promoción del liderazgo social de los rectores en las Instituciones Educativas Oficiales del Municipio de Arjona. En referencia a lo anterior, Covarrubias (1995), expresa que “la conciencia se constituye con los referentes que le llegan por distintos modos de apropiación, dependiendo del medio social la abundancia o escasez de referentes de cada modo de apropiación incorporados a la conciencia” (p.26). Reconociendo que ese medio social, no cuenta con un solo modelo, sino que dependen de las mismas personas el modelo asumido.</p>
Metodológico	<p>Garza y Mercado (1981) concibe este plano como “...un sistema de supuestos y reglas que se proponen para descubrir y comprobar la verdad” (p.44), de acuerdo con esto, dentro de esta dimensión se concibe el método a utilizar, los pasos de aplicación, el diseño escogido y las técnicas e instrumentos asumidos para la recolección y análisis de la información de los sujetos actuantes en el contexto de estudio. Esta investigación metodológicamente se asume desde el método fenomenológico, siguiendo los pasos presentados por Moustakas (1994), en cual contiene cuatro pasos esenciales, expresados generalmente como sigue: (a) <b>Preparación de la recolección de datos:</b> Donde se procede a formular la pregunta: definir los términos de la pregunta, hacer una revisión de la literatura y determinar la naturaleza original del estudio, desarrollar criterios para seleccionar a los participantes: establecer contacto, obtener consentimiento informado, asegurar la confidencialidad, acordar el lugar y tiempo de los encuentros, obtener los permisos para grabar y publicar y desarrollar instrucciones y preguntas o temas guía necesarios para la entrevista de investigación fenomenológica; (b) <b>Recolección de datos:</b> En el cual se procede a participar en el proceso de epojé como una forma de crear una atmósfera y relación que permita la adecuada conducción de la entrevista en profundidad, precisar la pregunta, conducir la entrevista de investigación cualitativa para obtener descripciones de la experiencia; (c) <b>Organizar, analizar y sintetizar los datos,</b> a través de la aplicación de métodos de análisis específicos de la fenomenología, desde es que se desarrollan descripciones textuales y estructurales, se componen descripciones textuales y estructurales y se realiza una síntesis de los significados y esencias textuales y estructurales de la vivencia; y (d) <b>Resumen, implicaciones y resultados,</b> pretendiendo, resumir todo el estudio, Relacionando los hallazgos del estudio (personales, profesionales y sociales) y diferenciándolos de lo hallado en la revisión de la literatura, así como asociándolo a posibles investigaciones futuras desarrollando un bosquejo de un estudio posterior. (p.181-182). Por consiguiente, la narración de los hallazgos de este estudio se hará de una manera dialógica/ dialéctica ya que a partir del diálogo de los sujetos actuantes se irá construyendo el conocimiento en relación con el liderazgo social para la integración familia – escuela – comunidad en el municipio Arjona – Bolívar.</p>

---

Fuente: Elaboración del autor.

## El Método

El método aplicado en esta investigación será el fenomenológico, desde una filosofía hermenéutica, debido a que en palabras de Ángel (2011), “comprende que la conciencia siempre tiene una intencionalidad. Es decir, la conciencia siempre es conciencia de algo, y por tanto siempre está ligada a un objeto, de manera que el objeto es objeto en tanto es un objeto para la conciencia” (p.18). Lo que supone, que el objeto adquiere el significado que le da quien hace uso de él. Por ello, la finalidad en sí de este método es comprender los significados que atribuyen los sujetos actuantes al fenómeno estudiado desde sus propias percepciones.

Por tanto, la fenomenología hermenéutica para Martínez (2011), se preocupa por la comprensión de los actores sociales y por ello de la realidad subjetiva, comprende los fenómenos a partir del sentido que adquieren las cosas para los actores sociales en el marco de su proyecto del mundo (p. 17). Por consiguiente, para este estudio, serán consideradas las opiniones de los sujetos, sus experiencias e interpretaciones del mundo social y educativo, construidas en interacción y en contextos institucionales particulares, en este caso, específicamente en el municipio Arjona – Bolívar, respecto al liderazgo social vinculado a la integración escuela – familia – comunidad.

Para alcanzar lo anteriormente descrito se partirá de las fases del análisis reflexivo de Embree (2003:283), el cual consiste en: (a) **Observar**, la cual inicia con un ejercicio de observación simple, como la capacidad de detallar visualmente lo que encuentra en su entorno, para convertirse en una observación reflexiva, incrementando esta habilidad al trazarse un propósito desde una participación activa: (b) **Informar**, lo cual consiste en expresar lo observado, bien sea de manera explicativa o descriptiva: (c) **Reflexionar**, se realiza con la pretensión de acercar lo observado a la experiencia en torno al fenómeno estudiado; (d) **Querer, valorar, creer**. Esto consiste en darle un carácter de creencia, valor y uso a lo observado; (e) **Experienciar**, trata de explicar la situación observada tanto en lo que expresa directamente (atributos físicos), como lo que representa dentro de un contexto particular; (f) **Analizar**, de manera intencional

(cómo sucede el hecho en sí), motivacional (Por qué se da esta situación) y el eidético (diferenciación entre el hecho y su esencia); y (g) **Examinar**, la cual pretende encontrar la razón o justificación del fenómeno.

### **Contexto de Desarrollo y Sujetos Actuantes de la Investigación**

El contexto corresponde al lugar en donde se desarrollará la investigación, Claret (2010), lo concibe al decir que “donde ocurre el estudio es importante, porque es el lugar donde ocurren los hechos u acontecimiento; por lo tanto, se debe escoger el que sea más apropiado para la investigación” (p.111). En este sentido, el contexto corresponde a la comunidad del municipio Arjona del Departamento Bolívar y dentro de ésta, las familias e instituciones educativas pertenecientes al sector.

En el mismo orden de ideas, en opinión de Rodríguez y Bonilla (2005) las personas que están involucradas en la situación en estudio constituyen los sujetos actuantes del proceso de investigación; debido a que:

Nos permiten escuchar con su propia voz y sus propias palabras, las narraciones a través de las cuales expresan sus conocimientos, actitudes y prácticas sociales, sus historias personales, condiciones de vida, (p.148).

En este sentido los sujetos actuantes, serán presentados en el cuadro 9 a continuación:

#### **Cuadro 9.**

##### **Sujetos Actuantes en la Investigación**

Sujetos	Selección	Criterio
Comunidad	Un (1) concejal del municipio Arjona	Ser representante de la comunidad en el municipio Arjona ante el estado.
Escuela	Dos (2) rectores representantes de las instituciones educativas del municipio Arjona. Tres (3) Docentes de diferentes instituciones del municipio Arjona	Tener experiencia de más de 5 años en la labor desempeñada
Familias	Dos (2) familiares	Ser acudiente de una institución educativa del municipio

Fuente: Elaboración del autor.

## **Técnicas e Instrumentos de Recolección de Información**

De acuerdo con Rodríguez y Bonilla (2005), los datos cualitativos deben obtenerse por medio de instrumentos que recojan la información tal como la expresan los sujetos actuantes. Asimismo, “es fundamental registrarla de tal modo que puedan recuperarse de manera fácil y ordenada para su revisión y análisis” (p.158); en este sentido los autores anteriormente reseñados expresan que la información, puede ser recogida desde una gran variedad de técnicas e instrumentos como son:

Grabaciones de entrevistas individuales y a grupos focales, registro escrito y grabación con video de observaciones de eventos particulares; testimonios escritos de la persona con respecto al tema que se investiga; fotografías sobre secuencia de conductas; historias de vida; documentación escrita tales como actas, recortes de prensa, reporte de actividades, informes de periódicos (p.159).

En vista de lo anterior, para este estudio, se aplicará la entrevista en profundidad, de acuerdo con Claret (2010), afirma que “consiste en el proceso de interacción dinámica de comunicación entre dos personas; es decir, el entrevistador y el entrevistado, para obtener información lo más completa y detallada posible, en referencia al análisis planteado” (p.178). La finalidad de la entrevista será conocer la visión, posturas, opiniones positivas o no de los sujetos actuantes y que posean en torno al liderazgo social y su vinculación con la integración familia, escuela y comunidad en el municipio Arjona - Bolívar. Donde se utilizará como instrumento de recolección de información, el guion de entrevista no estructurado conformado para Claret (ob.cit). por “los tópicos o temas generales que permitan conducir la discusión y profundizar los aspectos más relevantes para el estudio” (p.199). Los cuales conducirán a la construcción de orientaciones teóricas en referencia al fenómeno estudiado y sus propósitos investigativos representados en el siguiente cuadro:

### **Cuadro 10.**

#### **Técnicas e Instrumentos de acuerdo con propósitos de la investigación**

<b>Propósitos o intenciones</b>	<b>Pregunta de investigación</b>	<b>Técnica</b>	<b>Instrumentos</b>
1 describir los estilos de liderazgo que han adoptado los rectores de las IEO para la integración escuela-familia-comunidad en el Municipio de Arjona.	¿Cuál es el estilo de liderazgo que han adoptado los rectores de las IEO para la integración escuela-familia-comunidad en el Municipio de Arjona?	Entrevista en Profundidad	Guion de entrevista
2 Interpretar las percepciones de los actores involucrados en cuanto al liderazgo asumido por los Rectores de las IEO para llevar a cabo la integración escuela-familia-comunidad.	¿Cuáles son las percepciones de los actores involucrados en cuanto al liderazgo asumido por los Rectores de las IEO para llevar a cabo la integración escuela-familia-comunidad?	Entrevista en Profundidad	Guion de entrevista
3 develar los elementos emergentes en la investigación en referencia al rol que debe ejercer el rector como líder social para la integración familia – escuela – comunidad en las Instituciones Educativas Oficiales del Municipio de Arjona	¿Cuáles serían los elementos emergentes en la investigación en referencia al rol que debe ejercer el rector como líder social para la integración familia – escuela – comunidad en las Instituciones Educativas Oficiales del Municipio de Arjona?	Entrevista en Profundidad	Guion de entrevista
4 construir un conjunto de lineamientos Teórico - Prácticos para el desarrollo del liderazgo social de los rectores en las Instituciones Educativas Oficiales del Municipio de Arjona, socializados con los protagonistas del hecho educativo.	¿Qué lineamientos son necesarios para el desarrollo del liderazgo social de los rectores para la integración escuela-familia-comunidad de las Instituciones Educativas Oficiales del Municipio de Arjona?	Entrevista en Profundidad	Guion de entrevista

Fuente: Elaboración del autor.

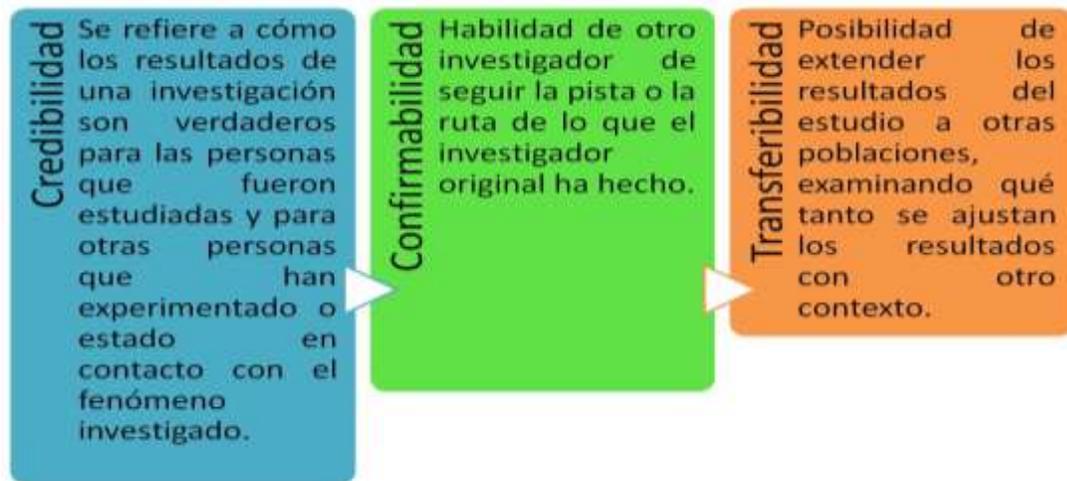
### **Métodos para el Proceso de Interpretación de la Información**

En consecuencia, con el apartado antecesor, el análisis de los datos se realizó a partir del método definido por Embree (2003), como “Análisis Reflexivo”, el cual tiene como razón de ser comprender cómo las personas le otorgan significado a sus experiencias desde sus intencionalidades” (p.15), esto implica sumergirse en los datos y reflejar la realidad subjetiva de quienes participan del estudio. En cuanto a la descripción de este método, reseñado posteriormente en una sección específica para

ello, el cual contará con bosquejos dirigidos a: (a) observar, (b) narrar, (c) Reflexionar, (d) creer, valorar, querer, (e) experimentar, (f) analizar, y (g) examinar.

### **Criterios de Rigor y Calidad en la Investigación**

Los criterios de rigor y calidad en la investigación son expuestos por Castillo y Vásquez (2003), y presentados en el gráfico 4 a continuación:



**Gráfico 4. Criterios de rigor y calidad en la investigación.** Adaptación a partir de Castillo y Vásquez (2003)

En referencia al gráfico anterior, se puede decir que, para lograr la credibilidad, el investigador, a través de observaciones, actividades propiciadas para los encuentros, participación y conversaciones prolongadas con los participantes en el estudio, recolecta información que produce hallazgos que son reconocidos por los informantes como una verdadera aproximación sobre lo que ellos piensan y sienten. En cuanto a la confirmabilidad, es necesario un registro y documentación completa de las decisiones e ideas que el investigador haya tenido en relación con el estudio. Lo que permite que otro investigador examine los datos y pueda llegar a conclusiones iguales o similares a las del investigador original siempre y cuando tengan perspectivas similares.

Para cumplir con el tercer criterio en relación con la transferibilidad, si se tiene la misma perspectiva del investigador original, es posible replicar el estudio, si se siguen las mismas reglas para la recolección y análisis de los datos, asumiendo que las

condiciones del contexto son similares, otros investigadores podrían ser capaces de llegar o no, a descripciones o explicaciones similares del fenómeno bajo estudio. Esta investigación pretende transferirse a otros contextos escolares con el propósito de generar lineamientos Teórico - Prácticos para el desarrollo del liderazgo social de los rectores en las Instituciones Educativas Oficiales de otros escenarios.

### Procedimiento en la Investigación

Para el desarrollo de la investigación se llevarán a cabo los siguientes procedimientos presentados en el cuadro 11:

**Cuadro 11.**  
Procedimiento de la Investigación

Fase	Procedimiento
<b>1- Fase inicial de aproximación a la realidad</b>	El investigador indaga en la realidad percibida del municipio Arjona – Bolívar respecto al liderazgo de los rectores de las Instituciones Educativas del municipio para la integración familia, escuela y comunidad, en función de conocer las vivencias de los actores inmersos en la situación estudiada y así lograr contextualizarla a través de la aplicación de entrevistas a representantes de cada arista de la triada, que puedan aportar información valiosa para el estudio
<b>2- Fase de Desarrollo, Análisis e Interpretación de la información,</b>	Se obtuvo a través de la selección de los sujetos actuantes, recolección de la información, aplicación del método de Análisis Fenomenológico Reflexivo (Embree, 2003), y la develación de las categorizaciones e interpretación de estas para comprender la realidad desde el punto de vista de los actores involucrados, las cuales se realizaron una vez aprobado el proyecto de investigación para emprender todo el proceso correspondiente.
<b>3- Fase de contrastación y teorización,</b>	Se realizó el proceso de triangulación de fuentes, teorías de entrada y búsqueda de referentes que ayuden a la comprensión de los temas emergentes en función de llegar a teorizaciones que contribuyan a generar los lineamientos Teórico - Prácticos para el desarrollo del liderazgo social de los rectores en las Instituciones Educativas Oficiales del Municipio de Arjona.
<b>4- Fase de socialización</b>	la cual consistirá en presentar los hallazgos del estudio tanto a los sujetos actuantes en pro de cumplir con el criterio de credibilidad en la que los protagonistas del fenómeno aprueban estar de acuerdo con dichos resultados o realizan aportes para mejorarlo, como a otras comunidades en función de cumplir con el criterio de transferibilidad, motivando a otros contextos a trabajar juntos en función de una sola meta.

Fuente: Elaboración del autor.

## **CAPÍTULO IV**

### **ANÁLISIS REFLEXIVO DE LA INFORMACIÓN**

El presente capítulo devela el proceso metodológico llevado a cabo durante el estudio y los hallazgos emergentes de la realidad objeto de estudio hacia el descubrimiento de las experiencias, creencias, saberes e ideales de quienes vivencian la realidad educativa asociada al liderazgo social de los rectores en las instituciones educativas oficiales del municipio de Arjona.

#### **De las Experiencias a la Razón**

El mundo fenoménico de una realidad consiste en comprenderla desde la percepción de quien la vive. Por tanto, si se quiere comprender una situación específica, es importante no solo tomar en cuenta el contexto y las condiciones donde se da, sino que, para la fenomenología, prevalece mayormente la intuición de quien lo investiga, si, y solo si su interpretación emerge de la información recabada a partir de las experiencias de los sujetos que tienen contacto directo con el medio donde se suscita el acontecimiento. Nótese, que no estoy haciendo referencia a hechos visualizados o contados por, sino aquellos que se viven y experiencian en carne propia.

He ahí el motivo de que este capítulo sea iniciado en primera persona, debido a que el desarrollo de este es expuesto de acuerdo con mis vivencias e intuiciones como investigador respecto al objeto de estudio a partir de los análisis hechos a las “estructuras de sentido” de los propios sujetos actuantes con la intención de volver, en palabras de Husserl “a las cosas mismas”, y sobre eso no existe teoría alguna que lo remplace. Al contrario, es esta esencia la generadora de conocimientos valorativos al ser específicos de ese contexto. Así lo expresa Embree (2003):

La fenomenología no es concerniente solo a un hecho específico, visto desde una sola disciplina cultural, sino por el contrario desde la diversidad. Por ejemplo, desde la filosofía fenomenológica se ha hecho énfasis en la epistemología con su aporte a la ciencia incluyendo lo axiológico al tomar en cuenta el valor y lo moral. Sin embargo, más que ver la fenomenología como un conjunto de resultados para ser estudiados y memorizados, yo lo veo como una aproximación metodológica por ser menos reducible a unas formas para ser seguidas al estilo receta, por lo que solo requiere de dos cosas: (a) adoptar una actitud reflexiva y teórica y (b) comprometerse en la observación y análisis (p.19).

En consecuencia, es posible afirmar que el origen de todo conocimiento es una realidad concreta, donde es necesario descomponerla lo más minuciosamente posible para llegar a su más profunda esencia y desde sus coincidencias perceptuales permitirse alcanzar una posible generalización como construcción teórica de esa realidad, valorable y válida solo para ese espacio y tiempo del que se investiga.

El aplicar el método fenomenológico a un proceso investigativo, implica decidir desde que versión se asume respecto a la mirada de cada autor, quien le ha adjudicado su estilo producto de su experticia. Por tanto, se hace necesario entender la intencionalidad de cada uno de ellos para saber cuál de esas versiones es la más acorde a las necesidades del objeto de estudio.

Si bien es cierto que todas las posturas de este método asumen la obligatoriedad de la previa develación por escrito de las creencias del investigador respecto al fenómeno estudiado en la búsqueda de la objetividad del estudio y la no contaminación de las interpretaciones posteriores, también es cierto que cada autor las asume de diferente manera. Por ejemplo, el padre de la Fenomenología “Husserl”, la llamaba *epoché*, relacionándola con la exposición de las verdades del investigador para luego utilizarlas en las reducciones fenoménicas al contrarrestarlas en las verdades de sus investigados hacia la búsqueda de la esencia misma.

Dentro de esas verdades, el responsable del estudio debía exponer antes de iniciar el proceso de recolección de información todo aquello conocido por el en cuanto a lo que aspiraba a estudiar, en ello incluía, conocimientos previos, experiencias, creencias, ideologías y todo cuanto pudiese influir en su forma de ver el fenómeno estudiado, más adelante cuando estuviese analizando la información recabada, siempre

debía tener a su lado los escritos de sus percepciones e ir reduciendo las coincidencias con sus sujetos. De manera que, al final de su investigación, los hallazgos puros o sin coincidencia, sería el nuevo conocimiento emergente de esa realidad y por ende se convertía en la construcción teórica de ese evento.

Este estudio, al ser analizado desde la mirada de Embree, quien coincide con sus antecesores en la auto exploración y generalización teórica y se diferencia de ellos tanto en la forma de concebir las propias percepciones, como en el proceso investigativo y la construcción teórica de acuerdo con los hallazgos emergentes del anterior.

Embree (2003), además de presentar una aproximación fenomenológica clara y detallada, lo cual facilita el proceso de investigación al “ayudar a conocer, valorar y obrar de modo más eficaz y responsable” (p.61), devela que la esencia misma de las cosas, no está en las teorías previamente conocidas sino en la experiencialidad de los hechos, por tanto, en la etapa previa (epojé para Husserl), Guillén (2018) afirma que el investigador debe:

Despojarse de los textos, del principio de autoridad; entender que la suya, propia, es una perspectiva en un horizonte, validable, pero que no es de suya verdad; disponerse a describir otras perspectivas y, en consecuencia, otros sentidos que son diferentes y enriquecen el horizonte (p.242)

En consecuencia, las verdades del agente de indagación deben excluir por completo todo conocimiento teórico que se tenga y centrarse única y exclusivamente en los sentires, creencias y vivencias en correspondencia con lo estudiado para luego adentrarse en el mundo fáctico de los demás protagonistas del hecho estudiado.

Esto quiere decir que, tanto los hallazgos encontrados como la construcción teórica emergerán única y exclusivamente de la realidad estudiada desde lo que llamaba Embree (2003) la “intencionalidad del creer, valorar y querer” (p.44) de quienes lo experimentan y servirán como conocimiento de la misma, aunque posterior a ello, pueda ser expuesta a la comparación con otras aproximaciones teóricas realizadas en torno al mismo fenómeno, siempre y cuando se asuma de manera consciente que

ambas realidades pueden parecerse en algunos aspectos pero que al mismo tiempo son totalmente diferenciadas.

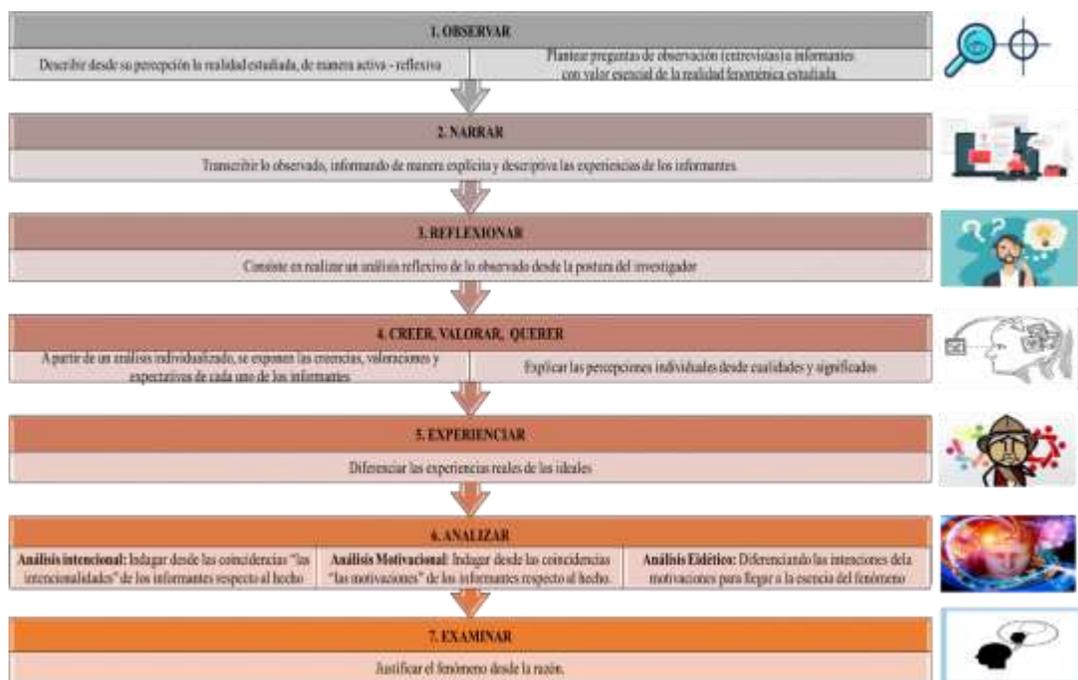
El método de análisis reflexivo de Embree, es denominado también con “fenomenología de la fenomenología”, por permitir desde la reflexión del investigador de sí mismo y de otros llegar a “las cosas mismas” a partir del proceso de indagación; asumiendo que cada uno de los sujetos, desde su rol asumido, presenta una percepción distinta de los hechos, e inclusive es posible que, dentro de un mismo papel protagónico puedan tenerse visiones distintas como parte de la cultura natural de cada quien. En palabras de Guillén (2018) “En un campo de experiencia la variedad de perspectivas de los participantes enriquece el horizonte, lo cual permite también ampliar el sentido sobre sí mismos” (p.241).

En consecuencia, el método del análisis reflexivo de Embree, se caracteriza en palabras de Vargas (2018) en primera instancia, por tener

Una vocación subjetiva, anclada en la primera persona; no obstante, al mismo tiempo es intersubjetivo, vive de la corregibilidad y de la validación, puesto que no puede darse en ausencia de esos dos polos; la exigencia de claridad está en su base. Todo lo que se expresa a través del análisis reflexivo tiene que remitir a un mundo de la vida vivido, compartido (p.243).

En consecuencia, es narrado en primera persona, por ser la visión particular del investigador en cuanto a las posturas de otros, hacia la valoración del “sentir vivido en comunidad” y la construcción teórica de una “comunidad de sentido”. Por ello, en este estudio, al asumir la forma de hacer fenomenología de Embree, se parte no de la teoría, ni de los conocimientos previos respecto a al rol de los rectores como líderes sociales, sino de la experiencialidad de los sujetos actuantes (docentes, rectores, familia y comunidad) en relación con el liderazgo asumido en las instituciones educativas del municipio Arjona y los procesos reflexivos desde diversos niveles como el ¿Qué sucede? (1er nivel), ¿Por qué sucede? (2do nivel) ¿Cómo debería suceder? (3er nivel) y ¿Qué hacer para? (4to nivel) en torno al liderazgo social dentro de esos espacios socioeducativos.

Los pasos del análisis reflexivo van desde el hecho netamente fáctico del mundo fenoménico del sujeto con una visión desde el “Yo lo vivo”, pasando por una síntesis activa de las experiencias de ese yo, sumado a la síntesis pasivas o interpretación desde las perspectivas del investigador, para luego vincular las particularidades en una intersubjetividad del sentido hacia justificación del fenómeno desde la razón concreta emergente en las categorías expuestas en función del objeto de estudio. El proceso seguido durante el desarrollo de la investigación es presentado en el gráfico a continuación



**Gráfico 5. Fases del análisis reflexivo.** Adaptación a partir de Embree (2003)

Como puede ser evidenciado en el gráfico anterior, las fases del método del análisis reflexivo de Embree son siete, algunas subdivididas a su vez en unos sub pasos, los cuales inician con la observación y narración, dos fases que suelen darse de manera casi simultánea, pues el primero consiste en “**Observar**”, de manera detallada el fenómeno y eso se debe hacer desde la visión del investigador primeramente para después preparar una serie de preguntas orientadoras aplicadas a los informantes que conlleven a observar el fenómeno desde la postura de cada uno de ellos.

En el caso de este estudio, la observación inició a partir de la sensibilidad del investigador a través de sus años de experiencia en instituciones educativas de la región, identificando en el devenir de los años y cambio de institución que existían problemáticas coincidentes, las cuales, a mi parecer, convergían en esa segregación entre la escuela, las familias y la comunidad. Por un lado, como docente, podía vislumbrar cuales eran las necesidades de los familiares de mis estudiantes (las cuales interferían notoriamente en el desenvolvimiento académico y social de mis aprendices).

Por otro lado, claramente desde mi rol, conocía las exigencias educativas y los planes programados para alcanzar metas colectivas (en su mayoría no tenían nada que ver con las de los anteriores) y por último, como miembro de la comunidad, vivía de primera mano las carencias, sociales, económicas, políticas, ambientales y educativas del sector (las cuales someramente podían involucrarse como parte de algún proyecto institucional en respuesta a lo que en documentos curriculares se requiere), no así era previsible que las tres entidades se encontraban (aún lo hacen) disociadas una de la otra, preguntándome en muchas ocasiones ¿Si acaso algunas de estas debilidades no podrían ser fusionadas o si la respuesta a alguna de ellas o podría fácilmente ser erradicada con las herramientas existentes dentro de estas, como por ejemplo a partir del liderazgo social de los rectores educativos?.

Por ello, desde la auto reflexión consideré oportuno descubrir, si era solo una percepción mía o si la otredad (comunidad, familia, docentes y rectores) podría haber tenido en algún momento impresiones parecidas o incluso desde sus vivencias, revelarían sugerencias constructivas hacia comprender tal situación con la mera intencionalidad de alcanzar el ideal deseado por todos a partir de una serie de entrevistas intencivas programadas con aquellos sujetos que pudiesen aportar información de calidad en torno a mi incertidumbre investigativa.

Este paso a su vez va acompañado del “**Narrar**”, donde se construye un informe descriptivo de las visiones de los sujetos (docentes, rectores, representantes de la familia y de la comunidad), tal cual son expresadas por ellos mediante la socialización simultánea gestante durante la aplicación de las entrevistas y la respectiva postura del investigador en torno a esas descripciones.

Lo anteriormente expresado no implica que durante estas dos fases, por decirlo de alguna manera, no exista reflexión alguna, por el contrario, de acuerdo con Guillén (2018) “ la descripción de cómo hay que observar e informar sobre lo observado es una actividad reflexiva en sí” (p.219), lo cual involucra una organización mental para develar mis presupuestos como investigador, así como poder plantearme cómo abordar a los sujetos a través de la exploración de sus experiencia hacia la comprensión de los de ellos, lo cual requiere un gran proceso reflexivo, expuestos en esta etapa aunque sus resultados sean desarrollados detalladamente en la cuarta fase identificada como **“Crear, valorar y querer”**, donde en realidad comienza el análisis fenomenológico específicamente, refiriéndose a estas etapas de la 3 a la 6 como la codificación temática categorización en sí desde su análisis intencional, motivacional y eidético.

En cuanto a la fase alusiva al **“Reflexionar”**, consiste en expresar mis pensamientos en referencia a lo narrado en la fase anterior denominado por Embree como “síntesis pasiva” al ser mis posturas como investigador en torno a los argumentos de los sujetos informantes (síntesis activa). Por ello, en este estudio, son fusionadas estas dos fases al exponer metodológicamente el “Yo” en su presente viviente, de cada uno de los sujetos actuantes en concordancia a lo expresado por ellos a partir del microanálisis de sus vivencias de sentido, para luego a partir de sus estructuras de sentido, pueda ser realizada una síntesis activa de sus experiencias y pasiva en torno a mi percepción como investigador y la de los otros.

Así mismo, la fase “Experienciar”, será presentada de manera integrada a la última fase, debido a que en esta son expuestas las verdades desde la razón haciendo la respectiva contrastación entre lo real y lo ideal tal como es el objetivo de esta fase. Cabe aclarar en este apartado que, es a este solapamiento de etapas a lo que se refería Embree con aproximación metodológica, debido a que cada investigador vive el proceso tal y como los hallazgos van emergiendo y lo que la realidad del momento investigativo exige puesto que cada fenómeno atiende a unas características específicas demandantes para el investigador de adaptaciones metodológicas ajustables a cada caso particular.

La siguiente fase, llamada “**Analizar**”, intenta generalizar hallazgos desde las coincidencias entre los interlocutores, las cuales se desprenden del proceso de codificación y categorización de las intersubjetividades de sentido.

En consecuencia, el resultado de esta fase consistirá en el desarrollo de cada categoría (la cual denominaré como los fenomenólogos “central”) para identificar el agrupamiento de unidades temáticas naturales asociadas a las estructuras de sentido de los informantes respecto a las narraciones de sus vivencias en función alcanzar la última fase mencionada por Embree como “**Examinar**”, en donde se procede a justificar las aristas emergentes en el proceso de análisis para comprender el fenómeno estudiado a través de la razón, si se puede llamar de alguna forma a sabiendas que dicha razón o conciencia fenoménica se forma a partir de la reflexión entre lo que yo pienso como investigador, lo experimentado por los sujetos estudiados en correspondencia a una realidad específica y lo sustentable a partir de las teorías existentes en torno a los hallazgos emergentes.

En consonancia con las siete fases anteriormente descritas, este estudio es metódicamente adaptado a cinco fases específicas, integrando las otras dos dentro de estas, tal y como se expone en el gráfico seguidamente presentado.



**Gráfico 6. Fases integradas a la metodología fenomenológica del análisis reflexivo de Embree.** Adaptación a partir de Embree (2003)

A continuación, se procede a desarrollar cada una de las fases del análisis reflexivo, asociadas al fenómeno de estudio “el liderazgo social de los rectores en las instituciones educativas oficiales del municipio Arjona, departamento de Bolívar, Colombia.

## **Etapa preparatoria del análisis reflexivo, Fases 1 y 2: Observar y Narrar**

En el mundo real, podría asociar el observar con la visualización del entorno exterior de manera detallada, donde se tiende a ir más allá del simple ver. Al realizar este ejercicio, se intenta caracterizar el objeto en el que se fija el foco de atención, más sin embargo al hacerlo siempre o a menudo solo se explora lo tangible.

En consecuencia, la fase de observación dentro del análisis reflexivo en relación con el objeto de estudio consiste en la caracterización del municipio de Arjona desde todos sus aspectos geográfico, económico, social y educativo, descripción de sus establecimientos educativos oficiales, relaciones espaciales de los recintos educativos en la comunidad, formas de vida de los habitantes, descripción de los intereses que mueven al investigador e identificación cualitativa de los sujetos actuantes. Todo ello, en función de realizar un informe develando las relaciones sociales y culturales como son las motivaciones, creencias y expectativas de quienes forman parte de la vivencia asociada al liderazgo social en las instituciones educativas oficiales del municipio Arjona.

Para la realización de esta fase preparatoria, no solo acudí a documentos específicos asociados a la representación del municipio como la caracterización del municipio (Alcaldía de Arjona), descripción sociopolítica del municipio (secretaría de educación del municipio) y censo del Departamento Administrativo Nacional de Estadísticas (DANE, 2018), sino que a través de mis años de vida habitando la región hice un recorrido desde mi experiencia. Además de ello, realicé un autorreflexión acerca de mis creencias, percepciones, motivaciones e intereses en cuanto a ¿Cómo considero yo que se da el liderazgo social?, por lo menos desde la institución educativa Benjamín Herrera, donde tengo 17 años de experticia e indagué acerca de las vivencias de los sujetos actuantes quienes experimentan al igual que yo dicha realidad. Para ello, indagué acerca de los sujetos que podría facilitarme información en los diferentes institutos del municipio en concordancia con los diversos roles y posturas asociados al tema de interés, como son: docentes, rectores, familiares y agentes responsables de la comunidad como es el caso de un concejal.

Una vez seleccionados los informantes de acuerdo con el criterio de selección, “tener más de 5 años ejerciendo el rol” (docentes, rectores y familiares) y “más de dos años en el cargo (concejal), procedí a solicitar de su colaboración en la participación del estudio. Para ello, conversé con los rectores institucionales en torno a requerir de su autorización para acceder a sus recintos luego de explicarle la intencionalidad investigativa, así como pedir sus sugerencias en cuanto a la escogencia de familiares y docentes que cumpliendo los requisitos estuviesen en disposición de contribuir en la indagatoria.

Determinados los posibles informantes, me dirigí a ellos respetuosamente de manera individualizada para narrarles el propósito del estudio, aclarando que formaba parte de mis estudios académicos para que no fuese vista como invasiva la intromisión. A la que accedieron gustosamente, concretando que en los días subsiguientes serían contactados a través de los números telefónicos que me facilitaron.

Teniendo los informantes a disposición, desde un proceso reflexivo me planteé ciertas preguntas que pudiesen dar respuesta a las intenciones de mi investigación asociada al liderazgo social de los rectores en las instituciones educativas oficiales del municipio Arjona, las cuales pretendía fuesen dándose de manera aleatoria mediante una conversación dialógica e íntima hacía la creación de un clima de confianza donde fluyeran espontáneamente y sin cohibición las respuestas que más adelante me ayudarían a comprender el fenómeno estudiado. Dichas preguntas son expuestas en cuadro 12 a continuación:

**Cuadro 12.**  
**Preguntas orientadoras para encuentro dialógico entre investigador e informantes**

<b>Intención General:</b>				
Generar lineamientos teórico - prácticos para el desarrollo del liderazgo social de los rectores en Instituciones Educativas Oficiales del Municipio de Arjona				
<b>Intenciones Específicas</b>	<b>Preguntas de Indagación</b>			
	<b>Comunidad</b>	<b>Rectores y Docentes</b>	<b>Familia</b>	<b>Concejal</b>
Develar los estilos de liderazgo que han adoptado los rectores de las IEO para la integración	¿Qué tipo de Liderazgo considera usted que se asume en las Instituciones	¿Qué tipo de Liderazgo considera usted que se asume en las Instituciones	¿Qué tipo de Liderazgo considera usted que se asume en las Instituciones	¿Qué tipo de Liderazgo considera usted que se asume en las Instituciones

Continuación Cuadro 12.

Intenciones Específicas	Preguntas de Indagación			
	Comunidad	Rectores y Docentes	Familia	Concejal
escuela- familia- comunidad en el Municipio de Arjona.	Educativas del Municipio de Arjona?	Educativas del Municipio de Arjona?	Educativas del Municipio de Arjona?	Educativas del Municipio de Arjona?
	¿Cuáles son los hechos que usted ha evidenciado para creer que ese tipo de liderazgo es el asumido en dichas instituciones?	¿Cuáles son los hechos que usted ha evidenciado para creer que ese tipo de liderazgo es el asumido en dichas instituciones?	¿Cuáles son los hechos que usted ha evidenciado para creer que ese tipo de liderazgo es el asumido en dichas instituciones?	¿Cuáles son los hechos que usted ha evidenciado para creer que ese tipo de liderazgo es el asumido en dichas instituciones?
	¿Considera usted que la escuela toma en cuenta los problemas de la comunidad y de las familias en sus planificaciones anuales y en la toma de decisiones? ¿En qué fundamentos se basa para tal afirmación?	¿Considera usted que son tomados en cuenta los problemas de la comunidad y de las familias en sus planificaciones anuales y en la toma de decisiones? ¿En qué fundamentos se basa para tal afirmación?	¿Considera usted que la escuela toma en cuenta los problemas de la comunidad y de las familias en sus planificaciones anuales y en la toma de decisiones? ¿En qué fundamentos se basa para tal afirmación?	¿Considera usted que la escuela toma en cuenta los problemas de la comunidad y de las familias en sus planificaciones anuales y en la toma de decisiones? ¿En qué fundamentos se basa para tal afirmación?
	¿Existe algún calendario de reuniones para el consenso de problemáticas entre la comunidad, la escuela y las familias? De ser positiva su respuesta: ¿Qué tipo de tema son abordadas en dichas reuniones?	¿Existe algún calendario de reuniones para el consenso de problemáticas entre la comunidad, la escuela y las familias? De ser positiva su respuesta: ¿Qué tipo de tema son abordadas en dichas reuniones?	¿Existe algún calendario de reuniones para el consenso de problemáticas entre la comunidad, la escuela y las familias? De ser positiva su respuesta: ¿Qué tipo de tema son abordadas en dichas reuniones?	¿Existe algún calendario de reuniones para el consenso de problemáticas entre la comunidad, la escuela y las familias? De ser positiva su respuesta: ¿Qué tipo de tema son abordadas en dichas reuniones?
	¿Existe participación de la comunidad en las actividades de los recintos escolares del municipio?, ¿Qué tipo de	¿Existe participación de la comunidad en las actividades de los recintos escolares de la comunidad?,	¿Existe participación de la familia en las actividades de los recintos escolares de la comunidad?,	

Continuación Cuadro 12.

Intenciones Específicas	Preguntas de Indagación			
	Comunidad	Rectores y Docentes	Familia	Concejal
	participación existe?	¿Qué tipo de participación existe?	¿Qué tipo de participación existe?	
Interpretar las percepciones de los actores involucrados en cuanto al liderazgo asumido por los Rectores de las IEO para llevar a cabo la integración escuela-familia-comunidad.	¿Cómo cree usted que los problemas y necesidades de la escuela y las familias pueden incidir en la comunidad?	¿Cómo cree usted que los problemas y necesidades de la comunidad y las familias pueden incidir en la escuela?	¿Cómo cree usted que los problemas y necesidades de la comunidad y la escuela pueden incidir en la familia?	¿Cómo cree usted que los problemas y necesidades de la escuela y las familias pueden incidir en la comunidad?
	¿Qué opina usted acerca de la integración familia – escuela – comunidad para la atención de necesidades conjuntas en pro del beneficio mutuo?	¿Qué opina usted acerca de la integración familia – escuela – comunidad para la atención de necesidades conjuntas en pro del beneficio mutuo?	¿Qué opina usted acerca de la integración familia – escuela – comunidad para la atención de necesidades conjuntas en pro del beneficio mutuo?	¿Qué opina usted acerca de la integración familia – escuela – comunidad para la atención de necesidades conjuntas en pro del beneficio mutuo?
	¿Cómo considera usted que esta integración podría beneficiar a los protagonistas del hecho educativo?	¿Cómo considera usted que esta integración podría beneficiar a los protagonistas del hecho educativo?	¿Cómo considera usted que esta integración podría beneficiar a los protagonistas del hecho educativo?	¿Cómo considera usted que esta integración podría beneficiar a los protagonistas del hecho educativo?
	¿De qué forma podría participar la comunidad en las necesidades escolares y familiares?	¿De qué manera puede participar la comunidad las necesidades de la escuela?	¿De qué manera puede participar la comunidad las necesidades familiares?	¿De qué forma podría participar la comunidad en las necesidades escolares y familiares?
	¿De qué manera puede participar la escuela en las necesidades de la comunidad?	¿De qué forma pudiese participar la familia en las necesidades de la escuela?	¿De qué forma pudiese participar la escuela en las necesidades familiares?	¿De qué manera puede participar la escuela en las necesidades de la comunidad?
	¿De qué forma pudiese participar la familia en las necesidades de la comunidad?			¿De qué forma pudiese participar la familia en las necesidades de la comunidad?

Continuación Cuadro 12.

Intenciones Específicas	Preguntas de Indagación			
	Comunidad	Rectores y Docentes	Familia	Concejal
	¿Qué sugerencias podría aportar para la integración de la escuela – familia y comunidad?	¿Qué sugerencias podría aportar para la integración de la escuela – familia y comunidad?	¿Qué sugerencias podría aportar para la integración de la escuela – familia y comunidad?	¿Qué sugerencias podría aportar, para la integración de la escuela- familia y comunidad?
Comprender los elementos emergentes en la investigación en referencia al rol que debe ejercer el rector como líder social para la integración familia – escuela – comunidad en las Instituciones Educativas Oficiales del Municipio de Arjona.	¿Cómo es la actuación de los rectores de las instituciones educativas oficiales del municipio Arjona respecto a la integración de la familia- escuela – comunidad?	¿Cómo es la actuación de los rectores de las instituciones educativas oficiales del municipio Arjona respecto a la integración de la familia- escuela – comunidad?	¿Cómo es la actuación de los rectores de las instituciones educativas oficiales del municipio Arjona respecto a la integración de la familia- escuela – comunidad?	¿Cómo es la actuación del Rector, respecto a la integración de la familia- escuela y comunidad?
	¿Cómo le gustaría que fuese el rol de los rectores institucionales como líderes sociales para la integración familia – escuela – comunidad del Municipio de Arjona?	¿Cómo le gustaría que fuese el rol de los rectores institucionales como líderes sociales para la integración familia – escuela – comunidad del Municipio de Arjona?	¿Cómo le gustaría que fuese el rol de los rectores institucionales como líderes sociales para la integración familia – escuela – comunidad del Municipio de Arjona?	¿Cómo le gustaría que fuese el rol del Rector como líder social, para la integración familia- escuela y comunidad?
Construir un conjunto de lineamientos teórico - prácticos para el desarrollo del liderazgo social de los rectores en Instituciones Educativas Oficiales del Municipio de Arjona, socializados con los protagonistas del hecho educativo.	¿Cómo idealizaría usted el liderazgo social, es decir como desea que oriente el rector su escuela?	De ser posible ¿Cómo visualiza su liderazgo social en su institución?	¿De qué forma sería la actuación del rector como líder social en la escuela en donde hace vida su representado?	¿Cómo idealizaría usted el liderazgo social, es decir como desea que oriente el Rector su escuela?

Fuente: Elaboración del autor.

Una vez organizadas mis ideas respecto a lo que quería indagar en cada uno de los sujetos, procedí a organizarme en relación con las fases del método fenomenológico que iba a seguir para el desarrollo de la investigación, para ello, exploré diversos autores encontrando que, quien se ajustaba más a mis pretensiones era el expuesto por Moustakas (1994) el cual se corresponde con el método del análisis reflexivo de Embree (2003) en relación con sus fases según lo expresado en el siguiente gráfico



**Gráfico 7. Fases de desarrollo del método fenomenológico adaptado al análisis reflexivo.** Adaptación a partir de Moustakas (1994) y Embree (2003)

En correspondencia con el gráfico 5, explicativo de la fase de desarrollo del método fenomenológico concerniente con: (1) preparación de la recolección de datos; (2) Recolección de la información; (3) Organización, análisis y síntesis de lo recabado y (4) Resumen, implicaciones y resultados, puede observarse su relación con el método de análisis reflexivo en torno a que durante la fase de observar, son preparados los consentimientos informados y el guion de entrevista tal y como fue expuesto en el apartado anterior. Seguidamente, el narrar- reflexionar, se corresponde con la transcripción de entrevistas y selección de unidades temáticas naturales. En cuanto al querer, valorar, creer, es desarrollado mediante la búsqueda de relaciones entre esos

temas emergentes para la constitución de temas centrales y estos a su vez en estructuras particulares producto del análisis para finalmente develar los hallazgos del estudio a través del experimentar y examinar.

Con respecto a la primera fase del desarrollo, fue preparado un documento denominado “consentimiento informado”, el cual figuró como una especie de contrato entre las partes con la única intencionalidad de dejar claro y por escrito los compromisos y responsabilidades tanto de los sujetos como mío propio (investigador) para dar cumplimiento con el criterio bioético de transparencia y confidencialidad durante el estudio. Una vez, organizado, convine los encuentros con cada uno de los informantes coincidiendo como espacio de encuentro la oficina de coordinación académica de cada uno de los recintos educativos en el caso de docentes, directivos y familiares para facilidad de éstos. En cuanto al concejal, por mutuo acuerdo, se estableció la oficina de este de manera que yo me trasladé a cada uno de los ambientes en las fechas programadas.

Una vez claras las ideas en cuanto a las temáticas que iba a abordar en las entrevistas con cada uno de los protagonistas del hecho educativo, decidí reflejar mis presupuestos como investigador, con la intencionalidad de tenerlos presentes al momento de ir recolectando y analizando la información, de manera que pudiese darme cuenta del momento en que estuviesen incidiendo mis creencias y sentires para dirigir el estudio. Debo reconocer, que muchas veces me sucedió que, de manera inconsciente durante la entrevista, preguntase y replanteara las mismas preguntas de otra manera en busca tal vez de la respuesta que yo quería escuchar. No obstante, fue solo hasta el momento de su transcripción que lo reconocí, sintiendo quizás un poco de vergüenza con los entrevistados al imaginarme que por momentos pudieron sentirse algo intimidados.

Por tanto, puedo decir que, en la aplicación del método, a pesar de uno develar previamente sus subjetividades en la búsqueda de la objetividad científica, inconscientemente es nuestra esencia el motor impulsador del accionar investigativo. Lo cual, también me hace vislumbrar el valor asociado a las percepciones de los sujetos de estudio, para que, a partir de los análisis e interpretaciones, pueda emerger una

construcción teórica del fenómeno indagado. En consecuencia, expongo mis presupuestos escritos previo a la aplicación de las entrevistas a los informantes.

### **Presupuestos del investigador**

Con respecto a mis percepciones como investigador en cuanto a las relaciones sociales y culturales de las instituciones educativas y la comunidad referidas a mis creencias, motivaciones y experiencias como parte del cuerpo docente de uno de los recintos educativos del municipio puedo decir que respecto a la realidad: Las familias, generalmente no asume la responsabilidad y seguimiento en la formación del estudiante, mientras que la escuela, generalmente es dirigida de manera circunstancial, sin atender lo planeado y tener en cuenta las necesidades y demandas de la familia y la comunidad, demostrado en la inexistencia de proyectos, que posibiliten la integración entre estos tres entes. De ahí, su poco interés en integrarse.

Lo anteriormente expuesto, lleva a plantearme un ideal, donde la escuela deba, pueda y quiera planear y ejecutar proyectos de formación y actividades productivas para las familias vinculándolas en la formación del estudiante. Para alcanzarlo, los directivos y docentes requieren de una capacitación en liderazgo social con el fin de manejar los procesos organizacionales, atendiendo a las necesidades y demandas del contexto donde se desenvuelven para desde sus roles puedan ser generados programas de proyección social en convenio con instituciones del orden municipal y departamental.

Una vez establecidos mis presupuestos, procedí a entrevistar a mis sujetos de estudio en los tiempos y espacios previamente convenidos. A cada uno de los participantes, se les hizo entrega de una copia del consentimiento informado, el cual fue leído y explicado a detalle en relación con la intención general del estudio, los criterios de confidencialidad y anonimato dando respuesta a los criterios bioéticos de la investigación, así como la clarificación de que ellos estaban en la libertad de responder o no lo que quisieran, preguntar ante cualquier duda e incluso hacer un seguimiento de cómo iba el estudio en el momento que lo creyeran necesario, además

de entregarles los datos de contacto de mi tutora para que en caso de dudas o inquietudes comprobasen que la investigación formaba parte de un requisito de grado académico y no tuviese otro tipo de intencionalidad enjuiciadora.

Los encuentros resultaron afortunadamente exitosos, sin incomodidad alguna. No obstante, reconozco que el acceso más complicado fue hacia los rectores, quizás por sus múltiples ocupaciones o por sentirse evaluados en concordancia con la temática abordada la cual se les había dado a conocer al solicitar la autorización de acceso a los informantes. Por otro lado, el concejal, aunque muy dispuesto, ante la programación para la entrevista, fue necesario suspender la misma en varias oportunidades, ya que, en su cargo, los imprevistos y reuniones de última hora, son la orden del día. Aun así, logré llevar a feliz término la fase de observación la cual es presentada en la siguiente fase atribuida al narrar -reflexionar.

Cabe aclarar que en esta fase fueron transcritas cada una de las entrevistas (cuadros 13, 14, 15 y 16 referentes a docentes, rectores, familiares y concejal respectivamente), así como expuesta una descripción del municipio abordado de acuerdo con los documentos arriba mencionados en función de visualizar de manera general el escenario objeto de estudio. Finalmente, son declarados mis presupuestos en torno a concepciones, vivencias, experiencias, sentires y querer asociados con el liderazgo social de los rectores en las instituciones educativas del municipio Arjona para tenerlos claros al momento de analizar la información recabada y no contaminar el estudio.

**Cuadro 13.**  
**Transcripción de entrevistas a Docentes**

Preguntas	Respuestas		
	Docente 1	Docente 2	Docente 3
1. ¿Qué tipo de Liderazgo considera usted se asume en las Instituciones Educativas Oficiales del Municipio de Arjona?	Considero que falta más protagonismo, para hacer de las escuelas, una entidad más visible y proyectada en la comunidad	El liderazgo que se asume en la institución depende en gran medida de las orientaciones que establece desde la secretaría de educación, con cierta	No es claro y efectivo el liderazgo asumido en la institución, porque intervienen influencias políticas, sindicales y personales, que impiden afianzar credibilidad y

Continuación Cuadro 13.

Preguntas	Respuestas		
	Docente 1	Docente 2	Docente 3
		autonomía respaldada por los estamentos de dirección, atendiendo a las necesidades de cada institución.	confianza en los procesos que se ejecutan
2. ¿Cuáles son los hechos que usted ha evidenciado para creer que ese tipo de liderazgo es el asumido en dichas instituciones?	La poca participación de las escuelas en el contexto, en las que se desenvuelven	Por el hecho, que la institución recibe orientaciones desde secretaría de educación, Es decir, debe responder a los pedidos que pide dicha entidad. No obstante, desde la institución se percibe poca capacidad de liderazgo en contexto con muchas limitaciones.	En cada una de las instituciones educativas existe una radiografía de la forma como se asume el liderazgo. En conversaciones realizadas con docentes de otras instituciones, manifiestan que algunos son autocráticos, otros democráticos y burocráticos. Para el caso de nuestra institución, hay exceso de democracia, por el cual muchas veces resulta perjudicial.
3. ¿Considera usted que la escuela toma en cuenta los problemas de la comunidad y de las familias en sus planificaciones anuales y en la toma de decisiones? ¿En qué fundamentos se basa para tal afirmación?	Considero que se deberían implementar proyectos institucionales, que involucren más a estos estamentos, con la escuela	Si los toma en cuenta, pero no se le da el seguimiento adecuado. En la institución se plantean proyectos, pero no se les da continuidad. Por Ejemplo, la escuela de padres fue un proyecto que inició, pero no se siguió llevando a cabo. Además, no se socializan los resultados con la comunidad educativa. En estos casos, puedo decir que los canales de comunicación no son usados de buena manera.	No, porque la institución prácticamente deja de lado, la participación de la comunidad y de la familia en la programación del año escolar, lo que hace no tener capacidad de decisión en el desarrollo institucional.

Continuación Cuadro 13.

Preguntas	Respuestas		
	Docente 1	Docente 2	Docente 3
4. ¿Existe algún calendario de reuniones para el consenso de problemáticas entre la comunidad, la escuela y las familias? De ser positiva su respuesta: ¿Qué tipo de tema son abordadas en dichas reuniones?	No lo conozco. Solo a inicios de cada año escolar y a final de cada periodo, los padres de familias, acuden a la institución para tratar temas casi relacionados con el rendimiento académico de los estudiantes	No existe calendario definido. Solo se hacen reuniones, cuando se presenta una problemática y es cuando se citan a los padres de familias.	No existe, solo se abordan las problemáticas de manera circunstancial y sus respuestas se dan de manera improvisada
5. ¿Existe participación de la comunidad en las actividades de los recintos escolares del municipio?, ¿Qué tipo de participación existe?	Algunas veces grupos artísticos locales, se han presentado en eventos de la institución. No parece ser una política del colegio, más bien una iniciativa de aquellos estudiantes que deciden llevar a cabo alguna presentación y requieran para ello, la colaboración de personas externas	A los padres de familias y exalumnos se les invita para que participen en eventos programados por el colegio, pero esta participación es poca. Cuando hay reuniones de Consejo directivos, es que se nota un poco de participación de los padres de familias, siempre y cuando hagan parte de dicho órgano. Se mantiene más acercamiento entre padres de familias y directores de grupo, solo a través de medios telefónicos	La comunidad muy pocas veces quiere participar e integrarse en cualquier evento que tenga que ver con el desarrollo cultural, académico, ecológico o administrativo, por lo general solo se acercan a buscar los resultados académicos a final de año. Cabe resaltar que la institución, no tiene un plan de eventos para desarrollar, que permita a la comunidad su participación. La participación es solo académica en algunos casos, pero como afirmé anteriormente, la falta de un plan de trabajo dificulta que la comunidad, asuma un verdadero compromiso y sentido de pertenencia hacia la institución.
6. ¿Cómo cree usted que los problemas y necesidades de la escuela y las familias pueden incidir en la comunidad?	En la escuela, los estudiantes pasan por un proceso de formación académica y en valores, los cuales	Inciden directamente, pues generan reacciones como enfrentamientos entre estudiantes a las afueras del plantel,	Cuando las instituciones están rodeadas de un nivel socio económico de clase social estrato 0, 1 y 2, en donde el padre

Continuación Cuadro 13.

Preguntas	Respuestas		
	Docente 1	Docente 2	Docente 3
	<p>les permiten desenvolverse en la sociedad y aportar en la construcción de ésta. Sin embargo, cuando los procesos no son los mejores ni en la escuela, ni al interior de las familias, se puede ver esto reflejado en las actitudes, las acciones y el aprovechamiento de la sociedad, en el sentido de que es posible que la persona no contribuya con una estructura social dirigida al desarrollo de su comunidad.</p>	<p>inconformismo de los padres de familias por algunos aspectos físicos que presenta la infraestructura del colegio, poco aprovechamiento del tiempo libre por parte de los estudiantes, menores trabajando informalmente, entre otras.</p>	<p>de familia debe pensar primero si al día siguiente tienen para probar un bocado de comida, y los alumnos llegan con hambre a estudiar, los jóvenes en riesgo que constantemente merodean las instituciones ejerciendo la venta de micro tráfico, las redes sociales que hacen parte de la vida de los estudiantes dentro y fuera de la institución esperando el menor descuido del docente para utilizarlas. Todo eso tiene incidencia en el desarrollo normal del núcleo familiar y de la comunidad en general</p>
<p>7. ¿Qué opina usted acerca de la integración familia – escuela – comunidad para la atención de necesidades conjuntas en pro del beneficio mutuo?</p>	<p>Esa es una tarea responsable de formar para el bien y el avance de la comunidad. Si hay ganancia en cualquier elemento de esta, los que la sufren son los estudiantes y en últimas la misma sociedad. Los entornos en los que crecen los niños y adolescentes, deben servir de apoyos a los procesos llevados por la institución educativa. Similarmente la familia debe coadyuvar en ellos y establecer desde casa, condiciones que</p>	<p>Opino que es importante abrir espacios en los que se tengan en cuenta todos los entes de la institución educativa, para que se trabaje mancomunadamente en pro de buscar soluciones a las problemáticas presentes o por lo menos de manejarlas.</p>	<p>Debe ser lo más prioritario para que haya una excelente química entre la institución y la comunidad, el cual permitirá acercar y comprometer más al padre de familia</p>

Continuación Cuadro 13.

Preguntas	Respuestas		
	Docente 1	Docente 2	Docente 3
	<p>permitan mejor aprovechamiento de los niños y jóvenes de su permanencia de la escuela</p>		
<p>8. ¿Cómo considera usted que esta integración podría beneficiar a los protagonistas del hecho educativo?</p>	<p>Pues los más notorio, suelen ser los resultados en las pruebas externas, pero diría que una buena actitud de cara a una vida activa en sociedad también da cuenta de esto. Ver que los egresados muestran un marcado liderazgo en asuntos de su comunidad, es también un buen síntoma de esa integración, bien llevada a cabo</p>	<p>Los beneficios son muchos y no solo en el ámbito académico, también en el de convivencia social, dado que el compromiso de la educación es de todos, no solo de los profesores, coordinadores, y Rector. Además, se debe tener en cuenta que los buenos modales se enseñan primero en la casa para poderlos practicar en el colegio. Creo que, sin ese aspecto, solo estaríamos graduando a personas con información, pero sin valores.</p>	<p>Por el simple hecho de que la comunidad se apersona de la institución, administrativa, cultural, ecológica y académicamente, el cambio será asombroso haciendo un trabajo mancomunado institución-comunidad</p>
<p>9. ¿De qué forma podría participar la comunidad en las necesidades escolares y familiares?</p>	<p>Principalmente con talento, poniendo a disposición de la escuela el ingenio, para la realización de las actividades de formación extracurriculares como: eventos culturales, deportivos, artísticos. Además, es también bueno, que la comunidad entre a servir de oyente, entre el tránsito de la escuela a la vida en sociedad en la adultez. Ejemplo, dando a conocer</p>	<p>Con la escuela de padres, se les estaría enseñando a mejorar los hábitos de estudio de estudiantes en casa, también se involucrarían en la gestión de soluciones de las necesidades del colegio. Se haría un equipo para mejorar no solo procesos académicos, también el comportamiento social de los estudiantes.</p>	<p>Primero haciendo un plan de trabajo bien organizado a principio de año, dándole participación para la creación del plan a los representantes de padres de familia, posteriormente compartir la información con el resto de la comunidad, invitándolos a la participación permanente</p>

Continuación Cuadro 13.

Preguntas	Respuestas		
	Docente 1	Docente 2	Docente 3
	avances de proyectos sociales desarrollados en la comunidad, cuestiones de índole política, democrática, etc		
10. ¿De qué manera puede participar la escuela en las necesidades de la comunidad?	La escuela es un lugar de academia y esta busca soluciones a su proceso de formación. Así mismo los estudiantes en compañía de sus docentes, pueden propiciar espacios en donde los temas principales, giren en torno a problemáticas sociales o de otro tipo presentes en la comunidad. Otro aporte puede estar relacionado con muestras de artes que deleiten los sentidos de los coterráneos	De mucho, conociendo las necesidades de la comunidad, la escuela podría gestionar y orientar procesos que vayan en pro de brindar soluciones a esas necesidades. Se llegarían a resultados visibles que impactarían positivamente la comunidad. Por poner un ejemplo, si la necesidad es que hay familias con pocos ingresos, se podría enseñar a los estudiantes, como ser emprendedores y vigilando que los formar sus propias mini empresas.	A través de obras sociales, recolección de fondos (bingos, bazares), integraciones deportivas, entre otros.
11. ¿De qué forma pudiese participar la familia en las necesidades de la comunidad?	La familia es la célula de la sociedad, de modo que lo que ocurra al interior de cada una de ellas, puede influir en la sociedad en donde tiene lugar este núcleo. La familia de la mano de la escuela, pueden aportar a la construcción de soluciones para situaciones negativas que aquejan a la sociedad, como el	procesos se cumplan, siendo vigías o líderes, motivadores y evaluadores para que se mantenga los proyectos y programas desarrollados.	A través de un plan de trabajo elaborados con los representantes de padres de familia, dándoselos a conocer al resto de la comunidad y ejecutarlos en el transcurrir del año.

Continuación Cuadro 13.

Preguntas	Respuestas		
	Docente 1	Docente 2	Docente 3
	pandillismo, la drogadicción, el micro tráfico		
12. ¿Qué sugerencias podría aportar, para la integración de la escuela- familia y comunidad?	Desde la escuela, visibilizar más hacia la comunidad los procesos, no solo académicos, que se llevan al interior del plantel. Otra estrategia muy buena, es la escuela para padres que se convierte en un fuerte nexo entre familia e institución, permitiendo aunar esfuerzos en la formación integral de los niños y jóvenes.	Para la integración de la escuela, la familia y la comunidad, puedo sugerir la puesta en marcha de los siguientes proyectos: (a) Consolidación de la escuela para padres; (b) Proyectos de pequeños emprendedores; (c) Conservación del medio ambiente: Yo cuido, yo reciclo	Elaborar planes de trabajo conjuntos, en donde haya un compromiso de todas las partes, socializarlos con el resto de la comunidad y ponerlo en marcha durante el calendario académico.
13. ¿Cómo es la actuación del Rector, respecto a la integración de la familia- escuela y comunidad?	Desde lo poco que he podido observar, considero que faltan cosas por hacer. Hay que crear una política institucional que propenda por llevar a la escuela, más hacia la comunidad.	La actuación es poca, puesto que las personas más cercanas a los padres de son los docentes. Por medio de los docentes, es que se contactan a los padres de familias, puesto que son los encargados de entrevistar a los estudiantes y conocer un poco más su situación. Puedo decir, que la institución no tiene proyectos que involucren activamente a las familias y a la comunidad, para conocerlas con mayor profundidad.	Al parecer a la mayoría le interesa más la parte académica y administrativa que la social
14. ¿Cómo le gustaría que fuese el rol del Rector como líder social, para la integración familia- escuela y comunidad?	Este estamento debe ser conocido en la comunidad por su liderazgo y apoyo a los procesos sociales de los que la escuela	Que tuviera mayor compromiso con proyectos que involucren a las familias, que realizara seguimiento de dichos	Deben ser más comprometidos con la comunidad en general, liderar procesos de interacción,

Continuación Cuadro 13.

Preguntas	Respuestas		
	Docente 1	Docente 2	Docente 3
	<p>pueda hacer parte. Las fiestas locales, los eventos culturales, etc. son espacios en los que la comunidad pueda integrarse más con la escuela, pero también mediante proyectos que lleven a la comunidad resultados y soluciones a las problemáticas sociales planteadas desde la escuela, todo dentro de la escala de sus posibilidades.</p>	<p>proyectos para que no se extingan, además que apoyara esas iniciativas donde la comunidad toma parte en el mejoramiento de la educación. El problema radica, en que se comienza, pero no se mantienen esos proyectos que darían resultados positivos</p>	<p>integración y esparcimiento con toda la comunidad.</p>
<p>15. ¿Cómo idealizaría usted el liderazgo social, es decir como desea que oriente el Rector su escuela?</p>	<p>La escuela siempre debe estar pensada en el contexto. Los procesos escolares deben apuntar a generar cambios en la comunidad.</p>	<p>Que practicara el liderazgo participativo, en el que motivara a su grupo a alcanzar los objetivos propuestos. Que mejorara los canales de comunicación con los que están a su cargo. Que se convirtiera en un motivador, para que su grupo desarrolle la creatividad y apoye esas ideas que van en pro del mejoramiento de la institución. Que realice jornadas de evaluación y seguimiento a los procesos llevados a cabo en la institución y tome las decisiones correspondientes de apoyarlos y transformarlos. Que escuchara todas las opiniones de su grupo y se deje guiar.</p>	<p>Siendo menos democrático, aunque suene conductista, apersonarse de toda la problemática social, cultural, ecológica, administrativa y académica, en resumen, que sea un líder y no un par.</p>

Fuente: Elaboración del autor.

**Cuadro 14.**  
**Transcripción de entrevistas Rectores**

Preguntas	Respuestas	
	Rector 1	Rector 2
1. ¿Qué tipo de Liderazgo considera usted se asume en las Instituciones Educativas Oficiales del Municipio de Arjona?	Liderazgo ágil, porque se involucra a los demás miembros de la institución en la toma de decisiones, además porque también hay receptividad a las ideas nuevas que conllevan al mejoramiento.	Desde nuestra experiencia en la institución, se vive un estilo de liderazgo participativo, donde se tiene en cuenta la opinión de los miembros de la comunidad a la hora de tomar una decisión. Es así como los padres de familias, estudiantes, docentes y directivos son escuchados y sus aportes contribuyen a la toma de decisiones
2. ¿Cuáles son los hechos que usted ha evidenciado para creer que ese tipo de liderazgo es el asumido en dichas instituciones?	Las diferentes reuniones que se ejecutan, de acuerdo a los cronogramas establecidos espontáneamente y por ley, para el buen funcionamiento institucional.	La participación activa de los miembros del consejo directivo (padres de familias, docentes, estudiantes, sector productivo, directivos), el personero como vocero de los estudiantes, el funcionamiento del comité convivencia escolar, las reuniones de padres de familias y asambleas.
3. ¿Considera usted que la escuela toma en cuenta los problemas de la comunidad y de las familias en sus planificaciones anuales y en la toma de decisiones? ¿En qué fundamentos se basa para tal afirmación?	Claro que sí, pues los problemas de la comunidad y las familias afectan directamente a los estudiantes en su rendimiento y en su comportamiento. Es de notar que en los proyectos que se ejecutan se les hace énfasis a los estudiantes que pueden estar afectados por alguna problemática	Por supuesto que se les tiene en cuenta. Cada año cuando se trabaja el plan educativo institucional, se realiza una retroalimentación para contrastar los objetivos institucionales con la realidad de la comunidad
4. ¿Existe algún calendario de reuniones para el consenso de problemáticas entre la comunidad, la escuela y las familias? De ser positiva su respuesta: ¿Qué tipo de tema son abordadas en dichas reuniones?	Si, temas como el comportamiento dentro y fuera de la institución. Además, sobre el rendimiento académico. Cuando se presenta alguna problemática de relevancia, se realizan reuniones para llegar a la solución en consenso	Si, existe un cronograma de reuniones fijas para el consejo directivo, de por lo menos 7 veces durante el año escolar, aunque de ser necesario se pueden realizar reuniones extraordinarias. Así mismo, las asambleas de padres de familias y comunidad en general, también se hacen de forma periódica en las que se abordan temas de convivencia escolar, procesos administrativos y pedagógicos
5. ¿Existe participación de la comunidad en las	Realmente no, porque la comunidad solo tiene a la escuela para que brinde el servicio educativo.	En la institución no existen estos espacios funcionales, a excepción del restaurante escolar y la sala de

Continuación Cuadro 14.

Preguntas	Respuestas	
	Rector 1	Rector 2
actividades de los recintos escolares del municipio?, ¿Qué tipo de participación existe?	Participan cuando se les convoca para informe académico. Esto puede ocurrir, por las ocupaciones de muchas	informática, la cual se utiliza para otras actividades académicas
6. ¿Cómo cree usted que los problemas y necesidades de la escuela y las familias pueden incidir en la comunidad?	En el comportamiento y el rendimiento académico de los estudiantes	Problemas como los diferentes tipos de violencia, la desnutrición, los bajos recursos económicos, el consumo de sustancias psicoactivas, afectan la salud mental de nuestros estudiantes, también influyen su concentración, n su rendimiento académico, y de convivencia escolar.
7. ¿Qué opina usted acerca de la integración familia – escuela – comunidad para la atención de necesidades conjuntas en pro del beneficio mutuo?	Cuando se alcanza esa integración, los resultados en su gran mayoría son favorables, por lo tanto se hace necesaria e indispensable	No respondió
8. ¿Cómo considera usted que esta integración podría beneficiar a los protagonistas del hecho educativo?	Claro que sí, pues se realiza un mejor trabajo y por lo tanto los estudiantes alcanzan un mayor nivel académico y en general.	El trabajo de mancomunado de la triada familia- escuela y comunidad, aportan elementos de formación integral el estudiante, lo que proyecta a los estudiantes como futuros ciudadanos funcionales para la sociedad.
9. ¿De qué forma podría participar la comunidad en las necesidades escolares y familiares?	En el apoyo y cuidado permanente del entorno escolar, para que las familias pueden tener a sus hijos en ambientes escolares seguros.	La comunidad aporta soluciones desde sus posibilidades, las cuales son muy limitadas. De ahí, que su participación es poca o casi nula.
10. ¿De qué manera puede participar la escuela en las necesidades de la comunidad?	Abriendo espacios, no solo para que brinde servicios educativos a la niñez y la juventud, sino contribuyendo con proyectos que redunden en el mejoramiento de la comunidad	A través de los procesos de participación que Le confiere la ley 115, el decreto 1860, la ley 1620, las cuales le garantizan los procesos de participación de la comunidad, a través de organizaciones no gubernamentales, como: las iglesias, las acciones comunales, clubes deportivos entre otros.
11. ¿De qué forma pudiese participar la familia en las	A través de actos culturales, deportivos, y sociales, en pro de fomentar la participación y ayuda	Inicialmente la educación empieza en el hogar, es aquí donde el estudiante aprende valores que

Continuación Cuadro 14.

Preguntas	Respuestas	
	Rector 1	Rector 2
necesidades de la comunidad?	mutua. Participan solo cuando se les convoca para informe académico. Esto puede ocurrir, por los trabajos que muchas de ellas realizan fuera del municipio, para sostener a sus hijos.	posteriormente pone en práctica durante su convivencia en la escuela, es así como la familia realiza una gran contribución en el clima escolar. De otra parte, la familia, también realiza apoyos materiales para los eventos y demás necesidades que se presentan en las instituciones.
12. ¿Qué sugerencias podría aportar, para la integración de la escuela- familia y comunidad?	Que, entre la escuela, la familia y la comunidad, se realicen actividades de manera conjunta en aspectos deportivos, culturales, sociales, que permitan ayudarse mutuamente.	Generar espacios de convivencia, actividades recreativas, lúdicas, deportivas, culturales, espacios de formación y escuelas de padres.
13. ¿Cómo es la actuación del Rector, respecto a la integración de la familia- escuela y comunidad?	Cada quien es dueño de sus circunstancias. Es decir, cada quien trabaja como puede y crea conveniente	No tengo información de la actuación de rectores de otras instituciones en cuanto a la integración a que usted hace referencia
14. ¿Cómo le gustaría que fuese el rol del Rector como líder social, para la integración familia- escuela y comunidad?	Lo rectores solo podrán transformar con el uso de la palabra y el ejemplo dentro de su comunidad.	Que sea una persona asertiva, con buena actitud de escucha y con orientación al trabajo colaborativo
15. ¿Cómo idealizaría usted el liderazgo social, es decir como desea que oriente el Rector su escuela?	El rector es un líder, determinado por la autoridad, el cual acata y ejecuta leyes, teniendo en cuenta su entorno social	Participando en todas las actividades que se programen en la institución con la comunidad educativa.

Fuente: Elaboración del autor

**Cuadro 15.**  
**Transcripción de entrevistas Familia**

Preguntas	Respuestas	
	Familia 1	Familia 2
1. ¿Qué tipo de Liderazgo considera usted se asume en las Instituciones Educativas Oficiales del Municipio de Arjona?	En las mayorías de las instituciones se asume un liderazgo de tipo administrativo, que solo vela por el funcionamiento de las organizaciones escolares, para ofrecer el servicio educativo	No hay un liderazgo que integre, ya que cada rector trabaja para beneficio de su institución, sin importar que pasa alrededor de su comunidad.
2. ¿Cuáles son los hechos que usted ha	Cumpliendo solo funciones de Rectores, como la asignar carga	Pues los rectores, se limitan a realizar lo que corresponde al

Continuación cuadro 15.

Preguntas	Respuestas	
	Familia 1	Familia 2
evidenciado para creer que ese tipo de liderazgo es el asumido en dichas instituciones?	académica y horarios de clases a los docentes. Sin embargo, no hay proyectos innovadores, hay poca proyección en los entornos de las comunidades, donde se encuentran ubicadas las instituciones	interior de cada institución, sin mirar lo que pasa con los estudiantes y las familias, que habitan a sus alrededores.
3. ¿Considera usted que la escuela toma en cuenta los problemas de la comunidad y de las familias en sus planificaciones anuales y en la toma de decisiones? ¿En qué fundamentos se basa para tal afirmación?	Considero que no, y se evidencia en la poca o nula proyección de las instituciones en las comunidades.	Desde mi punto de vista, no veo que la institución tome en cuenta los problemas de la comunidad, ya que no se llevan a cabo reuniones, donde ellas manifiesten sus peticiones o lo que les gustaría que se llevara a cabo.
4. ¿Existe algún calendario de reuniones para el consenso de problemáticas entre la comunidad, la escuela y las familias? De ser positiva su respuesta: ¿Qué tipo de tema son abordadas en dichas reuniones?	No hay un calendario para atender problemáticas que surjan de dichos entes. Muestra de ello, es que las escuelas de padres, no funcionan en la mayoría de las instituciones	No conozco un calendario de reuniones para dar a conocer las problemáticas entre la comunidad, la escuela y las familias, pero sí puedo decir que anuncian reuniones de padres de familias, para la entrega de informe académicos por periodos.
5. ¿Existe participación de la comunidad en las actividades de los recintos escolares del municipio?, ¿Qué tipo de participación existe?	No existen, la comunidad solo tiene participación en las escuelas, a través de las familias, cuando se trata de realizar proceso de matrículas y recepción de informe académicos	Si existe, porque en ella está organizada la junta de padres, la cual trabaja por el bienestar de los estudiantes y en algunas ocasiones por vigilar las mejoras y adecuaciones del colegio.
6. ¿Cómo cree usted que los problemas y necesidades de la escuela y las familias pueden incidir en la comunidad?	Los problemas de las escuelas en su gran mayoría vienen de los problemas de las familias, lo que hace trasladar e incrementar los problemas hacia la comunidad, más cuando las escuelas, no tienen la capacidad de resolverlos	Puede incidir, si no hay la suficiente comunicación entre dichos estamentos. Por lo general, las familias y las comunidades, no estamos enterados de todas las actividades que está llevando a cabo la institución.
7. ¿Qué opina usted acerca de la integración familia – escuela – comunidad	Es una necesidad imperante. Pues en la medida que la familia, escuela y comunidad, trabajen por un interés	Para la integración entre esos estamentos, se necesita sentido de pertenencia de todos sus integrantes

Continuación cuadro 15.

Preguntas	Respuestas	
	Familia 1	Familia 2
para la atención de necesidades conjuntas en pro del beneficio mutuo?	común y participativo, los resultados serán mejores	y un buen líder que trabaje por el bienestar de los estudiantes.
8. ¿Cómo considera usted que esta integración podría beneficiar a los protagonistas del hecho educativo?	Una familia comprometida, una escuela cumpliendo con su labor educativa y una comunidad apoyando el papel de la escuela, beneficiaría a estudiantes, familias, docentes y comunidad en general, prestando no solo un mejor servicio educativo, sino también contribuyendo a resolver problemas de sus entornos comunitarios.	Tener en cuenta a las familias y comunidad en ciertos proyectos del colegio, para que se conozcan de forma directa los problemas y necesidades que puedan ayudar a resolver entre todos sus participantes
9. ¿De qué forma podría participar la comunidad en las necesidades escolares y familiares?	A través del gobierno escolar, en el consejo directivo, en las escuelas de padres y en el acompañamiento de los procesos educativos.	La comunidad puede participar en las necesidades de las familias, realizando actividades para recolectar fondos, con el fin de solventar algunas de ellas.
10. ¿De qué manera puede participar la escuela en las necesidades de la comunidad?	Orientación y articulación de los colegios en la formación de escuelas de padres. Orientación y articulación de los colegios de sus proyectos sociales, culturales, deportivos y su proyección a las comunidades.	La escuela puede participar en las necesidades de la comunidad, actuando como una entidad consejera y orientadora en la solución de los problemas que surjan de ella.
11. ¿De qué forma pudiese participar la familia en las necesidades de la comunidad?	Que los colegios realizaran una caracterización socioeconómica y cultural de las familias, para articular las familias con las comunidades en pro de la ayuda mutua	Con una mayor participación, que permita conocer de manera directa los problemas o necesidades a resolver, ya que la familia se constituye en el eje central de la comunidad.
12. ¿Qué sugerencias podría aportar, para la integración de la escuela- familia y comunidad?	Generar espacios de reflexión y cambio sobre el papel de cada uno de esos entes. Impulsar la formación de escuelas de padres. Generar desde las escuelas proyectos de proyección social	Mi sugerencia para dicha integración, se puede llevar a cabo a través de la realización de eventos recreativos, actividades lúdicas, donde los miembros de cada estamento pongan su granito de arena.
13. ¿Cómo es la actuación del Rector, respecto a la integración de la familia- escuela y comunidad?	Nulo, porque están solo concentrados en sus funciones meramente administrativas. Por ejemplo, no he visto que un Rector haya liderado proyectos de capacitación permanente en convenio con otras entidades, para	Las actuaciones de los Rectores muchas veces no son notorias, ya que en ciertas ocasiones las familias y la comunidad no son informadas de los problemas o situaciones que se presentan, tanto al interior de los colegios, como a sus alrededores.

Continuación cuadro 15.		
Preguntas	Respuestas	
	Familia 1	Familia 2
	beneficio de las familias y mucho menos para las comunidades.	
14. ¿Cómo le gustaría que fuese el rol del Rector como líder social, para la integración familia-escuela y comunidad?	Los Rectores deben ser unos líderes, que vayan más allá de las funciones administrativas que ejercen en las escuelas, deben ser líderes que estén en contacto permanente con las familias y la comunidad donde se desenvuelve, para ver de qué manera puede contribuir a resolver problemas que se presenten.	Que a los Rectores se les notara más dinámica del querer trabajar por el bien común de la escuela que dirige, las familias y la comunidad.
15. ¿Cómo idealizaría usted el liderazgo social, es decir como desea que oriente el Rector su escuela?	Alguien que lidere los procesos organizacionales de manera consistente y permanente. Que lidere con sus colaboradores proyectos de proyección social Articule el trabajo de su escuela con organizaciones comunitarias.	Alguien que lidere los procesos organizacionales de manera consistente y permanente. Que lidere con sus colaboradores proyectos de proyección social. Articule el trabajo de su escuela con organizaciones comunitarias.

Fuente: Elaboración del autor

### **Cuadro 16. Transcripción de entrevista concejal**

Preguntas	Respuestas	
	Concejal	
1. ¿Qué tipo de Liderazgo considera usted se asume en las Instituciones Educativas Oficiales del Municipio de Arjona?	Siendo honesto, he visto poca iniciativa de liderazgo en las instituciones educativas oficiales del municipio. No sé si se debe a la falta de interés, que muchos estudiantes y docentes exponen para avanzar en los proyectos educativos que se tienen. Es más, he notado poca participación de los Rectores en temas importantes dentro del municipio. Solo he visto algo de notoriedad, cuando hay elecciones de personeros.	
2. ¿Cuáles son los hechos que usted ha evidenciado para creer que ese tipo de liderazgo es el asumido en dichas instituciones?	Como bien comentaba en la pregunta anterior, hay poco interés en que las instituciones avancen en sus procesos educativos y en esto tiene mucho que ver el liderazgo que se ejercen en ellas.	
3. ¿Considera usted que la escuela toma en cuenta los problemas de la comunidad y de las familias en sus planificaciones anuales y en la toma de decisiones? ¿En qué	Creo que no, y las instituciones que lo hacen no las materializan. Más bien se dedican a seguir los lineamientos trazados por el gobierno nacional, a través del Ministerio de Educación Nacional. Además, puedo decirle, a pesar que los padres de familias tienen una participación importante en las juntas, no se evidencia proyección en las instituciones.	

Continuación Cuadro 16.	
Preguntas	Respuestas Concejal
fundamentos se basa para tal afirmación?	
4. ¿Existe algún calendario de reuniones para el consenso de problemáticas entre la comunidad, la escuela y las familias? De ser positiva su respuesta: ¿Qué tipo de tema son abordadas en dichas reuniones?	No lo conozco, pero como representante de la comunidad debiera ser invitado, para ver de qué manera podemos contribuir en algo.
5. ¿Existe participación de la comunidad en las actividades de los recintos escolares del municipio?, ¿Qué tipo de participación existe?	La participación de la comunidad, es prácticamente nula. Esta se da a través de la junta de padres y se torna visible, cuando requiere realizar alguna actividad para canalizar algún recurso.
6. ¿Cómo cree usted que los problemas y necesidades de la escuela y las familias pueden incidir en la comunidad?	Si la escuela y las familias, no tienen la capacidad para resolver los problemas o necesidades que le afectan, esto se verá reflejada manera directa y tal vez creciente en la comunidad.
7. ¿Qué opina usted acerca de la integración familia – escuela – comunidad para la atención de necesidades conjuntas en pro del beneficio mutuo?	Debería ser una línea programática por parte de las instituciones, articularse con las familias y la comunidad, para que de manera conjunta no solo puedan resolver las necesidades de formación del estudiante, sino también los problemas que le afectan en los entornos donde viven.
8. ¿Cómo considera usted que esta integración podría beneficiar a los protagonistas del hecho educativo?	A todos, pero especialmente a una mejor atención a las necesidades de formación y aprendizaje del estudiante.
9. ¿De qué forma podría participar la comunidad en las necesidades escolares y familiares?	A través de la escuela de formación para padres, complementadas con actividades lúdicas, recreativas y deportivas
10. ¿De qué manera puede participar la escuela en las necesidades de la comunidad?	Brindar una buena y permanente formación a la niñez y la juventud, que las familias les han confiado a las instituciones educativas, a fin de que la comunidad mejore su calidad de vida.

Continuación Cuadro 16.

Preguntas	Respuestas Concejal
11. ¿De qué forma pudiese participar la familia en las necesidades de la comunidad?comunidad?	La familia es fundamental en el fortalecimiento de la comunidad. En ese sentido una familia formada y preparada, sienta las bases de una comunidad educada, con mejor presente y futuro, donde la escuela se constituye en un escenario de transformación.
12. ¿Qué sugerencias podría aportar, para la integración de la escuela- familia y comunidad?	Impulsar y fomentar la formación de escuelas de padres, escuelas lúdicas, recreativas y deportivas, para las familias y la comunidad.
13. ¿Cómo es la actuación del Rector, respecto a la integración de la familia- escuela y	Lo que conozco, es que se integran con algunos padres de familias, a través de la junta de padres, pero no he visto una integración general con las familias y mucho menos con la comunidad.
14. ¿Cómo le gustaría que fuese el rol del Rector como líder social, para la integración familia-escuela y comunidad?	Más abiertos, firmes y constantes en la participación de otras actividades distintas a las meramente académicas, para tener una visión integral de lo que puede aportar el proceso educativo en las necesidades y problemas de las familias y la comunidad.
15. ¿Cómo idealizaría usted el liderazgo social, es decir como desea que oriente el Rector su escuela?	Participativa, dinámica, incluyente y transformadora.

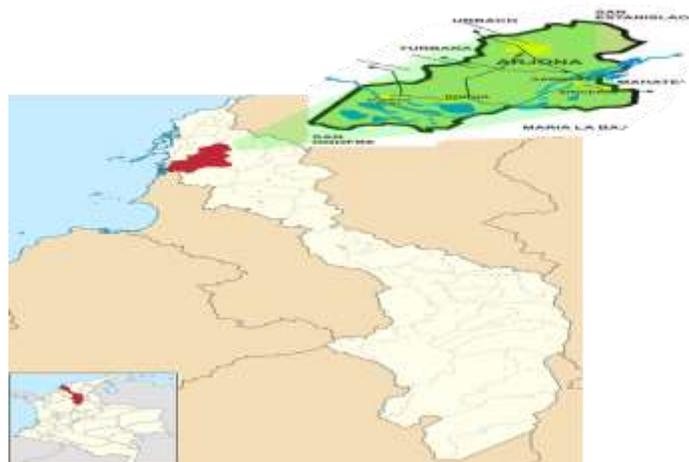
Fuente: Elaboración del autor

Transcritas todas las entrevistas, se inicia la fase 3 del desarrollo de la investigación atribuida a la organización, análisis y síntesis de la información, la cual a su vez se corresponde con el narrar – reflexionar de Embree, en cuanto a la extracción de las unidades temáticas naturales y la interpretación de los documentos analizados en torno a la contextualización de la región presentada a continuación con la intencionalidad de ubicar al lector en el contexto investigado, demostrando con ello el orgullo que siento de vivir la mayor parte de mi vida en esta región y el conocimiento de su historia la cual la hace una población particularmente amada por la mayoría de sus habitantes.

## Arjona: Tierra Ancestral Del Trabajo Y Saber

El municipio Arjona, es uno de los municipios del departamento Bolívar en Colombia, el cual se encuentra cerca de su capital Cartagena de Indias, por tanto, es conocido como una localidad dormitorio para quienes hacen vida económica en la ciudad turística principal.

Geográficamente se encuentra ubicado en la zona noroeste del país a 63 msnm (metros sobre el nivel del mar), con algunas elevaciones de hasta 200 msnm. Cuenta con una superficie de 566 km<sup>2</sup> y por su cercanía al mar, se encuentra bañado de diversas ciénagas, entre las que puedo mencionar: Biojo, Bohórquez hato, Mandinga, Quilembe, Salado, Juan Gómez, así como arroyos de importancia para la región, lo cual puede ser visualizado en el gráfico 8 a continuación



**Gráfico 8. Ubicación geográfica del municipio Arjona.** Adaptación a partir de Google maps.

Su caracterización socioeconómica cultural, es presentada en el cuadro 17 a continuación.

**Cuadro 17.**  
**Caracterización del municipio Arjona**

Características	Descripción
Políticas	Estructurada políticamente con 4 Corregimientos a saber: Sincerín, a Gambote, Rocha y Puerto Badel alrededor de la cabecera principal.

Continuación Cuadro 17.

<b>Características</b>	<b>Descripción</b>			
Económicas	Tierras fértiles y abundante agua dulce en sus laderas hacen de este municipio el principal centro ganadero del departamento, así como riqueza en agricultura y pesca los cuales hasta hoy día en su mayoría suelen hacerse de manera tradicional y solo en muy pocos casos es utilizada con actividades tecnificadas. Así mismo, al encontrarse tan cerca de la ciudad principal de atractivo turístico del país, muchos de sus habitantes se dedican al sector económico, tanto formal como informal.			
Sociales	Gran fuente de movilidad social bien sea por familias desplazadas víctimas del conflicto armado y migrantes en busca de una mejor calidad de vida, lo que genera mucha variedad de costumbres y culturas en constante interacción y una inconstancia poblacional de alrededor de 65000 habitantes.			
Culturales	Su gente, de herencia afrodescendiente, son alegres y dicharacheros a quienes les gusta disfrutar de la tranquilidad y armonía otorgada naturalmente por el mar.			
Educativa	Cuentan con once (11) instituciones educativas oficiales, ubicadas en su gran mayoría en la zona urbana, encontrándose en entornos con muchas limitaciones de tipo económico, social, cultural y educativo			
	<b>Institución Educativa</b>	<b>Tipo</b>	<b>Jornadas</b>	<b>Grados</b>
	Domingo Tarra Guardo	Rural/Ur bana	Mañana, Tarde, Nocturno, Fin de semana	0,1,2,3,4,5,6,7,8, 9,10,11, 21,23,24 y 25
	Gambote		Mañana y Tarde	
	Rocha		Mañana, Tarde y Fin de semana	
	Puerto Badel	Rurales	Mañana, Nocturna y Fin de semana	
	Sincerín		Mañana, Tarde, Nocturna, Fin de semana	
	Benjamín Herrera			0,1,2,3,4,5,6,7,8, 9,10,11
	Catalina Herrera			
	Francisco de Paula Santander			
	María Michelsen de López	Urbanas	Mañana, Tarde, Nocturno, Fin de semana	
	Técnico Industrial Don Bosco			
	Técnico Agropecuaria República de Colombia.			

Fuente: Elaboración propia a partir de documentos de la Alcaldía

Como puede ser apreciado en el cuadro anterior, cada uno de los corregimientos posee una institución educativa oficial de tipo rural, siendo las que atienden a la mayor cantidad de la población, en consecuencia, posee diferentes turnos como son el de la mañana, la tarde, nocturno y fines de semana de acuerdo con el sector donde se

encuentran ubicadas. Mientras que las Urbanas (seis) atienden en todos los horarios anteriormente mencionados. Todas las anteriores cuentan con todos los niveles de educación y dos de ellas con educación técnica, una de tipo industrial y la otra agroindustrial. Una sola de las instituciones cuenta con varias sedes abarcando el área rural y la urbana con la capacidad de contar con los niveles educativos de adultos.

Los establecimientos educativos son construidos específicamente para la labor de enseñanza, con iluminación, ventilación y espacios acondicionados para tal fin, aunque con carencias de medios y recursos instruccionales, acoplándose a la dotación por parte del estado y colaboración en libros por parte de familiares cuando sus hijos pasan de grado o en actividades de recaudación programadas por algunas instituciones. En consecuencia, se hace evidente el interés de la región por la formación de su ciudadanía.

En cuanto a la caracterización de los informantes del estudio, estos se encuentran en edades diversas que oscilan entre los 33 y 68 años aproximadamente. Los rectores, son licenciados en educación en diferentes especialidades como sociales y economía y matemáticas respectivamente. En cuanto a los docentes, dos de ellos son licenciados en lenguas, aunque uno sea de castellana y el otro en modernas, mientras que el tercero es ingeniero en sistemas. Por su parte, los padres de familia se dedican al hogar y a la economía formal. Finalmente, el concejal es de profesión contador público.

Como puede apreciarse en lo anteriormente expuesto, la mayoría de los entrevistados cuentan con altas capacidades intelectuales, lo que permite confiar en su buen criterio y calidad de la información recabada. Un punto coincidente entre éstos es que todos habitan en el municipio desde hace más de 17 años y además cuentan hijos que han estudiado o lo hacen actualmente en instituciones educativas de la región, lo que coadyuva a incentivar el interés por la investigación. En consecuencia, indiferentemente del rol ejercido por cuales quiera de los entrevistados. Tendrán puntos de vista coincidentes como lo son la pertenencia comunitaria y el amor y protección por la familia.

Las vivencias de sentido producto de las conversaciones dialógicas con los informantes, son expuestas desde el Narrar - Reflexionar con la intencionalidad de llevar a cabo el análisis reflexivo de sus estructuras de sentido y la categorización de estas en los temas centrales emergente, para ello, se hace necesario utilizar una rotulación diferente para cada uno de los informantes, la cual es presentada en el cuadro 18 a continuación.

**Cuadro 18.**  
**Rotulación identificatoria de los sujetos**

<b>Sujeto Informante</b>	<b>Institución a la que pertenece</b>	<b>Rotulación</b>
<b>Docente 1</b>	Institución Educativa Catalina Herrera	Do1L
<b>Docente 2</b>	Institución Educativa María Michelsen	Do2L
<b>Docente 3</b>	Institución Educativa Benjamín Herrera	Do3L
<b>Familia 1</b>	Institución Educativa Catalina Herrera	Fa1L
<b>Familia 2</b>	Institución Educativa Benjamín Herrera	Fa2L
<b>Rector 1</b>	Institución Educativa María Michelsen	Re1L
<b>Rector 2</b>	Institución Educativa Catalina Herrera	Re2L
<b>Concejal 1</b>	Representante del Municipio Arjona	Co1L

Fuente: Elaboración del autor.

Como puede evidenciarse en el cuadro 11, cada uno de los informantes es identificado por las dos primeras letras del rol asumido dentro de la triada (Do = Docente, Fa = Familia, Re = Rector y Co = concejal), seguido por un número el cual define el número de participante dentro del mismo rol, seguidos de la letra “L” la cual indica el número de líneas donde se encuentra la estructura de sentido expresada por el sujeto dentro de la transcripción de sus vivencias. De manera que, al ver luego de una expresión de sentido una rotulación como Do1L38-42, esto significará que dicha expresión, asociada a una unidad temática natural, es adjudicada a las líneas de la 38 a la 42 de las vivencias de sentido del docente 1. Y así sucesivamente con los demás informantes.

El siguiente paso dentro del Narrar asociado con la organización, análisis y síntesis de los datos va de la mano con la siguiente fase del creer, valorar y querer, debido a que se atribuye al proceso de codificación y categorización del método fenomenológico a partir de la extracción de las unidades temáticas naturales, temas

centrales y estructuras particulares respectivamente. En cuanto a la primera, su procedimiento consistió en ir leyendo la descripción protocolar línea por línea, identificando las expresiones de sentido que a mi juicio indicaban información relevante asociada al objeto de estudio.

Mientras iban emergiendo dichos temas naturales, iba observando cómo estos a su vez podían ser relacionables a otros vinculándolos en otra temática de mayor nivel de abstracción a la que denominé central, no obstante, dentro de ella, realicé una estratificación para darle coherencia y sentido. Por ejemplo: el tema central “realidad” contiene dos subtemas denominados desvinculación y responsabilidad formativa, los cuales a su vez contienen sus propias unidades temáticas naturales. Los criterios utilizados para la agrupación de temas son expuestos a continuación en el cuadro 19.

**Cuadro 19.**

**Criterios de agrupación de temas centrales y sus subtemas.**

<b>Tema central</b>	<b>Criterio de agrupación</b>	<b>Subtema</b>	<b>Criterio de agrupación</b>
<b>Realidad</b>	Ideas asociadas a lo vivido actualmente	Desvinculación	Expresiones de sentido atribuidas a que cada ente trabaja por su cuenta de manera desarticulada
		Responsabilidad formativa	Expresiones de sentido que indican la cuota responsiva de la educación.
<b>Ideal</b>	Pensamientos proyectivos de lo que se desea	Resultados de la integración	Expresiones de sentido acerca de las oportunidades que traería consigo la integración de la triada: familia, escuela y comunidad
		Vinculación Triada	Expresiones de sentido que plantean estrategias para lograr esa vinculación

Fuente: Elaboración del autor.

Paralelo a la realización de las codificaciones y categorizaciones individuales, fui compilando en una tabla general de temas con lo emergente de cada una de las anteriores con la única intencionalidad de contar con una visión del todo desde la suma

de sus partes, lo cual me ayudó a visualizar el cómo iba a presentar la siguiente fase, el resultado de esta estructuración mental es presentada a continuación, primero desde la particularidad y luego a partir de su respectiva concatenación.

### **Fase 3: Creer, Valorar y Querer**

Una vez desarrollado el informe descriptivo de la realidad contextual, es posible ubicarse como investigador en el mundo fenoménico experimentado por los sujetos. Aunque cabe destacar que, el autor de este estudio forma parte del mismo entorno indagado, por lo que cuenta con la empatía hacia sus informantes y viceversa, lo que facilita y dificulta a su vez el proceso investigativo. Al ser parte de esta realidad, comparto con los otros las mismas experiencias. Sin embargo, debido a la misma situación, puedo tener una visión subjetiva por mis propias experiencia y creencias. De ahí la importancia de mis declaraciones anteriores y la contraposición con los sentires y pensares de quienes contribuyen con sus afirmaciones a la investigación.

En esta fase, se desarrolla el proceso de análisis reflexivo en sí a partir de las intencionalidades de los sujetos respecto del objeto de estudio, en palabras de Embree (2017) “Al reflexionar, pues, podemos discriminar abstractivamente componentes de dos clases distintas dentro de cualquier encuentro concreto” (p 104). Lo que significa que esa introspección puede hacerse de manera directa, (lo expresado literalmente por el informante) e indirecta (lo relacionado a la expresión corporal, gestos y silencios del interlocutor aunado a la síntesis activa de las estructuras de sentido), agregando a ello lo interpretado por el investigador como síntesis pasiva de las vivencias de sentido. Un ejemplo de ello, fueron las risas de algunos informantes cuando estaban siendo entrevistados mientras intentaban hacer afirmaciones del deber ser con la realidad enfrentada.

Estas vivencias de sentido (indicativo referido a la transcripción literal de las entrevistas) son meramente descriptoras de las percepciones y creencias de estos en cuanto a un hecho específico como primera reducción fenoménica que extrae de las descripciones protocolares sólo lo realmente valioso. Entendiendo por percepción según San Martín (2005) al “Modelo de racionalidad, en la que se enraíza la «razón

originaria» y lleva consigo la creencia, no como posicionalidad añadida a ésta, sino como certeza de la existencia del mundo, como primera apertura al mismo” (p. 9).

Por tanto, la estructura de sentido adjudicada a una unidad temática natural en la vivencia de sentido de los informantes corresponderá con las percepciones y creencias de cada uno de los entrevistados. De manera que, cuando uno de los informantes dice: *La poca participación de las escuelas en el contexto, en las que se desenvuelven*. (Do1L3-4), esta expresión de sentido es adjudicada a la unidad temática natural **“Poca participación de la escuela”**.

En consecuencia, en este apartado son presentadas de manera individualizada y en orden secuencial de entrevistas, las posturas de cada uno de los sujetos actuantes respecto a sus percepciones, creencias, sentires y experiencias acerca del liderazgo social de los rectores en las instituciones educativas oficiales del municipio Arjona, las cuales se expondrán a partir de las expresiones de sentido de los informantes de manera literal (1era reducción), seguido por una síntesis activa que, tal y como sugiere la frase, reduce diversas expresiones de sentido vinculadas a la misma idea manteniendo el esencia coloquial del informante (2da reducción), acompañada de una síntesis pasiva, asociada a la interpretación en lenguaje científico por parte del investigador de lo expresado por el sujeto actuante (3ra reducción), para finalmente exponer la unidad temática natural a la que se han vinculado la expresiones antes señaladas.

En primera instancia, se entrevistaron a tres docentes, quienes ejercían funciones en tres recintos escolares distintos del municipio. Seguidamente se conversó con dos familiares, quienes sus hijos han sido estudiantes desde su primera infancia de instituciones oficiales varias del mismo sector. Posteriormente se dialogó con dos rectores y finalmente se abordó a un concejal de Arjona.

Respecto del proceso de análisis realizado a las entrevistas anteriormente señaladas, éste fue estratificado en dos macro temas que definen la visualización del objeto de estudio: La Realidad Vs. Lo ideal. Dentro de estos, a su vez pueden ser evidenciadas dos subtemáticas correspondientes a cada uno de los macro temas antes mencionados. Estos son: Desvinculación y responsabilidad formativa (Realidad) y Resultados de integración y vinculación Triada (ideal). Los cuales a su vez se

encuentran caracterizados en concordancia a sus propiedades según la postura de cada uno de los interlocutores, expuestos a continuación.

**Descripción del “YO” en su presente viviente:**

**Docente 1**

El primer docente entrevistado, con 61 años, de los cuales 17 vive en la región, es licenciado en lengua castellana, en la Institución Educativa Catalina Herrera desde hace 13 años. Quién desde sus percepciones, devela los hallazgos presentados en el gráfico 9 a continuación y desarrolladas posteriormente en correspondencia a las estructuras de sentido asociadas a las unidades temáticas emergentes y su respectiva caracterización, presentando con ella, su síntesis activa y pasiva correlativamente.



*Gráfico 9. Estructura particular Docente 1. Elaboración del autor.*

En cuanto al tema central realidad, desde el subtema desvinculación, reflejado en estructuras de sentido asociadas a la falta de proyección, poca participación de la escuela, nula atención de necesidades comunitarias y familiares y participación cultural así es reflejado en su análisis reflexivo en el cuadro a continuación

**Cuadro 20.**

**Análisis reflexivo del tema central Realidad en torno a la desvinculación entre la escuela a la comunidad de acuerdo con las estructuras de sentido del Docente 1.**

<b>Estructuras de sentido</b>	<b>Síntesis Activa</b>	<b>Síntesis Pasiva</b>	<b>Unidad Temática natural</b>
<i>Considero que falta más protagonismo, para hacer de las escuelas, una entidad más visible y proyectada en la comunidad. (Do1L1-2)</i>	La escuela no muestra protagonismo dentro de la comunidad.	La escuela, en su labor de enseñar, olvida ante sus diversas responsabilidades educativas, su importancia en el devenir de la comunidad en la que hace parte. Por ello concentrada en el cumplimiento de sus deberes educativos poco participa en las	<b>Falta de proyección a la comunidad.</b>
<i>La poca participación de las escuelas en el contexto, en las que se Desenvuelven. (Do1L3-4)</i>	Los hechos que acreditan la falta de proyección de la escuela son atribuidos a su poca participación dentro de la comunidad.	problemáticas y acciones comunales, demostrando su nula preocupación por la atención de las necesidades tanto familiares como comunitarias. Lo mismo sucede desde la comunidad hacia la escuela, ya que solo se evidencia su participación en eventos escolares a través de los grupos artísticos.	<b>Poca participación de la escuela</b>
<i>Considero que se deberían implementar proyectos institucionales, que involucren más a estos estamentos, con la escuela (Do1L5-6)</i>	Dentro de la planificación anual de la institución debería involucrar de carácter obligatorio la atención de necesidades comunitarias y familiares, debido a que las únicas reuniones llevadas a cabo en la institución son las iniciales del año escolar donde se aborda el Plan educativo Institucional con las actividades a realizar dentro y para la		<b>Nula atención de necesidades comunitarias y familiares</b>

Continuación Cuadro 20.

<b>Estructuras de sentido</b>	<b>Síntesis Activa</b>	<b>Síntesis Pasiva</b>	<b>Unidad Temática natural</b>
<i>académico de los estudiantes (Do1L7-9)</i> <i>Algunas veces grupos artísticos locales, se han presentado en eventos de la institución (Do1L10-11)</i>	institución y las de entrega de informes académicos. La única participación por parte de la comunidad dentro de las actividades escolares es a través de grupos artísticos en los eventos institucionales.		<b>Participación cultural</b>

Fuente: Elaboración del autor.

En relación con la segunda subtemática del tema central “realidad”, denominada Responsabilidad Formativa, a partir de las estructuras de sentido correspondientes a las unidades temáticas naturales: (a) Escuela, formadora de la sociedad; (b) familia, pilar de la sociedad; (c) Formación, responsabilidad de la familia y la escuela; y (d) apoyo formativo de la comunidad son presentadas a continuación en el cuadro 21.

### **Cuadro 21.**

#### **Análisis reflexivo del tema central Realidad en torno a la “Responsabilidad Formativa” de acuerdo con las estructuras de sentido del Docente 1.**

<b>Estructuras de sentido</b>	<b>Síntesis Activa</b>	<b>Síntesis Pasiva</b>	<b>Unidad Temática natural</b>
<i>En la escuela, los estudiantes pasan por un proceso de formación académica y en valores, los cuales les permiten desenvolverse en la sociedad y aportar en la construcción de ésta. (Do1L14-16)</i>	La escuela se encarga de la formación académica y en valores para el buen desenvolvimiento social de los estudiantes.	La familia, como primer entorno del niño debe asumir la responsabilidad de educar a sus hijos en valores y normas básicas de convivencia, las cuales serán reforzadas por la escuela al incorporarse de acuerdo con su grupo etario. A partir de ahí, la obligación educativa es compartida entre ambos agentes. La escuela desde la formación académica y	<b>Escuela Formadora de la sociedad.</b>
<i>La familia es la célula de la sociedad, de modo que lo que ocurra al interior de cada una de ellas,</i>	La familia, es la base de la sociedad, sus debilidades y fortalezas tienen incidencias en el		<b>Familia pilar de la sociedad</b>

Continuación Cuadro 21.

<b>Estructuras de sentido</b>	<b>Síntesis Activa</b>	<b>Síntesis Pasiva</b>	<b>Unidad Temática natural</b>
<i>puede influir en la sociedad en donde tiene lugar este núcleo</i> (Do1L48-50)	entorno donde se desempeñan	se refuerzo de los valores inculcados desde casa, y la familia cubriendo las necesidades requeridas	
<i>Cuando los procesos no son los mejores ni en la escuela, ni al interior de las familias, se puede ver esto reflejado en las actitudes, las acciones y el aprovechamiento de la sociedad</i> (Do1L16-19)	La formación de los ciudadanos es corresponsabilidad entre la familia y la escuela. La escuela es la responsable directa de formarlos y la familia facilita las condiciones para que el proceso educativo se dé. Sus falencias pueden verse reflejadas en los comportamientos dentro de la sociedad	’por el estudiante para desempeñarse adecuadamente en su formación. No obstante, la comunidad también ejerce un rol protagónico, en cuanto a que los niños tienden a repetir patrones evidenciados en su entorno y por tanto a seguir el ejemplo de quienes lo rodean. Por ello, la comunidad debe mostrar acciones acordes a la formación del aprendiz, de otro modo, las debilidades y fortalezas adquiridas en cualquiera de los tres espacios incidirán en el futuro desenvolvimiento social de éste, afectando o aportando al contexto social donde se interrelacione.	<b>Formación responsabilidad de la familia y la escuela</b>
<i>La familia debe coadyuvar en ellos y establecer desde casa, condiciones que permitan mejor aprovechamiento de los niños y jóvenes de su permanencia de la escuela.</i> (Do1L126-29)	La comunidad donde se desenvuelve el niño debe apoyar su formación educativa		<b>Apoyo formativo de la comunidad</b>

Fuente: Elaboración del autor.

En concordancia con la temática central denominada “Lo ideal”, compuesta a su vez por: resultados de la integración y vinculación de la triada, cuyo nombre emerge al tener como punto de referencia que las expresiones de sentido indican las oportunidades que traería consigo si existiese esa vinculación entre la familia, la escuela y la comunidad. Por ello, la primera alude a cuáles serían sus resultados y la segunda al cómo sería esa vinculación y por tanto ambas, posteriormente son

correlacionadas bajo el término “Ideal”. En este orden de ideas, el análisis reflexivo de los resultados de la integración se encuentra expuesto en el siguiente cuadro.

**Cuadro 22.**

**Análisis reflexivo del tema central Ideal en torno a “los resultados de la integración” de acuerdo con las estructuras de sentido del Docente 1.**

<b>Estructuras de sentido</b>	<b>Síntesis Activa</b>	<b>Síntesis Pasiva</b>	<b>Unidad Temática natural</b>
<i>Pues los más notorio, suelen ser los resultados en las pruebas externas (Do1L30)</i>	Beneficios de la integración familia-escuela comunidad: mejora los resultados en las pruebas externas.	Entre las ventajas que traen consigo la corresponsabilidad de la formación de los niños, jóvenes y adultos entre la triada familia, escuela y comunidad se encuentran los de índole educativa y los sociales, respecto a la educación, el esfuerzo mutuo se transformará en mejores resultados de las diversas externas y con ello se eleva la calidad educativa y en lo social, puede consolidarse en la formación de los líderes comunitarios del mañana, quienes sabrán enfrentarse equilibradamente a las situaciones complejas emergentes cada día.	<b>Pruebas externas</b>
<i>Buena actitud de cara a una vida activa en sociedad (Do1L31)</i>	El ciudadano bien educado, mantiene una buena actitud ante las situaciones enfrentadas en la sociedad.		<b>Buena actitud</b>
<i>Ver que los egresados muestran un marcado liderazgo en asuntos de su comunidad, es también un buen síntoma de esa integración, bien llevada a cabo (Do1L32.34)</i>	Una buena formación bajo la corresponsabilidad de la triada, se verá reflejada en los futuros líderes comunitarios		<b>Liderazgo comunitario</b>

Fuente: Elaboración del autor.

La última sub temática del docente 1 es la asociada la vinculación de la triada como parte del componente ideal del liderazgo social escolar hacia la transformación comunitaria del municipio Arjona, representada a partir de las estructuras de sentido relacionadas con: (a) la disposición de recurso humano; (b) comunicación comunidad-escuela; (c) investigación escolar comunitaria; (d) exposición cultural; (e) proyección escolar; (f) escuela para padres; (g) rector, líder social; y (h) transformación comunitaria reflejadas en el cuadro 23 a continuación

### Cuadro 23.

#### Análisis reflexivo del tema central Ideal en torno a “la vinculación de la triada” de acuerdo con las estructuras de sentido del Docente 1.

Estructuras de sentido	Síntesis Activa	Síntesis Pasiva	Unidad Temática natural
<i>Principalmente con talento, poniendo a disposición de la escuela el ingenio, para la realización de las actividades de formación extracurriculares como: eventos culturales, deportivos, artísticos. (Do1L35-37)</i>	Una forma de vincular a la escuela con la familia y la comunidad es a través del talento humano de las escuelas, quienes desde sus conocimientos, pueden implementar diversas actividades culturales, deportivas y artísticas.	El rector, como líder social encargado de las actividades educativas de la comunidad, es la persona idónea para lograr la integración de la triada familia, escuela y comunidad. Esto puede lograrse a través de la creación, difusión e implementación de estamentos que involucren a los tres entes en los compromisos socio educativos. Así mismo, es el responsable de organizar comités de investigación con ayuda de los docentes, donde se involucren a los familiares y demás organismos comunitarios para realizar un proceso de indagación exhaustivo y la conformación de proyectos con la intencionalidad de mejorar la calidad de vida de todos los implicados. Ejemplo de ello es la escuela para padres, donde son atendidas necesidades tanto educativas como personales de las familias con el apoyo escolar, lo cual puede ser maximizado hacia la comunidad a en correspondencia con los saberes y fortalezas de todos sus miembros lo	<b>Disposición de recurso humano</b>
<i>Que la comunidad entre a servir de oyente, entre el tránsito de la escuela a la vida en sociedad en la adultez. Ejemplo, dando a conocer avances de proyectos sociales desarrollados en la comunidad, cuestiones de índole política, democrática, etc (Do1L38-41)</i>	La comunicación entre la escuela y la comunidad debe ser fluida, de manera que la escuela esté informada de los diversos proyectos sociales además de otros temas de interés político y económico.		<b>Comunicación comunidad-escuela</b>
<i>La escuela es un lugar de academia y esta busca soluciones a su proceso de formación. Así mismo los estudiantes en compañía de sus docentes, pueden propiciar espacios en donde los temas principales, giren en torno a problemáticas sociales o de otro tipo presentes en la comunidad. (Do1L42-45)</i>	La escuela, desde su rol académico, cuenta con las herramientas necesarias para guiar procesos de investigación bien sea desde las aulas, como con el apoyo de las familias y demás organismos comunitarios, para que desde un buen proceso de indagación sean detectadas las problemáticas, como es el caso del pandillismo,		<b>Investigación escolar comunitaria</b>
<i>La familia de la mano de la escuela, pueden aportar a la</i>	drogadicción y redes de narcotráfico		

Continuación cuadro 23

<b>Estructuras de sentido</b>	<b>Síntesis Activa</b>	<b>Síntesis Pasiva</b>	<b>Unidad Temática natural</b>
<i>construcción de soluciones para situaciones negativas que aquejan a la sociedad, como el pandillismo, la drogadicción, el micro tráfico (Do1L50-52)</i>	presentes en la región, en función de buscar entre todos los mecanismos de solución idóneos y en pro del beneficio mutuo	que puede convertirse en expresiones de arte, cultura, deporte y formación integral.	<b>Investigación escolar comunitaria</b>
<i>Mediante proyectos que lleven a la comunidad resultados y soluciones a las problemáticas sociales planteadas desde la escuela, todo dentro de la escala de sus posibilidades. (Do1L64-67)</i>			
<i>Otro aporte puede estar relacionado con muestras de artes que deleiten los sentidos de los coterráneos (Do1L45-47)</i>	Las muestras de arte en eventos locales puede ser una estrategia efectiva para vincular a la escuela, la familia y la comunidad.		<b>Actividades de Integración: Exposición cultural</b>
<i>Las fiestas locales, los eventos culturales, etc. son espacios en los que la comunidad pueda integrarse más con la escuela (Do1L63-64)</i>			
<i>Desde la escuela, visibilizar más hacia la comunidad los procesos, no solo académicos, que se llevan al interior del plantel (Do1L53-54)</i>	Se considera oportuno crear una política inclusiva donde la escuela integre a la familia y la comunidad para hacer más visibles los procesos educativos en su entorno.		<b>Proyección escolar</b>
<i>Hay que crear una política institucional que propenda por llevar a la escuela, más hacia la comunidad. (Do1L59-60)</i>			

Continuación cuadro 23			
<b>Estructuras de sentido</b>	<b>Síntesis Activa</b>	<b>Síntesis Pasiva</b>	<b>Unidad Temática natural</b>
<i>La escuela para padres que se convierte en un fuerte nexo entre familia e institución, permitiendo aunar esfuerzos en la formación integral de los niños y jóvenes. (Do1L55-57)</i>	A través de la escuela para padres se logra unir intereses en común entre la familia y la escuela.		<b>Escuela para padres</b>
<i>Este estamento debe ser conocido en la comunidad por su liderazgo y apoyo a los procesos sociales de los que la escuela pueda hacer parte. (Do1L61-62)</i>	El rector como líder social es el encargado de hacer conocer, e implementar el estamento integrador de la triada.		<b>Rector, líder social</b>
<i>La escuela siempre debe estar pensada en el contexto. Los procesos escolares deben apuntar a generar cambios en la comunidad. (Do1L68-69)</i>	Las planeaciones escolares deben estar basadas en ir en la búsqueda de una mejora de la comunidad y por ende de la sociedad	<b>Transformación comunitaria</b>	

Fuente: Elaboración del autor.

## **Docente 2**

Este informante, perteneciente a la institución educativa María Michelsen, desde hace 17 años de los 44 que posee de vida. Es ingeniero de sistemas y habita en el corregimiento desde hace 27 años. Expresa sus sentires y creencias asociados al liderazgo social ejercido por los rectores de su municipio, coincidiendo en algunas cosas con el docente anterior y aportando nuevas unidades temáticas naturales vinculadas a los temas centrales creados en cuanto a la realidad, desde la desvinculación existente y las responsabilidades formativas y lo ideal a partir de los resultados de una integración de la triada y acciones para lograr esa vinculación. Los hallazgos emergentes del análisis de la información de este sujeto son presentados en el gráfico 10.



**Gráfico 10. Estructura Particular Docente 2.** Elaboración del autor.

Cómo puede ser apreciado en el gráfico anterior, el docente 2 evidencia la desvinculación de la triada en cuanto a: la falta de proyección de la escuela a la comunidad, donde la comunidad sólo se invita a eventos escolares y en consecuencia hay una mala atención de las necesidades comunitarias, centrandose sus esfuerzos solo al seguimiento de instrucciones gubernamentales lo que refleja la falta de comunicación entre los entes de ésta. A continuación, es realizado el análisis reflexivo a través de las estructuras de sentido que validan tales aseveraciones.

**Cuadro 24.**

**Análisis reflexivo del tema central Realidad en torno a “la desvinculación de la triada” de acuerdo con las estructuras de sentido del Docente 2.**

Estructuras de sentido	Síntesis Activa	Síntesis Pasiva	Unidad Temática natural
<i>El liderazgo que se asume en la institución depende en</i>	Los rectores de las instituciones educativas oficiales	Los rectores educativos, al seguir lineamientos por parte	<b>-Seguimiento de instrucciones gubernamentales</b>

Continuación cuadro 24.

<b>Estructuras de sentido</b>	<b>Síntesis Activa</b>	<b>Síntesis Pasiva</b>	<b>Unidad Temática natural</b>
<i>gran medida de las orientaciones que establece desde la secretaría de educación, con cierta autonomía respaldada por los estamentos de dirección, atendiendo a las necesidades de cada institución. (Do2L1-4)</i>	ejercen un liderazgo de seguimiento de instrucciones gubernamentales en función de las necesidades de su recinto escolar lo que limita el poderse proyectar hacia la comunidad	de la secretaría de educación con una finalidad exclusivamente educativa, se concentran en cumplir esas exigencias dejando de lado las necesidades familiares y comunitarias. Lo anteriormente señalado es demostrado en la	
<i>Por el hecho, que la institución recibe orientaciones desde secretaría de educación, Es decir, debe responder a los pedidos que pide dicha entidad. (Do2L5-6)</i>		inexistencia de proyectos que los involucren y que el único creado “la escuela para padres” emanado también desde el estado, tenga poco seguimiento y los resultados de éste no sean comunicados a los implicados, demostrando no solo la falta de comunicación entre estos, sino también la poca proyección de la escuela a la comunidad, donde el único interés de vincularlos es a través de la invitación a eventos escolares donde es muy poca la asistencia de éstos.	<b>-Falta de Proyección a la comunidad</b>
<i>A los padres de familias y exalumnos se les invita para que participen en eventos programados por el colegio, pero esta participación es poca. (Do2L17-18)</i>	La forma de vinculación de las familias y de la comunidad, es a través de la invitación a eventos escolares, no obstante, son pocos los acudientes		<b>Invitación a eventos escolares</b>
<i>Puedo decir, que la institución no tiene proyectos que involucren activamente a las familias y a la comunidad, para conocerlas con mayor profundidad. (Do2L62-64)</i>	No existen proyectos vinculantes de la triada ni atención a las necesidades familiares y/o comunitarias.		<b>Nula atención de necesidades comunitarias y familiares</b>
<i>Además, no se socializan los resultados con la comunidad educativa. En estos casos, puedo decir que los canales de comunicación no son usados de buena manera. (Do2L12-14)</i>	Proyectos como la escuela para padres no tienen el debido seguimiento ni son informados sus resultados a la comunidad debido a no existir una fluida comunicación entre ellos.		<b>Falta de comunicación</b>

Fuente: Elaboración del autor.

Respecto a la responsabilidad formativa desde la postura del informante 2, los hallazgos encontrados apuntan a que la formación es responsabilidad de la familia, existencia de proyectos sin seguimiento, hay transferencia de los problemas escolares a la comunidad, como lo es la violencia, además de encontrar a niños con responsabilidades de adultos, a la que se le atiende de manera correctiva y no preventiva, lo que conlleva a revelar ciertos inconformismos familiares con la escuela, donde la familia solo se hace partícipe a través de la conformación de organismos escolares como el consejo directivo (también establecido por la ley).

Lo anteriormente expresado, emerge de las estructuras de sentido asociadas al tema central realidad, en correspondencia al subtema “Responsabilidad formativa”, presentadas a continuación en el cuadro 25.

**Cuadro 25.**

**Análisis reflexivo del tema central Realidad en torno a “la desvinculación de la triada” de acuerdo con las estructuras de sentido del Docente 2.**

<b>Estructuras de sentido</b>	<b>Síntesis Activa</b>	<b>Síntesis Pasiva</b>	<b>Unidad Temática natural</b>
<i>El compromiso de la educación es de todos, no solo de los profesores, coordinadores, y Rector. Además, se debe tener en cuenta que los buenos modales se enseñan primero en la casa para poderlos practicar en el colegio. Creo que, sin ese aspecto, solo estaríamos graduando a personas con información, pero sin valores. (Do2L34-38)</i>	Desde la casa inicia la formación en valores para luego practicarlos y reforzarlos en la escuela por tanto la responsabilidad educativa es mutua entre la familia y la escuela	La familia como estructura fundamental del niño y de la sociedad, tiene la responsabilidad de formar en valores y normas básicas de convivencia para que desde la escuela puedan ser reforzadas y practicadas al ser la escuela una micro sociedad donde interactúan con otros. En consecuencia, muchas de las acciones y comportamientos de los educandos son un reflejo	<b>Formación responsabilidad de la familia y la escuela</b>
<i>Si los toma en cuenta, pero no se le da el seguimiento adecuado. En la institución se plantean proyectos, pero no se les da continuidad. Por</i>	En el Plan educativo Institucional son incorporados proyectos como la escuela para padres, los cuales luego o no se ejecutan o no se les	aprendido que incide en todos los espacios donde ellos se interrelacionan, por ello, puede verse que los problemas escolares suelen incidir en la comunidad al ellos	<b>Proyectos sin seguimiento</b>

Continuación cuadro 25.

<b>Estructuras de sentido</b>	<b>Síntesis Activa</b>	<b>Síntesis Pasiva</b>	<b>Unidad Temática natural</b>
<i>Ejemplo, la escuela de padres fue un proyecto que inició, pero no se siguió llevando a cabo. (Do2L9-12)</i>	da el debido seguimiento, en consecuencia, no pueden ser evidenciados los resultados de éstos.		
<i>El problema radica, en que se comienza, pero no se mantienen esos proyectos que darían resultados positivos. Inciden directamente, pues generan reacciones como enfrentamientos entre estudiantes a las afueras del plantel (Do2L23-24)</i>	Los problemas y necesidades de la escuela, inciden directamente en la comunidad al verse enfrentamientos entre estudiantes a las afueras del plantel	querer solucionar a través de la violencia situaciones intra escolares a las afueras de la institución. Por otro lado, el sector educativo, no cumple a cabalidad sus responsabilidades, como es el caso de la secretaría de educación, quienes abandonan a las instituciones al no darles el mantenimiento de infraestructura adecuado, pero si exigen el cumplimiento de funciones y solicitudes educativas, en las que se incluyen la participación de padres de familia en los organismos de seguimiento escolar y la creación de proyectos en los que se les involucre. No obstante, los rectores, en cumplimiento de estos requerimientos, conforman tales comités e incorporan a éstos en proyectos que ni si quiera hacen seguimiento ni dan continuidad, quedándose sólo en papel, además de atender las problemáticas escolares una vez sucedidas desde mecanismos correctivos,	<b>Transferencia de problemas escolares a la comunidad: violencia</b>
<i>No existe calendario definido. Solo se hacen reuniones, cuando se presenta una problemática y es cuando se citan a los padres de familias. (Do2L15-16)</i>	Las problemáticas dentro de la institución son intervenidas de manera correctiva, en lugar de planear acciones preventivas para evitar que sucedan.		<b>Atención correctiva y no preventiva</b>
<i>inconformismo de los padres de familias por algunos aspectos físicos que presenta la infraestructura del colegio, (Do2L25-26)</i>	La falta de mantenimiento estructural a las instituciones educativas por parte del estado hace que los familiares expresen inconformidades.		<b>Inconformismos familiares con la escuela</b>
<i>Poco aprovechamiento del tiempo libre por parte de los estudiantes, menores trabajando informalmente, entre otras. (Do2L26-28)</i>	Ante la vulnerabilidad social y económica de la zona, se pueden ver niños que al salir de estudiar se dedican a la economía informal.		<b>Niños con responsabilidades de adultos</b>
<i>Cuando hay reuniones de Consejo directivos, es que se nota un poco de participación de los padres de familias,</i>	De acuerdo con los requerimientos de ley, el consejo directivo y otros organismos escolares deben contar con la presencia de		<b>Padres, miembros del consejo directivo</b>

Continuación cuadro 25.

<b>Estructuras de sentido</b>	<b>Síntesis Activa</b>	<b>Síntesis Pasiva</b>	<b>Unidad Temática natural</b>
<i>siempre y cuando hagan parte de dicho órgano.</i> (Do2L19-21)	algunos padres de familia, siendo esta la única participación escolar de las familias	en lugar de diseñar, planear, ejecutar y evaluar estrategias de prevención para las diversas situaciones detectadas para evitar cosas que no deberían suceder, como por ejemplo que menores de edad estén ejerciendo actividades laborales (comercio informal) que no le corresponden si no a los adultos de la familia, lo que genera que la familia se despreocupe de sus responsabilidades y demuestre inconformidades ante la escuela.	

Fuente: Elaboración del autor.

En concordancia con el tema central “Ideal”, el docente 2 percibe que los resultados de una integración pueden ayudar a la formación comunitaria a partir de la enseñanza de formas de emprendimiento de defensores del ambiente. Donde la responsabilidad de la familia pueda centrarse en la supervisión de los procesos y el docente mantenga una comunicación directa con ellos. Lo anteriormente expresado surge de las estructuras de sentido expuestas en el siguiente cuadro

### **Cuadro 26.**

#### **Análisis reflexivo del tema central Ideal en torno a “los resultados de la integración” de acuerdo con las estructuras de sentido del Docente 2.**

<b>Estructuras de sentido</b>	<b>Síntesis Activa</b>	<b>Síntesis Pasiva</b>	<b>Unidad Temática natural</b>
<i>Si la necesidad es que hay familias con pocos ingresos, se podría enseñar a los estudiantes, como ser</i>	La escuela puede integrar a la comunidad a través de la formación de las familias. Como por	Desde la escuela, son múltiples las acciones que pueden ser programadas la integración de la triada	<b>Rol de la escuela Formación comunitaria</b>

Continuación cuadro 26.

<b>Estructuras de sentido</b>	<b>Síntesis Activa</b>	<b>Síntesis Pasiva</b>	<b>Unidad Temática natural</b>
<i>emprendedores y formar sus propias miniempresas. (Do2L47-50)</i>	ejemplo enseñar acerca de proyectos de emprendimiento a los de menores recursos económicos y a toda la población en la conservación del ambiente	familia- escuela y comunidad, las cuales pueden ser planteadas a partir de un proceso de diagnóstico bajo la responsabilidad de los docentes en conjunto con sus estudiantes y familiares de éstos.	
<i>Proyectos de pequeños emprendedores; (c) Conservación del medio ambiente: Yo cuidado, yo recicló (Do2L56-58)</i>			
<i>Vigilando que los procesos se cumplan, siendo vigías o líderes, motivadores y evaluadores para que se mantenga los proyectos y programas desarrollados. (Do2L51-53)</i>	Dentro de esta integración, el rol asumido por la familia puede ser dirigido a la supervisión y seguimiento de los programas desarrollados	Ejemplo de ello, pueden ser una serie de programas de formación a la comunidad no solo para facilitar sino para mejorar su calidad de vida de éstos. Tal como pudiesen ser aquellos dirigidos a la conservación del ambiente y la construcción de proyectos de emprendimiento para aquellos que requieran contribuir a sus finanzas. Por su parte,	<b>Rol de los familiares</b>
<i>Por medio de los docentes, es que se contactan a los padres de familias, puesto que son los encargados de entrevistar a los estudiantes y conocer un poco más su situación. (Do2L60-62)</i>	El rol docente, debe ir más hacia procesos de indagación de necesidades a través de la comunicación constante con estudiantes y familiares.	los familiares, serían los responsables de hacer seguimiento a la ejecución de los programas para enriquecerlos con sus aportes y sugerencias de acuerdo con las fallas detectadas.	<b>Rol docente</b>

Fuente: Elaboración del autor.

Finalmente, son expuestas las estructuras de sentido del informante 2 acerca de cómo llevar a cabo la vinculación de la triada. Desde su punto de vista, esta puede darse a través de la investigación escolar comunitaria, escuela para padres, bajo el acompañamiento de los rectores como líderes sociales hacia la transformación comunitaria, tal y como es reflejado en el cuadro 27 a continuación.

**Cuadro 27.****Análisis reflexivo del tema central Ideal en torno a “la vinculación de la triada” de acuerdo con las estructuras de sentido del Docente 2.**

Estructuras de sentido	Síntesis Activa	Síntesis Pasiva	Unidad Temática natural
<p><i>Opino que es importante abrir espacios en los que se tengan en cuenta todos los entes de la institución educativa, para que se trabaje mancomunadamente en pro de buscar soluciones a las problemáticas presentes o por lo menos de manejarlas. (Do2L29-32)</i></p>	<p>La vinculación de la triada familia, escuela y comunidad puede hacerse a través de la conformación de unos equipos de investigación escolar comunitaria dedicado a buscar soluciones a las problemáticas encontradas, bien sea académicas, de comportamiento social o directamente de las necesidades comunitarias y familiares impactando positivamente en los tres entes.</p>	<p>El rector como líder social, es la herramienta fundamental para lograr la vinculación de la triada familia, escuela y comunidad, este debe ser responsable de buscar las alianzas y mantener la participación de todos los protagonistas del hecho educativo, a partir del cumplimiento de ciertas condiciones y así como la correcta orientación de programas y proyectos que van en pro de la mejora de la calidad tanto educativa como de</p>	
<p><i>Se haría un equipo para mejorar no solo procesos académicos, también el comportamiento social de los estudiantes. (Do2L41-43)</i></p>		<p>vida de todos los implicados, tal es el caso de la escuela para padres, dedicado al apoyo educativo desde casa de los estudiantes formando a los padres en cuanto a hábitos de estudio y estrategias de acompañamiento y por otro lado, la conformación de equipos de investigación escolar comunitaria que tengan como intencionalidad primordial, el análisis de las necesidades escolares, familiares y comunitarias hacia la búsqueda de posibles soluciones y disminución de las falencias encontradas.</p>	<p><b>Investigación escolar comunitaria</b></p>
<p><i>De mucho, conociendo las necesidades de la comunidad, la escuela podría gestionar y orientar procesos que vayan en pro de brindar soluciones a esas necesidades. Se llegarían a resultados visibles que impactarían positivamente la comunidad. (Do2L44-47)</i></p>		<p>En concordancia con lo</p>	

Continuación cuadro 27.

Estructuras de sentido	Síntesis Activa	Síntesis Pasiva	Unidad Temática natural
<p><i>Con la escuela de padres, se les estaría enseñando a mejorar los hábitos de estudio de estudiantes en casa, también se involucrarían en la gestión de soluciones de las necesidades del colegio. (Do2L39-41)</i></p>	<p>Otro de los mecanismos de vinculación entre las familias y la escuela es la escuela para padres, donde se les forma entre otras cosas a crear hábito de estudio en los estudiantes y en el acompañamiento desde casa como parte de las necesidades escolares.</p>	<p>anteriormente planteado, el rector como líder social, debe poseer ciertas cualidades indispensables para el alcance de estas metas como son: ser motivador, comunicador efectivo desde saber expresarse hasta escuchar a los demás, orientar y dejarse guiar, abierto a la toma de decisiones conjuntas y llevar el seguimiento dando continuidad a los proyectos programados para la mejora de la calidad de vida de todos.</p>	<p><b>Escuela para Padres</b></p>
<p><i>La puesta en marcha de los siguientes proyectos: (a) Consolidación de la escuela para padres (Do2L55-56)</i></p>	<p>Para lograr la vinculación, se requiere de un rector con liderazgo social participativo, el cual demuestre un verdadero compromiso educativo no solo con la escuela sino también haciendo parte de esta a las familias y a la comunidad. Para ello, se hace imprescindible que cumpla con las siguientes funciones: (a) Hacer seguimiento, dando continuidad a las iniciativas de proyectos emanados por cualquiera de las tres instancias; (b) Motivar al alcance de objetivos (c) mantener canales de comunicación fluidos; (d) Potenciar la creatividad de sus seguidores; (e) Apoyar</p>	<p><b>Rector líder social</b></p>	
<p><i>Que tuviera mayor compromiso con proyectos que involucren a las familias, que realizara seguimiento de dichos proyectos para que no se extingan, además que apoyara esas iniciativas donde la comunidad toma parte en el mejoramiento de la educación (Do2L65-68)</i></p>	<p>Para lograr la vinculación, se requiere de un rector con liderazgo social participativo, el cual demuestre un verdadero compromiso educativo no solo con la escuela sino también haciendo parte de esta a las familias y a la comunidad. Para ello, se hace imprescindible que cumpla con las siguientes funciones: (a) Hacer seguimiento, dando continuidad a las iniciativas de proyectos emanados por cualquiera de las tres instancias; (b) Motivar al alcance de objetivos (c) mantener canales de comunicación fluidos; (d) Potenciar la creatividad de sus seguidores; (e) Apoyar</p>		<p><b>Rector líder social</b></p>
<p><i>Que practicara el liderazgo participativo, en el que motivara a su grupo a alcanzar los objetivos propuestos. Que mejorara los canales de comunicación con los que están a su cargo. Que se convirtiera en un motivador, para que su grupo desarrolle la creatividad y apoye esas ideas que van en pro del mejoramiento de la institución. Que realice jornadas de</i></p>	<p>Para lograr la vinculación, se requiere de un rector con liderazgo social participativo, el cual demuestre un verdadero compromiso educativo no solo con la escuela sino también haciendo parte de esta a las familias y a la comunidad. Para ello, se hace imprescindible que cumpla con las siguientes funciones: (a) Hacer seguimiento, dando continuidad a las iniciativas de proyectos emanados por cualquiera de las tres instancias; (b) Motivar al alcance de objetivos (c) mantener canales de comunicación fluidos; (d) Potenciar la creatividad de sus seguidores; (e) Apoyar</p>	<p><b>Rector líder social</b></p>	

Continuación cuadro 27.

<b>Estructuras de sentido</b>	<b>Síntesis Activa</b>	<b>Síntesis Pasiva</b>	<b>Unidad Temática natural</b>
<i>evaluación y seguimiento a los procesos llevados a cabo en la institución y tome las decisiones correspondientes de apoyarlos y transformarlos. Que escuchara todas las opiniones de su grupo y se deje guiar. (Do2L71-79)</i>	ideas de mejora educativa y social; (f) escuchar activamente a todos los protagonistas del hecho social y educativo; y (g) Tomar decisiones conjuntas en busca de la transformación social.		<b>Rector líder social</b>

Fuente: Elaboración del autor.

### **Docente 3**

En correspondencia con el último docente entrevistado, perteneciente a la institución educativa Benjamín Herrera, quien dice contar con 51 primaveras, 28 de ellas en el municipio y 15 de experiencia laboral en el recinto educativo antes mencionado. Es licenciado en lenguas modernas y expone sus percepciones vinculadas con liderazgo social ejercido por los rectores del municipio Arjona, en cuanto a la realidad experienciada en torno a la desvinculación existente y las responsabilidades formativas y lo idealizado hacia los resultados de una integración de la triada y las formas para lograr su vinculación. Los hallazgos develados son presentados en el gráfico 11 y detallados a través de las estructuras de sentido del informante posteriormente.



**Gráfico 11.** Estructura Particular Docente 3. Elaboración del autor.

Según lo observado en el gráfico 11, los hallazgos del análisis de la estructura particular 3, son categorizados bajo la misma concepción que los anteriores informantes. Por un lado, sus vivencias de la realidad en torno a la desvinculación existente entre la escuela, la familia y la comunidad, así como su visión de la responsabilidad formativa, y por el otro sus imaginarios en cuanto a la vinculación de la triada y los beneficios de esta.

En cuanto a la desvinculación percibida por esta informante, puede apreciarse la falta de proyección de la escuela hacia la comunidad, la nula atención de las necesidades familiares y comunitarias, donde el único tipo de participación es el asociado a la cultura en los eventos programados, producto de un liderazgo influenciado por ideologías personales, donde no se unifican criterios y por ende carece de credibilidad. En consecuencia, se procede a realizar el análisis reflexivo de este

informante, a partir de las estructuras de sentido asociadas a los temas antes mencionados.

**Cuadro 28.**

**Análisis reflexivo del tema central Realidad en torno a “la desvinculación de la triada” de acuerdo con las estructuras de sentido del Docente 3.**

Estructuras de sentido	Síntesis Activa	Síntesis Pasiva	Unidad Temática natural
<i>Cabe resaltar que la institución, no tiene un plan de eventos para desarrollar, que permita a la comunidad su participación.</i> (Do3L18-20)	La escuela dentro de su planificación anual no involucra a la comunidad, en consecuencia, es imposible exigir compromiso de ésta asociado a un sentido de pertenencia del cual se ven impedidos de participar activamente en los planes educativo del sector.	Los procesos educativos son planificados y llevados a cabo dentro de las instituciones educativas liderados por un rector. En el municipio Arjona, este tipo de liderazgo tiende a variar siendo en algunos casos autocrático o burocrático como en otros excesivamente democrático o liberal, coincidiendo los	<b>Falta de proyección a la comunidad</b>
<i>La falta de un plan de trabajo dificulta que la comunidad, asuma un verdadero compromiso y sentido de pertenencia hacia la institución.</i> (Do3L21-23)			
<i>No, porque la institución prácticamente deja de lado, la participación de la comunidad y de la familia en la programación del año escolar, lo que hace no tener capacidad de decisión en el desarrollo institucional.</i> (Do3L10-12)	La escuela, al centrar sus intereses en únicamente en lo académico y administrativo de la educación, clausura cualquier tipo de participación por parte de la comunidad. Lo que demuestra la nula atención de las necesidades comunitarias por parte de la escuela.	anteriores en que son guiados de acuerdo con las ideologías de cada gerente educativo. Dentro de sus planes anuales, las programaciones son única y exclusivamente de índole académica y administrativa donde para nada se tratan las problemáticas de las familias y la comunidad como parte de un entorno que incide directamente sobre el desempeño educativo.	<b>Nula atención de necesidades comunitarias y familiares</b>
<i>Al parecer a la mayoría le interesa más la parte académica y administrativa que la social</i> (Do3L52-53)			
<i>No es claro y efectivo el liderazgo asumido en la institución, porque intervienen influencias políticas, sindicales y personales, que impiden afianzar credibilidad y confianza en los</i>	El liderazgo asumido en estas instituciones no posee criterios unificados, pudiendo evidenciarse desde un ordenamiento autocrático o burocrático hasta uno	En consecuencia de esto, la comunidad al sentirse desplazada o no tomada en cuenta, no se compromete ni demuestra sentido de pertenencia por un organismo al cual	<b>Falta de proyección a la comunidad</b>

Continuación cuadro 28.

<b>Estructuras de sentido</b>	<b>Síntesis Activa</b>	<b>Síntesis Pasiva</b>	<b>Unidad Temática natural</b>
<i>procesos que se ejecutan (Do3L1-3)</i>	liberal, basado en las influencias	considera desinteresado en sus necesidades, por	
<i>En cada una de las instituciones educativas existe una radiografía de la forma como se asume el liderazgo. En conversaciones realizadas con docentes de otras instituciones, manifiestan que algunos son autocráticos, otros democráticos y burocráticos. Para el caso de nuestra institución, hay exceso de democracia, por el cual muchas veces resulta perjudicial. (Do3L4-9)</i>	ideológicas personales del rector trayendo como efecto la falta de credibilidad y confianza en los procesos llevados a cabo.	tanto no encuentra la razón para participar activamente de las actividades organizadas por la escuela, ya que no tienen rol alguno dentro de las mismas.	
<i>La comunidad muy pocas veces quiere participar e integrarse en cualquier evento que tenga que ver con el desarrollo cultural, académico, ecológico o administrativo (Do3L15-17)</i>	La comunidad no muestra interés de los procesos educativos, viéndose en muy pocos casos la asistencia a eventos culturales.		<b>Participación cultural</b>

Fuente: Elaboración del autor.

En correspondencia con la realidad anteriormente señalada, el informante 2 considera que la responsabilidad formativa es atendida de manera correctiva en lugar de preventiva en una comunidad caracterizada por vivir en situación de vulnerabilidad social con alto riesgo delincriminal. Así lo develan las estructuras de sentido expuestas en el cuadro 29 a continuación

**Cuadro 29.****Análisis reflexivo del tema central Realidad en torno a “la responsabilidad formativa” de acuerdo con las estructuras de sentido del Docente 3.**

<b>Estructuras de sentido</b>	<b>Síntesis Activa</b>	<b>Síntesis Pasiva</b>	<b>Unidad Temática natural</b>
<i>Cuando las instituciones están rodeadas de un nivel socio económico de clase social estrato 0, 1 y 2, en donde el padre de familia debe pensar primero si al día siguiente tienen para probar un bocado de comida, y los alumnos llegan con hambre a estudiar, los jóvenes en riesgo que constantemente</i>	Comunidad de estratos vulnerables (del 0 al 2), con necesidades económicas precarias de supervivencia conllevan en muchos de los casos a que los adolescentes estudiantes y de la zona caigan en actividades ilícitas que les permitan acceder a dinero de fácil procedencia, afectando		<b>Comunidad en situación de vulnerabilidad</b>
<i>merodean las instituciones ejerciendo la venta de microtráfico, las redes sociales que hacen parte de la vida de los estudiantes dentro y fuera de la institución esperando el menor descuido del docente para utilizarlas. Todo eso tiene incidencia en el desarrollo normal del núcleo familiar y de la comunidad en general (Do3L24-32)</i>	directamente tanto el núcleo familiar, como a la escuela y a la comunidad.		<b>Comunidad en situación de vulnerabilidad</b>

Fuente: Elaboración del autor.

En cuanto a lo idealizado por el informante en concordancia con los resultados de la integración de la triada, el siguiente cuadro muestra sus estructuras de sentido acordes con esta temática.

**Cuadro 30.****Análisis reflexivo del tema central Ideal en torno a “los resultados de la integración” de acuerdo con las estructuras de sentido del Docente 3.**

<b>Estructuras de sentido</b>	<b>Síntesis Activa</b>	<b>Síntesis Pasiva</b>	<b>Unidad Temática natural</b>
<i>Debe ser lo más prioritario para que haya una excelente química entre la institución y la comunidad, el cual permitirá acercar y comprometer más al padre de familia.</i> (Do3L33-35)	El compromiso de la familia es indispensable para la integración familia, escuela y comunidad.	La integración de los tres entes que conforman la sociedad, familia escuela y comunidad para la atención de necesidades conjuntas hacen parte de un ciclo. Si bien es cierto que, para lograr esa fusión, se requiere compromiso de cada una de las partes, también es claro que ese interés de los unos por los otras, genera motivación en cada uno de sus protagonistas y con ello mayor compromiso auténtico y no de manera obligatoria.	<b>Rol de familiares: Compromiso comunitario</b>

Fuente: Elaboración del autor.

Finalmente, el docente 3 idealiza la vinculación de la triada a través de la comunicación entre la escuela y la comunidad, la investigación escolar comunitaria y el trabajo mancomunado exitoso. No obstante, para alcanzarlo, necesario contar con un rector con liderazgo social que promueva la participación conjunta. Estas creencias son develadas a partir de las estructuras de sentido expuestas en el cuadro 31.

**Cuadro 31.****Análisis reflexivo del tema central Ideal en torno a “la vinculación de la triada” de acuerdo con las estructuras de sentido del Docente 3.**

<b>Estructuras de sentido</b>	<b>Síntesis Activa</b>	<b>Síntesis Pasiva</b>	<b>Unidad Temática natural</b>
<i>Posteriormente compartir la información con el resto de la comunidad</i> (Do3L41-42)	El Docente 3 considera de importancia mantener constantemente una	La vinculación de la triada familia – escuela – comunidad se puede lograr gracias al trabajo mancomunado de los	<b>Comunicación comunidad-escuela</b>

Continuación cuadro 31.

<b>Estructuras de sentido</b>	<b>Síntesis Activa</b>	<b>Síntesis Pasiva</b>	<b>Unidad Temática natural</b>
<i>Dádoselos a conocer al resto de la comunidad (Do3L47)</i>	comunicación fluida entre los entes en cuanto a las necesidades	tres entes bajo la guía de un rector comprometido socialmente con la causa social, el cual logre la integración de estos a través de la delegación de funciones a todos los implicados, la indagación contextual	<b>Comunicación comunidad-escuela</b>
<i>Socializarlos con el resto de la comunidad (Do3L50)</i>	detectadas, programas y proyectos planeados y resultados de su ejecución en beneficio de todos.	para el conocimiento de debilidades, la planeación conjunta de programas y proyectos socio educativos que, al ejecutarlos pueda llevarse el debido seguimiento en función de que desde la reflexión integral puedan buscarse mecanismos de mejora en pro de la obtención de beneficios mutuos hacia la transformación social, pudiendo comenzar con labores sociales, recaudación de fondos y actividades de integración y esparcimiento como las culturales, recreativas y deportivas.	
<i>Por el simple hecho de que la comunidad se apersona de la institución, administrativa, cultural, ecológica y académicamente, el cambio será asombroso haciendo un trabajo mancomunado institución-comunidad (Do3L36-38)</i>	Considera que los aportes de un trabajo mancomunado irán en la potenciación de beneficios de tipo administrativos, académicos, ecológicos y culturales entre otros.		<b>Trabajo mancomunado exitoso</b>
<i>Ejecutarlos en el transcurrir del año (Do3L48)</i>	Esta vinculación debe contar con un rector como líder social que: sea comprometido con la causa social, sirva de agente integrados entre los protagonistas del hecho socioeducativo, ejecute los proyectos a lo largo del año escolar, sepa equilibrar las funciones de mando entre delegar funciones y dar instrucciones, conocer la problemática social y ocuparse en orientar la búsqueda de posibles soluciones a éstas.		
<i>Ponerlo en marcha durante el calendario académico (Do3L50-51)</i>			<b>Rector líder social</b>
<i>Deben ser más comprometidos con la comunidad en general, liderar procesos de interacción, integración y esparcimiento con toda la comunidad (Do3L54-56)</i>			
<i>Siendo menos democrático, aunque suene conductista (Do3L57)</i>			
<i>Apersonarse de toda la problemática social, cultural, ecológica, administrativa y académica (Do3L57-</i>			

Continuación cuadro 31.			
<b>Estructuras de sentido</b>	<b>Síntesis Activa</b>	<b>Síntesis Pasiva</b>	<b>Unidad Temática natural</b>
59)			
<i>Primero haciendo un plan de trabajo bien organizado a principio de año, dándole participación para la creación del plan a los representantes de padres de familia</i> (Do3L39-41)	La participación conjunta se puede lograr a través de la planeación organizada de un conjunto de actividades donde se involucre a todos los actores sociales, dándoles una cuota de participación y responsabilidades		
<i>Invitándolos a la participación permanente</i> (Do3L42-43)	concretas, como por ejemplo en obras sociales, actividades para la recolección de fondos, integraciones culturales, deportivas y recreativas.		
<i>A través de obras sociales, recolección de fondos (bingos, bazares), integraciones deportivas, entre otros.</i> (Do3L44-45)			<b>Participación conjunta</b>
<i>A través de un plan de trabajo elaborados con los representantes de padres de familia</i> (Do3L46-47)			
<i>Elaborar planes de trabajo conjuntos, en donde haya un compromiso de todas las partes</i> (Do3L49-50)			

Fuente: Elaboración del autor.

Luego de contar con el análisis reflexivo de los docentes desde el “YO” en su presente viviente, son tomadas en cuenta las opiniones de los familiares respecto a sus experiencias, creencias y sentires asociados con el liderazgo social en las instituciones educativas del municipio Arjona. En este caso, se entrevistaron dos familiares acudientes de los institutos: dedicados al hogar y al comercio respectivamente y viven en la región desde hace más de 27 años, a quienes se les categorizó sus respuestas al

momento de analizar, dentro de los mismos dos temas centrales Realidad e Ideal según la caracterización de lo expresado por ellos.

### Familiar 1

Esta informante, es madre cabeza de hogar con tres hijos de diferentes edades quienes han formado parte del mismo instituto durante toda su etapa escolar. Por tanto, la información suministrada por ésta es de gran valor para la investigación por su experiencialidad como representante de las familias tanto en la escuela como en la comunidad. Los hallazgos emergentes de su intervención son presentados a continuación en el gráfico 12 y analizados reflexivamente desde sus estructuras de sentido posteriormente.



*Gráfico 12.* Estructura particular familiar 1. Elaboración del autor.

Como puede ser observado en la imagen anterior, la familiar 1 desde su experiencia, percibe total desvinculación entre la escuela, la familia y la comunidad. Lo anteriormente expresado, resulta de la falta de proyección de la escuela a la comunidad, la nula participación de la comunidad en las actividades educativas, debido a que la última no atiende las necesidades comunitarias ni familiares. Tal como es develado en las estructuras de sentido del siguiente cuadro.

**Cuadro 32.**

**Análisis reflexivo del tema central Realidad en torno a “la desvinculación de la triada” de acuerdo con las estructuras de sentido del familiar 1.**

<b>Estructuras de sentido</b>	<b>Síntesis Activa</b>	<b>Síntesis Pasiva</b>	<b>Unidad Temática natural</b>
<i>Cumpliendo solo funciones de Rectores, como la asignar carga académica y horarios de clases a los docentes. Sin embargo, no hay proyectos innovadores, hay poca proyección en los entornos de las comunidades, donde se encuentran ubicadas las instituciones (Fa1L4-7)</i>	En las instituciones educativas del municipio el liderazgo tiende a ser de carácter netamente administrativo, preocupado sólo en cumplir los requerimientos académicos como distribución de áreas. Grados y horarios, sin interesarse el proponer nuevos proyectos que proyecten la escuela hacia la comunidad.	De acuerdo con la experiencia de la familiar 1, las instituciones educativas del municipio solo ejercen funciones de formación a los estudiantes inscritos en ellas, donde el único contacto que tienen con la familia es al inicio del año escolar o en la entrega de informes académicos, demostrando no tener el mayor interés en proyectarse hacia la comunidad a través de la atención a las necesidades comunitarias ni familiares. Ejemplo de ello es no contar con las escuelas para padres activas ni proyectos de capacitación para familiares y personas del entorno.	<b>Falta de proyección a la comunidad</b>
<i>Considero que no, y se evidencia en la poca o nula proyección de las instituciones en las comunidades. (Fa1L8-9)</i>	No existe participación de la comunidad en la escuela, más que la que se da a través de la inscripción y estudios de los hijos de las familias pertenecientes a ella		<b>Nula participación de la comunidad</b>

Continuación cuadro 32.

Estructuras de sentido	Síntesis Activa	Síntesis Pasiva	Unidad Temática natural
<p><i>En las mayorías de las instituciones se asume un liderazgo de tipo administrativo, que solo vela por el funcionamiento de las organizaciones escolares, para ofrecer el servicio educativo (Fa1L1-3)</i></p>	<p>Los rectores, dedicados a las labores educativas, no se interesan en atender las necesidades de la comunidad donde se ubica, ejemplo de ello es la ausencia de proyectos de capacitación en las comunidades y la inoperatividad de la escuela para padres.</p>		<p><b>Nula atención de las necesidades comunitarias y familiares.</b></p>
<p><i>No hay un calendario para atender problemáticas que surjan de dichos entes. Muestra de ello, es que las escuelas de padres no funcionan en la mayoría de las instituciones (Fa1L10-12)</i></p>			
<p><i>Nulo, porque están solo concentrados en sus funciones meramente administrativas. Por ejemplo, no he visto que un Rector haya liderado proyectos de capacitación permanente en convenio con otras entidades, para beneficio de las familias y mucho menos para las comunidades. (Fa1L39-42)</i></p>			

Fuente: Elaboración del autor.

Consecuencia de lo anterior es que los problemas familiares sean transferidos a la comunidad y por ende a la escuela. Así lo refleja la siguiente estructura de sentido.

### Cuadro 33.

#### Análisis reflexivo del tema central Realidad en torno a “la responsabilidad formativa” de acuerdo con las estructuras de sentido del Familiar 1.

Estructuras de sentido	Síntesis Activa	Síntesis Pasiva	Unidad Temática natural
<i>Los problemas de las escuelas en su gran mayoría vienen de los problemas de las familias, lo que hace trasladar e incrementar los problemas hacia la comunidad, más cuando las escuelas, no tienen la capacidad de resolverlos</i> (Fa1L16-19)	Las situaciones familiares son reflejadas por los estudiantes en la escuela, y estas a su vez, al no ser atendidas a tiempo, suelen ser transferidas a la comunidad.	El comportamiento del individuo es reflejo de lo observado primeramente en el hogar, por lo que la escuela está en la obligación de formar al estudiante en el deber ser para orientar aquellos patrones inapropiados que pudiesen afectar el buen desenvolvimiento de éste en la sociedad. No obstante, cuando la escuela no logra canalizar tales situaciones, en consecuencia el niño al tener contacto con el mundo exterior en comunidad tiende a demostrar esa mala educación afectando el entorno.	<b>Transferencia de problemas familiares a la comunidad</b>

Fuente: Elaboración del autor.

En cuanto a la idealización de la informante, considera que, entre los resultados de la integración entre la familia, la escuela y la comunidad, puede verse en la concreción de metas comunes, mejorando a su vez la calidad educativa. Por tanto, el rol de la escuela debe ir dirigido primeramente a la caracterización de las familias, para estructurar un programa de formación permanente que mejore las debilidades encontradas logrando ser proyectada la escuela a la comunidad. Las estructuras de sentido que soportan las aseveraciones anteriormente expuestas son presentadas a continuación.

**Cuadro 34.**

**Análisis reflexivo del tema central Ideal en torno a “los resultados de la integración” de acuerdo con las estructuras de sentido del Familiar 1.**

<b>Estructuras de sentido</b>	<b>Síntesis Activa</b>	<b>Síntesis Pasiva</b>	<b>Unidad Temática natural</b>
<i>Es una necesidad imperante. Pues en la medida que la familia, escuela y comunidad, trabajen por un interés común y participativo, los resultados serán mejores (Fa1L20-22)</i>	La integración de familia, escuela y comunidad es necesaria para el logro de metas comunes beneficiarias para todos.	Si se quieren obtener beneficios comunitarios, es importante apuntar a la integración de la triada familia, escuela y comunidad. De esta manera, al sumar esfuerzos, se facilita la vida de todos los implicados. Para ello, es importante que cada uno de estos entes asuma roles tanto individuales como colectivos con compromiso y responsabilidad, como es el caso de las familias desde la educación de sus hijos en casa, la escuela en la formación académica, y la comunidad aportando a esa formación con el ejemplo y construcción de ideas en pro de mejorar la calidad de vida. En consecuencia, la suma de esfuerzos dará paso a responsabilidades compartidas pajo la orientación de la escuela en la caracterización socio educativa de la comunidad en pro de la detección de debilidades, fortalezas, amenazas y oportunidades para la generación de estrategias de acción enfocadas en la formación de la población para el	<b>Unión de esfuerzos= metas comunes= mejores resultados</b>
<i>Una familia comprometida, una escuela cumpliendo con su labor educativa y una comunidad apoyando el papel de la escuela, beneficiaría a estudiantes, familias, docentes y comunidad en general, prestando no solo un mejor servicio educativo, sino también contribuyendo a resolver problemas de sus entornos comunitarios. (Fa1L23-27)</i>	El rol asumido con compromiso por cada uno de los protagonistas del hecho socio-educativo traerá consigo beneficios tanto educativos como personales al trabajar en conjunto en la resolución de problemas.		<b>Mejora calidad educativa</b>
<i>Orientación y articulación de los colegios en la formación de escuelas de padres. Orientación y articulación de los colegios de sus proyectos sociales, culturales, deportivos y su proyección a las comunidades. (Fa1L30-32)</i>	Para lograr esa integración, la escuela deberá realizar una caracterización socioeconómica y cultural de las familias y comunidad en general, en función de detectar las problemáticas y poder proponer proyectos de orientación para la formación de la escuela para padres y desde ellas, puedan ser guiadas la solución de estos.		<b>Rol de la escuela</b>
<i>Que los colegios realizaran una caracterización socioeconómica y cultural de las familias, para articular las familias con las</i>			

Continuación cuadro 34.

<b>Estructuras de sentido</b>	<b>Síntesis Activa</b>	<b>Síntesis Pasiva</b>	<b>Unidad Temática natural</b>
<i>comunidades en pro de la ayuda mutua</i> (Fa1L31-35)		aprovechamiento de las fortalezas y oportunidades hacia la disminución de las debilidades y amenazas encontradas.	
<i>Generar desde las escuelas proyectos de proyección social</i> (Fa1L37-38)			

Fuente: Elaboración del autor.

Para culminar, el familiar 1 considera que esta vinculación puede ser efectiva teniendo un rector institucional que sea líder social, que apunte a propiciar la participación conjunta y reactive la escuela para padres. Información develada a partir de las siguientes estructuras de sentido.

### **Cuadro 35.**

#### **Análisis reflexivo del tema central Ideal en torno a “la vinculación de la triada” de acuerdo con las estructuras de sentido del Familiar 1.**

<b>Estructuras de sentido</b>	<b>Síntesis Activa</b>	<b>Síntesis Pasiva</b>	<b>Unidad Temática natural</b>
<i>Los Rectores deben ser unos líderes, que vayan más allá de las funciones administrativas que ejercen en las escuelas, deben ser líderes que estén en contacto permanente con las familias y la comunidad donde se desenvuelve, para ver de qué manera puede contribuir a resolver problemas que se presenten.</i> (Fa1L43-47)	Los rectores como gerentes educativos no solo deben asumir las responsabilidades académico – administrativas, sino que deben preocuparse por mejorar la calidad de vida de las familias y de la comunidad para que puedan verse los beneficios en la calidad educativa. Para ello debe mantenerse en contacto permanente con todos y conocer los problemas existentes dentro del contexto para orientar desde su experticia	La vinculación de la triada puede lograrse con el trabajo mancomunado de todos los protagonistas comunitarios, de la mano de un líder social con los conocimientos y experticia para orientar los procesos de cambio. En consecuencia, los rectores educativos, son los personajes idóneos para tal fin- ellos, a través de la canalización de los diferentes organismos educativos donde son partícipes las familias y representantes comunitarios, puede generar espacios de reflexión que permitan	<b>Rector, líder social</b>

Continuación cuadro 35.

<b>Estructuras de sentido</b>	<b>Síntesis Activa</b>	<b>Síntesis Pasiva</b>	<b>Unidad Temática natural</b>
<i>con sus colaboradores de proyectos de proyección social. Articule el trabajo de su escuela con organizaciones comunitarias. (Fa1L48-50)</i>	actividades que articules los esfuerzos compartidos a favor de la proyección social.	la organización de proyectos sociales y asignar las diferentes funciones para el logro de metas comunes hacia la transformación social.	
<i>A través del gobierno escolar, en el consejo directivo, en las escuelas de padres y en el acompañamiento de los procesos educativos. (Fa1L20-22)</i>	Esta vinculación, debe ser llevada a cabo a través de los organismos escolares como el gobierno escolar, consejo directivo, comités de acompañamiento y la escuela para padres, donde se pueden dar espacios para la reflexión en la búsqueda de la transformación social.		<b>Participación conjunta</b>
<i>Generar espacios de reflexión y cambio sobre el papel de cada uno de esos entes. (Fa1L36-37)</i>			
<i>Impulsar la formación de escuelas de padres. (Fa1L37)</i>	Impulsar la escuela para padres		<b>Escuela para padres</b>

Fuente: Elaboración del autor.

## **Familiar 2**

Este informante, corresponde a un padre de familia con un hijo egresado de otra institución educativa dentro del mismo municipio y un estudiante de 5to grado en la actualidad. No obstante, reconoce que sus percepciones respecto a la educación en ambas instituciones son coincidentes, debido a que las experiencias vividas en los dos entornos siempre son caracterizadas como realidades parecidas. Por lo que a continuación son expuestos los hallazgos referentes a la realidad e ideal de estos recintos escolares asociados al liderazgo de los rectores en estos contextos.



**Gráfico 13. Estructura particular familiar 2.** Elaboración del autor.

De acuerdo con la estructura particular presentada en esta imagen, puede evidenciarse que las percepciones del familiar 2 apuntan hacia la falta de proyección de la escuela a la comunidad, la nula atención de necesidades comunitarias y familiares por parte de las instituciones y falta de comunicación. Lo anteriormente descrito surge a partir de las siguientes estructuras de sentido

**Cuadro 36.**

**Análisis reflexivo del tema central: Realidad en torno a “la desvinculación de la triada” de acuerdo con las estructuras de sentido del Familiar 2.**

Estructuras de sentido	Síntesis Activa	Síntesis Pasiva	Unidad Temática natural
<i>No conozco un calendario de reuniones para dar a conocer las problemáticas entre</i>	El desconocimiento de un cronograma de reuniones informativas o de actividades a		<b>Falta de proyección a la comunidad</b>

Continuación cuadro 36.

Estructuras de sentido	Síntesis Activa	Síntesis Pasiva	Unidad Temática natural
<p><i>la comunidad, la escuela y las familias, pero sí puedo decir que anuncian reuniones de padres de familias, para la entrega de informe académicos por periodos.</i> (Fa2L9-12)</p>	<p>realizarse con las comunidades y familias diferentes a la entrega de informes académicos, denota la falta de proyección de la escuela hacia la comunidad.</p>	<p>Las instituciones educativas del municipio Arjona, asumen solo la responsabilidad de formación de los estudiantes que tienen a su cargo. En consecuencia, no se</p>	
<p><i>No hay un liderazgo que integre, ya que cada rector trabaja para beneficio de su institución, sin importar que pasa alrededor de su comunidad.</i> (Fa2L1-2)</p>	<p>Las instituciones educativas, al dedicarse solo a la función formativa de los educandos inscritos, demuestra no tener interés en las necesidades</p>	<p>enteran de las posibles necesidades existentes al interior de las familias y de la comunidad de la que hacen parte. Lo que conlleva a que la comunicación entre ellos y las familias sea única y</p>	
<p><i>Pues los rectores, se limitan a realizar lo que corresponde al interior de cada institución, sin mirar lo que pasa con los estudiantes y las familias, que habitan a sus alrededores.</i> (Fa2L3-5)</p>	<p>comunitarias y familiares.</p>	<p>exclusivamente para tratar asuntos concernientes al desempeño académico y disciplinar de su representado sin ahondar en las causas que pudiesen estar generando tal situación y peor aún, en preocuparse por lo que esté sucediendo a las afueras de la institución y que pudiesen afectar directamente los procesos educativos impartidos en éstas.</p>	<p><b>Nula atención de necesidades comunitarias y familiares</b></p>
<p><i>Desde mi punto de vista, no veo que la institución tome en cuenta los problemas de la comunidad, ya que no se llevan a cabo reuniones, donde ellas manifiesten sus peticiones o lo que les gustaría que se llevara a cabo.</i> (Fa2L5-8)</p>	<p>Las instituciones educativas no informan oportunamente las situaciones escolares a familiares, ni mucho menos las comunitarias, ya que no las conocen.</p>	<p></p>	
<p><i>Las actuaciones de los Rectores muchas veces no son notorias, ya que en ciertas ocasiones las familias y la comunidad no son informadas de los problemas o situaciones que se presentan, tanto</i></p>	<p>Las instituciones educativas no informan oportunamente las situaciones escolares a familiares, ni mucho menos las comunitarias, ya que no las conocen.</p>	<p></p>	<p><b>Falta de comunicación</b></p>

Continuación cuadro 36.

<b>Estructuras de sentido</b>	<b>Síntesis Activa</b>	<b>Síntesis Pasiva</b>	<b>Unidad Temática natural</b>
<i>al interior de los colegios, como a sus alrededores. (Fa2L38-41)</i>			

Fuente: Elaboración del autor.

Con respecto a la responsabilidad formativa, el familiar 2 asegura que la familia es el pilar de la sociedad y que sus problemas son transferidos a los entornos donde se desenvuelven. Por otro lado, afirma que la única participación de la comunidad en la escuela es a través de la junta de padres, tal como se presenta en las estructuras de sentido a continuación.

### **Cuadro 37.**

#### **Análisis reflexivo del tema central: Realidad en torno a “responsabilidad formativa” de acuerdo con las estructuras de sentido del Familiar 2.**

<b>Estructuras de sentido</b>	<b>Síntesis Activa</b>	<b>Síntesis Pasiva</b>	<b>Unidad Temática natural</b>
<i>la familia se constituye en el eje central de la comunidad. (Fa2L33-34)</i>	Familia como eje central de la sociedad.	La familia, por ser el pilar fundamental de la sociedad, constituye parte fundamental dentro	<b>Familia, pilar de la sociedad</b>
<i>Puede incidir, si no hay la suficiente comunicación entre dichos estamentos. Por lo general, las familias y las comunidades, no estamos enterados de todas las actividades que está llevando a cabo la institución. (Fa2L16-19)</i>	La falta de comunicación entre la comunidad, la familia y la escuela puede afectar el buen desenvolvimiento del individuo, al no estar enterados de las problemáticas y no poder ayudar a solventarlas.	de las comunidades, por tanto, al tener problemas al interior de ellas y no ser atendidos a tiempo, pueden incidir directamente en los espacios donde hacen vida como es el caso de la comunidad y de la escuela. por lo que lo más recomendable es que exista una	
<i>Si existe, porque en ella está organizada la junta de padres, la cual trabaja por el bienestar de los estudiantes y en algunas ocasiones por vigilar las mejoras y adecuaciones del colegio. (Fa2L13-15)</i>	En la comunidad, existe una organización denominada “junta de padres” cuya finalidad consiste en supervisar las mejoras y adecuaciones del instituto.	comunicación efectiva entre los tres entes para detectar a tiempo las falencias en cualquiera de los espacios. En detrimento de los anteriormente descrito, dentro de las	<b>Transferencia de problemas por falta de comunicación</b>

Continuación cuadro 37.

<b>Estructuras de sentido</b>	<b>Síntesis Activa</b>	<b>Síntesis Pasiva</b>	<b>Unidad Temática natural</b>
		comunidades existen organismos denominados junta de padres, los cuales pudiesen ser aprovechados para buscar mejoras mutuas, no obstante, su finalidad se encuentra mayormente vinculada a la contraloría social respecto a el manejo de recursos gubernamentales para las mejoras y adecuaciones institucionales, lo que significa una subutilización de este tipo de organismos.	<b>Comunidad miembro de junta de padres</b>

Fuente: Elaboración del autor.

Pese a estar consciente de la realidad actual anteriormente analizada, el familiar 2 idealiza mejorar la calidad de vida a través de la integración de las triada familia, escuela y comunidad considerando la responsabilidad de cada uno de los entes para el alcance de este imaginario. Lo anterior es reflejado en las estructuras de sentido del cuadro a continuación

### **Cuadro 38.**

**Análisis reflexivo del tema central: Ideal en torno a “resultados de integración” de acuerdo con las estructuras de sentido del Familiar 2.**

<b>Estructuras de sentido</b>	<b>Síntesis Activa</b>	<b>Síntesis Pasiva</b>	<b>Unidad Temática natural</b>
<i>La escuela puede participar en las necesidades de la comunidad, actuando como una entidad consejera y orientadora en la solución de los problemas que surjan</i>	El rol de la escuela dentro de la integración familia escuela y comunidad es el de orientar la búsqueda de solución de problemas.	En la actualidad existe la imperiosa necesidad de integración de la triada familia, escuela y comunidad en torno a obtener beneficios mutuos hacia la mejora de la calidad de vida de	<b>Rol de la escuela</b>

Continuación cuadro 38.

<b>Estructuras de sentido</b>	<b>Síntesis Activa</b>	<b>Síntesis Pasiva</b>	<b>Unidad Temática natural</b>
<i>de ella.</i> (Fa2L29-31)			
<i>Con una mayor participación, que permita conocer de manera directa los problemas o necesidades a resolver</i> (Fa2L32-33)	El rol de la familia dentro de la integración familia escuela y comunidad es el de comunicar las problemáticas existentes al interior de ellas.	todos. Para ello, cada uno de los entes debe asumir ciertas responsabilidades a saber: (a) las familias deben comunicar sus problemáticas; (b) la escuela orienta la planeación de posibles estrategias de solución y (c) la comunidad, contribuye con la materialización de los diferentes recursos para alcanzar las metas planteadas.	<b>Rol de Familiares</b>
<i>La comunidad puede participar en las necesidades de las familias, realizando actividades para recolectar fondos, con el fin de solventar algunas de ellas.</i> (Fa2L26-28)	El rol de la comunidad dentro de la integración familia escuela y comunidad es el de aportar los recursos para solventar las problemáticas		<b>Rol de la comunidad</b>

Fuente: Elaboración del autor.

Finalmente, el familiar 2, asevera que la forma de llevar a cabo esa vinculación es a través de actividades de integración, organizadas por un líder social que bien podría ser el rector institucional del sector para consolidar el sentido de pertenencia de todos los protagonistas del hecho educativo. Lo anteriormente expresado se ve reflejado en las expresiones de sentido a continuación expuestas

### **Cuadro 39.**

#### **Análisis reflexivo del tema central: Ideal en torno a “vinculación de la triada” de acuerdo con las estructuras de sentido del Familiar 2.**

<b>Estructuras de sentido</b>	<b>Síntesis Activa</b>	<b>Síntesis Pasiva</b>	<b>Unidad Temática natural</b>
<i>Mi sugerencia para dicha integración se puede llevar a cabo a través de la realización de eventos recreativos, actividades lúdicas, donde los miembros de cada estamento pongan su granito de arena.</i> (Fa2L35-37)	Para alcanzar la integración de la triada, el informante sugiere la programación de eventos recreativos donde involucren actividades lúdicas en las que participen los tres entes fusionados	La vinculación de la triada: familia escuela y comunidad se logra a través del sentido de pertenencia de sus protagonistas lo cual no se posee de manera innata, sino que debe desarrollarse y fortalecerse con	<b>Actividades de integración</b>

Continuación cuadro 39.

<b>Estructuras de sentido</b>	<b>Síntesis Activa</b>	<b>Síntesis Pasiva</b>	<b>Unidad Temática natural</b>
<i>Un buen líder que trabaje por el bienestar de los estudiantes.</i> (Fa2L21-22)	Para lograr la vinculación, se requiere de un líder social que además de	actividades que estimulen su participación e integración. Para ello, se	
<i>Tener en cuenta a las familias y comunidad en ciertos proyectos del colegio, para que se conozcan de forma directa los problemas y necesidades que puedan ayudar a resolver entre todos sus participantes</i> (Fa2L23-25)	velar por el bienestar de sus estudiantes, incorpore en su planeación anual a las familias y a la comunidad con la finalidad de diagnosticar las necesidades individuales y compartidas en función de buscar de manera conjunta las soluciones a éstas y a su vez haga seguimiento orientando a los colaboradores en sus responsabilidades articulando el trabajo educativo con el comunitario.	hace imprescindible poseer un líder que por sus características promueva actividades dirigidas a la concreción de metas. Los rectores educativos, por su formación y experiencia, deberían contar con las herramientas para la organización de grupos, diagnóstico de necesidades, delegación de funciones, planificación de actividades, orientación en la ejecución y mediación reflexiva para evaluar los desempeños y resultados hacia la búsqueda de mejoras que beneficien a todos. Una de las formas para iniciar	<b>Rector, líder social</b>
<i>Alguien que lidere los procesos organizacionales de manera consistente y permanente. Que lidere con sus colaboradores proyectos de proyección social. Articule el trabajo de su escuela con organizaciones comunitarias.</i> (Fa2L44-47)	Para vincular la triada familia, escuela y comunidad es necesario que todos sus integrantes posean sentido de pertenencia con el lugar donde habitan y se desenvuelven socialmente.	este proceso, podría ser por medio de la programación de eventos recreativos y deportivos donde haya participación de los tres entes y que a través del compartir de experiencias, puedan crear vínculos incentivándolos a trabajar en conjunto.	
<i>Para la integración entre esos estamentos, se necesita sentido de pertenencia de todos sus integrantes.</i> (Fa2L20-21)			<b>Sentido de pertenencia</b>

Fuente: Elaboración del autor.

Una vez conocidas y analizadas reflexivamente las percepciones de los docentes y familiares de las instituciones educativas en el municipio Arjona, asociadas al liderazgo social de los rectores, es conveniente escuchar las visiones de estos

gerentes educativos en comparación con lo expresado por sus seguidores. A continuación, son presentados los hallazgos encontrados en torno a las vivencias de sentido de dos rectores desde la descripción del “YO” en sus presentes vivientes.

### Rector 1

Este informante cuenta con 68 años de edad y 30 de experiencia docente, de los cuales 7 de ellos lleva gerenciando los procesos educativos en las instituciones educativas del municipio Arjona. La compilación de sus vivencias de sentido es presentada en el siguiente gráfico y desarrolladas posteriormente a partir de los temas centrales trabajados hasta el momento.



Gráfico 14. Estructura particular del Rector 1. Elaboración del autor.

En la imagen anterior se puede observar que, respecto a la realidad actual, el rector 1 coincide con los demás informantes en que existe total desvinculación entre la escuela, las familias y la comunidad. Aseveración sustentada en el reconocimiento de la nula atención por parte de la escuela de las necesidades comunitarias y familiares, al seguir los lineamientos e instrucciones gubernamentales centrados exclusivamente en

la educación de niños, niñas y adolescentes matriculados en el recinto escolar. Donde la participación de alguno de los entes se hace a través de invitaciones a eventos escolares. Aunque desde su rol como directivo dice asumir un liderazgo participativo al interior de la institución en la que involucra a los demás y acepta nuevas ideas. En correspondencia, se presenta el análisis reflexivo de las estructuras de sentido asociadas a lo anteriormente señalado.

**Cuadro 40.**

**Análisis reflexivo del tema central: Realidad en torno a “desvinculación de la triada” de acuerdo con las estructuras de sentido del Rector 1.**

<b>Estructuras de sentido</b>	<b>Síntesis Activa</b>	<b>Síntesis Pasiva</b>	<b>Unidad Temática natural</b>
<i>Si, temas como el comportamiento dentro y fuera de la institución. Además, sobre el rendimiento académico. Cuando se presenta alguna problemática de relevancia, se realizan reuniones para llegar a la solución en consenso (Re1L12-15)</i>	Las problemáticas abordadas dentro de la institución son de orden educativo en relación con el rendimiento académico y disciplinar tanto dentro como fuera de la institución.	El rector considera ejercer un liderazgo participativo dentro del recinto escolar, donde toma en cuenta las ideas y sugerencias de los integrantes educativos para la toma de decisiones. No obstante, las últimas, se dan el torno a las acciones única y	<b>Nula atención a las necesidades comunitarias y familiares</b>
<i>El rector es un líder, determinado por la autoridad, el cual acata y ejecuta leyes, teniendo en cuenta su entorno social (Re1L40-41)</i>	El rector sigue la normatividad educativa y lineamientos de la secretaría de educación en concordancia con la realidad social determinada gubernamentalmente.	exclusivamente académicas y administrativas y esto se debe a que son seguidas las instrucciones y lineamientos gubernamentales	<b>Seguimiento de instrucciones gubernamentales</b>
<i>A través de actos culturales, deportivos, y sociales, en pro de fomentar la participación y ayuda mutua. Participan solo cuando se les convoca para informe académico. Esto puede ocurrir, por los trabajos que muchas de ellas realizan fuera</i>	La participación de la familia y la comunidad en la escuela se lleva a cabo a partir de las invitaciones realizadas a eventos culturales y entrega de informes académicos de sus representados. No obstante, la poca participación se debe a las responsabilidades	quienes ya involucran (según ellos) las necesidades sociales. En consecuencia, la gerencia educativa, suele atender las necesidades institucionales y no las familiares y comunitarias. Lo cual se ve reflejado en la poca o nula	<b>Invitación a eventos escolares</b>

Continuación cuadro 40.

<b>Estructuras de sentido</b>	<b>Síntesis Activa</b>	<b>Síntesis Pasiva</b>	<b>Unidad Temática natural</b>
<i>del municipio, para sostener a sus hijos.</i> (Re1L29-32)	laborales de los acudientes.	participación en eventos culturales escolares a los que son	
<i>Liderazgo ágil, porque se involucra a los demás miembros de la institución en la toma de decisiones, además porque también hay receptividad a las ideas nuevas que conllevan al mejoramiento.</i> (Re1L1-3)	El rector, al interior de sus funciones como gerente educativo, ejerce un liderazgo participativo, caracterizado por involucrar a todos los miembros de la institución en la aportación de ideas y toma de decisiones.	invitados y la asistencia es muy baja, lo que lo hace pensar que se debe a las responsabilidades laborales individuales.	<b>Liderazgo participativo</b>

Fuente: Elaboración del autor.

En referencia a las responsabilidades formativas, el rector 1 asegura que la escuela es la garante de la formación de la sociedad y que los problemas familiares y comunitarios suelen ser transferidos a la escuela, por ello el sostiene reuniones institucionales tanto planificadas como espontáneas para atender los imprevistos escolares. Lo anterior emerge de las estructuras de sentido expuestas a continuación

#### **Cuadro 41.**

#### **Análisis reflexivo del tema central: Realidad en torno a “Responsabilidades Formativas” de acuerdo con las estructuras de sentido del Rector 1.**

<b>Estructuras de sentido</b>	<b>Síntesis Activa</b>	<b>Síntesis Pasiva</b>	<b>Unidad Temática natural</b>
<i>Realmente no, porque la comunidad solo tiene a la escuela para que brinde el servicio educativo.</i> (Re1L16-17)	La escuela brinda a la comunidad un servicio educativo.	Desde la mirada del rector 1, la función de las instituciones educativas está centrada en la formación académica. No	<b>Escuela Formadora de la sociedad</b>
<i>Claro que sí, pues los problemas de la comunidad y las familias afectan directamente a los estudiantes en su rendimiento y en su</i>	Los estudiantes suelen transferir los problemas familiares y comunitarios en la escuela, demostrado en su comportamiento y rendimiento académico.	obstante, reconoce la existencia de limitaciones en cuanto a que los estudiantes suelen reflejar las problemáticas familiares y comunitarias en su	<b>Transferencia de problemas familiares y comunitarios a la escuela</b>

Continuación cuadro 41.

<b>Estructuras de sentido</b>	<b>Síntesis Activa</b>	<b>Síntesis Pasiva</b>	<b>Unidad Temática natural</b>
<i>comportamiento. (Re1L7-9)</i>		desempeño académico y disciplinar dentro del recinto educativo, por tanto, en la planeación anual, son dispuestas algunas reuniones	
<i>En el comportamiento y el rendimiento académico de los estudiantes (Re1L19)</i>		instruccionales para tratar el desenvolvimiento académico de los educandos y otras suceden de manera espontánea ante situaciones emergentes de manera imprevista.	
<i>Las diferentes reuniones que se ejecutan, de acuerdo a los cronogramas establecidos espontáneamente y por ley, para el buen funcionamiento institucional. (Re1L4-6)</i>	Son realizadas reuniones institucionales programadas en el plan anual de acuerdo con los lineamientos educativos y de manera espontánea antes sucesos imprevistos		<b>Reuniones institucionales</b>

Fuente: Elaboración del autor.

Por otro lado, entre sus aspiraciones se encuentran la integración de la familia y la comunidad a los procesos escolares, lo cual traería como resultados, la mejora de la calidad educativa, siempre y cuando cada uno de los entres asuma un rol específico. En cuanto a la escuela, idealiza sea centrada en proyectos comunitarios. Las rectorías serían las responsables de mantener una comunicación fluida con todos y dar el ejemplo y la comunidad asumiría el cuidado del entorno y brindar la seguridad a sus habitantes. Estos hallazgos son analizados a partir de las siguientes estructuras de sentido

#### **Cuadro 42.**

**Análisis reflexivo del tema central: Ideal en torno a “los resultados de la integración” de acuerdo con las estructuras de sentido del Rector 1.**

<b>Estructuras de sentido</b>	<b>Síntesis Activa</b>	<b>Síntesis Pasiva</b>	<b>Unidad Temática natural</b>
<i>Claro que sí, pues se realiza un mejor trabajo y por lo tanto los estudiantes alcanzan un mayor nivel académico y en general. (Re1L22-23)</i>	La integración de la familia, la escuela y la comunidad facilita el trabajo y eleva el nivel académico en general.	De acuerdo con el rector 1. La integración de la triada: familia, escuela y comunidad mejoraría notoriamente la calidad educativa, pero para que ello se logre, cada uno debe asumir ciertas	<b>Mejora la calidad educativa</b>

Continuación cuadro 42.

<b>Estructuras de sentido</b>	<b>Síntesis Activa</b>	<b>Síntesis Pasiva</b>	<b>Unidad Temática natural</b>
<i>Abriendo espacios, no solo para que brinde servicios educativos a la niñez y la juventud, sino contribuyendo con proyectos que redunden en el mejoramiento de la comunidad</i> (Re1L26-28)	Para lograr la integración, la escuela debe abrir espacios para la consolidación de proyectos para mejorar la calidad de vida de la comunidad.	responsabilidades. En el caso de la escuela, debe otorgar el ambiente propicio para que la integración, involucrando dentro de sus planes proyectos comunitarios beneficiadores para todos. Aportando desde su rol directivo la comunicación constante y fluida con todas las partes implicadas como ejemplo de compromiso con dicha intencionalidad.	<b>Rol de la escuela</b>
<i>Lo rectores solo podrán transformar con el uso de la palabra y el ejemplo dentro de su comunidad.</i> (Re1L38-39)	El rector, será el agente integrador a través de la activación de procesos de comunicación efectivos para dar el ejemplo a todos los implicados.	Mientras que la comunidad debe ofrecer a todos sus protagonistas un ambiente sano y seguro desde el cuidado de sus espacios y de las personas que en el interactúan.	<b>Rol del Rector</b>
<i>En el apoyo y cuidado permanente del entorno escolar, para que las familias pueden tener a sus hijos en ambientes escolares seguros.</i> (Re1L24-25)	Por su parte, la manera de contribuir de la comunidad será a través de asegurar un ambiente sano para todos a partir del cuidado del ambiente y la seguridad integral.		<b>Rol de la comunidad</b>

Fuente: Elaboración del autor.

Finalmente, sugiere que el inicio de esta vinculación puede darse a través de actividades que involucre a los tres entes, como es el caso programas deportivos, culturales, sociales entre otros. Así lo refleja la siguiente estructura de sentido.

### **Cuadro 43.**

#### **Análisis reflexivo del tema central: Ideal en torno a “la vinculación de la triada” de acuerdo con las estructuras de sentido del Rector 1.**

<b>Estructuras de sentido</b>	<b>Síntesis Activa</b>	<b>Síntesis Pasiva</b>	<b>Unidad Temática natural</b>
<i>Que, entre la escuela, la familia y la comunidad, se realicen actividades de manera conjunta en aspectos deportivos,</i>	Realizar actividades que integren a la familia, la escuela y la comunidad. Estas pueden ser de tipo	La integración de los tres entes, podría comenzar a partir de la organización de eventos deportivos, culturales y	<b>Actividades de Integración: Exposición cultural</b>

Continuación cuadro 43

<b>Estructuras de sentido</b>	<b>Síntesis Activa</b>	<b>Síntesis Pasiva</b>	<b>Unidad Temática natural</b>
<i>culturales, sociales, que permitan ayudarse mutuamente.</i> (Re1L33-35)	deportivo, cultural, y social.	sociales donde participen activamente e interactúan con la finalidad de que se conozcan y formen vínculos que los ayuden posteriormente a crear nexos que contribuyan al trabajo conjunto para el logro de metas comunes.	

Fuente: Elaboración del autor.

## **Rector 2**

El segundo rector entrevistado, posee 65 años de edad, fue docente por más de dos décadas y ejerce funciones directivas desde hace 17 años. Ha vivido en la misma comunidad donde está ubicada la escuela durante toda su vida y además es familiar (padre de estudiantes egresados y abuelo de educandos activos en otra institución del municipio), lo cual permite que pueda tener una visión algo más amplia del objeto de estudio por conocerla realidad desde cuatro roles distintos: el de docente bajo las directrices de alguien, el de rector como líder de una institución, como padre responsable de una familia y como habitante de la comunidad y conocedor de las problemáticas que aquejan a ésta.

En consecuencia, los hallazgos encontrados en las percepciones de este informante son presentados y analizados reflexivamente a continuación



**Gráfico 15. Estructura Particular Rector 2.** Elaboración del autor.

De acuerdo con lo expuesto en la imagen anterior, el rector 2 considera que, dentro de sus funciones, se ve como un líder participativo que involucra a los demás, aceptando nuevas ideas de sus compañeros de trabajo. Pese a esto, asegura la falta de proyección de la escuela a la comunidad, aun cuando está consciente de que su comunidad tiene mucha limitación de posibilidades, reconoce que la institución no atiende las necesidades de ésta ni de las familias. Así se evidencia en las estructuras de sentido analizadas reflexivamente a continuación.

**Cuadro 44**

**Análisis reflexivo del tema central: Realidad en torno a “la desvinculación de la triada” de acuerdo con las estructuras de sentido del Rector 2.**

Estructuras de sentido	Síntesis Activa	Síntesis Pasiva	Unidad Temática natural
<i>En la institución no existen estos espacios funcionales, excepción del restaurante escolar y</i>	La comunidad no participa en las actividades escolares debido a que ésta no cuenta con los		<b>Falta de proyección a la comunidad</b>

Continuación cuadro 44.

<b>Estructuras de sentido</b>	<b>Síntesis Activa</b>	<b>Síntesis Pasiva</b>	<b>Unidad Temática natural</b>
<i>la sala de informática, la cual se utiliza para otras actividades académicas. (Re2L20-22)</i>	espacios adecuados para reunirse	De acuerdo con las percepciones del rector 2, el tipo de liderazgo asumido en su institución es	
<i>Si, existe un cronograma de reuniones fijas para el consejo directivo, de por lo menos 7 veces durante el año escolar, aunque de ser necesario se pueden realizar reuniones extraordinarias. Así mismo, las asambleas de padres de familias y comunidad en general, también se hacen de forma periódica en las que se abordan temas de convivencia escolar, procesos administrativos y pedagógicos (Re2L14-19)</i>	Aunque existen reuniones programada anualmente donde los miembros de la familia y algunos de la comunidad participan de acuerdo con lo establecido en la ley, los temas a ser tratados son educativos exclusivos de los procesos pedagógicos institucionales y no se tocan situaciones del interés familiar ni de la comunidad	participativo, puesto que toma en cuenta las opiniones de cada uno de los participantes (docentes, padres de familia, representante del sector productivo y estudiantes) en las reuniones programadas anualmente para la toma de decisiones. No obstante, en estos encuentros solo son tratados temas de índole académico y administrativo de la institución y no temas concernientes a las necesidades comunitarias y familiares, las cuales	<b>Nula atención a las necesidades comunitarias y familiares</b>
<i>La comunidad aporta soluciones desde sus posibilidades, las cuales son muy limitadas. De ahí, que su participación es poca o casi nula. (Re2L32-33)</i>	La comunidad participa muy poco por sus limitadas posibilidades.	afirma no poder ser atendidas por faltas de espacios físicos para las convocatorias. Por otro lado, asegura que la comunidad poco nada puede aportar a la escuela debido a que no	<b>Comunidad con posibilidades limitadas</b>
<i>Desde nuestra experiencia en la institución, se vive un estilo de liderazgo participativo, donde se tiene en cuenta la opinión de los miembros de la comunidad a la hora de tomar una decisión. Es así como lo padres de familias, estudiantes,</i>	El liderazgo institucional es participativo, donde familiares, docentes, representante del sector productivo y estudiantes son escuchados y tomados en cuenta para la toma de decisiones educativas.	con posibilidades para hacerlo. Razones por las cuales considera existe esta desvinculación y falta de proyección de la escuela hacia la comunidad.	<b>Liderazgo participativo</b>

Continuación cuadro 44.

<b>Estructuras de sentido</b>	<b>Síntesis Activa</b>	<b>Síntesis Pasiva</b>	<b>Unidad Temática natural</b>
<i>docentes y directivos son escuchados y sus aportes contribuyen a la toma de decisiones (Re2L1-5)</i>			
<i>La participación activa de los miembros del consejo directivo (padres de familias, docentes, estudiantes, sector productivo, directivos), el personero como vocero de los estudiantes, el funcionamiento del comité convivencia escolar, las reuniones de padres de familias y asambleas. (Re2L6-10)</i>			<b>Liderazgo participativo</b>

Fuente: Elaboración del autor.

Aunado a lo anteriormente descrito, asegura que la realidad comunitaria es tomada en cuenta dentro de la Planificación Educativa Institucional, motivado a que los problemas familiares y comunitarios suelen verse reflejados en el bajo rendimiento académico de los estudiantes y la convivencia escolar. Reflexiones emergentes de las estructuras de sentido presentadas en el cuadro 45 a continuación

**Cuadro 45.**

**Análisis reflexivo del tema central: Realidad en torno a “Responsabilidad formativa” de acuerdo con las estructuras de sentido del Rector 2.**

<b>Estructuras de sentido</b>	<b>Síntesis Activa</b>	<b>Síntesis Pasiva</b>	<b>Unidad Temática natural</b>
<i>Problemas como los diferentes tipos de violencia, la desnutrición, los bajos recursos económicos, el consumo de sustancias psicoactivas, afectan la salud mental de</i>	Los problemas internos familiares como la violencia intrafamiliar y vulnerabilidad económica, así como la realidad comunitaria asociada al consumo de sustancias	En correspondencia con las precepciones del rector 2, los problemas familiares y comunitarios asociados con la vulnerabilidad social y económica, la violencia intrafamiliar y	<b>Transferencia de problemas familiares y comunitarios a la escuela</b>

Continuación cuadro 45

<b>Estructuras de sentido</b>	<b>Síntesis Activa</b>	<b>Síntesis Pasiva</b>	<b>Unidad Temática natural</b>
<i>nuestros estudiantes, también influyen su concentración, en su rendimiento académico, y de convivencia escolar. (Re2L23-26)</i>	psicotrópicas afectan el rendimiento académico y disciplinar de los estudiantes afectando la convivencia escolar.	el consumo de sustancias psicotrópicas, son tomadas en cuenta a la hora de revisar el cumplimiento de objetivos dentro del	
<i>Por supuesto que se les tiene en cuenta. Cada año cuando se trabaja el plan educativo institucional, se realiza una retroalimentación para contrastar los objetivos institucionales con la realidad de la comunidad. (Re2L11-13)</i>	La realidad comunitaria es incluida en el PEI a través de procesos de retroalimentación en cuanto al cumplimiento de objetivos institucionales.	Plan Educativo Institucional cada año por ser conscientes que estas situaciones son reflejadas por los estudiantes dentro de la institución desde el rendimiento académico y disciplinar, afectando la convivencia escolar y la calidad educativa del plantel.	<b>Realidad comunitaria tomada en cuenta en el PEI</b>

Fuente: Elaboración del autor.

Por otro lado, al reconocer las debilidades anteriormente señaladas, aspira sean mejoradas al contar con el apoyo de las familias y la comunidad, aseverando que la formación integral de los entes logrará ciudadanos funcionales. Por lo que para lograrlo es necesario que el rector sea un buen comunicador, al ser asertivo en sus expresiones y escuchar a todos los protagonistas de hecho socio educativo, promoviendo en todo momento el trabajo colaborativo y en consecuencia, es necesario el apoyo familiar a partir de la educación en valores dentro de su hogar y alguna que otra colaboración económica para la organización de eventos. Esto emerge de las estructuras de sentido expuestas a continuación.

#### **Cuadro 46.**

**Análisis reflexivo del tema central: Ideal en torno a “Los resultados de la integración” de acuerdo con las estructuras de sentido del Rector 2.**

<b>Estructuras de sentido</b>	<b>Síntesis Activa</b>	<b>Síntesis Pasiva</b>	<b>Unidad Temática natural</b>
<i>El trabajo mancomunado de la</i>	Trabajo mancomunado de la triada contribuye a la formación integral	Según la opinión del rector 2 la integración de la triada traerá	<b>Formación integral=</b>

Continuación cuadro 46.

<b>Estructuras de sentido</b>	<b>Síntesis Activa</b>	<b>Síntesis Pasiva</b>	<b>Unidad Temática natural</b>
<i>triada familia- escuela y comunidad, aportan elementos de formación integral el estudiante, lo que proyecta a los estudiantes como futuros ciudadanos funcionales para la sociedad. (Re2L29-31)</i>	del estudiante hacia la consolidación de un ciudadano funcional.	beneficios para la sociedad, a partir de la formación de los ciudadanos, la cual comienza desde la familia con los valores inculcados en el hogar y que posteriormente son reforzados y puestos en práctica en la escuela.	<b>Ciudadanos funcionales</b>
<i>Inicialmente la educación empieza en el hogar, es aquí donde el estudiante aprende valores que posteriormente pone en práctica durante su convivencia en la escuela, es así como la familia realiza una gran contribución en el clima escolar. De otra parte, la familia, también realiza apoyos materiales para los eventos y demás necesidades que se presentan en las instituciones. (Re2L39-44)</i>	La familia enseña valores desde el hogar y colabora económicamente para la realización de eventos	Considera que, para lograr ese trabajo mancomunado, el rector debe tener dos cualidades fundamentales, la de comunicador asertivo y promotor del trabajo colaborativo.	<b>Rol de familiares</b>
<i>Que sea una persona asertiva, con buena actitud de escucha y con orientación al trabajo colaborativo (Re2L49-50)</i>	Rector comunicador desde la escucha y la asertividad y promotor del trabajo colaborativo.		<b>Rol del rector</b>

Fuente: Elaboración del autor.

Finalmente, son presentadas las estructuras de sentido de este informante asociadas a su idealización de la vinculación de la triada la cual podría generarse a través de organizaciones No gubernamentales, la escuela para padres y exposiciones culturales en el siguiente cuadro

**Cuadro 47.****Análisis reflexivo del tema central: Ideal en torno a “La vinculación de la triada” de acuerdo con las estructuras de sentido del Rector 2.**

<b>Estructuras de sentido</b>	<b>Síntesis Activa</b>	<b>Síntesis Pasiva</b>	<b>Unidad Temática natural</b>
<i>A través de los procesos de participación que Le confiere la ley 115, el decreto 1860, la ley 1620, las cuales le garantizan los procesos de participación de la comunidad, a través de organizaciones no gubernamentales, como: las iglesias, las acciones comunales, clubes deportivos entre otros (Re2L34-38)</i>	La Ley permite la vinculación de la triada al garantizar la participación de la comunidad desde organismos gubernamentales como la iglesia acciones comunales y clubes deportivos	Desde la percepción del rector 2, las condiciones para lograr la vinculación de la triada están dadas ya que la Ley acredita la participación de la comunidad a través de organismos no gubernamentales como la iglesia, entes comunales y clubes deportivos. Por su parte la escuela, cuenta con la	<b>Organizaciones No gubernamentales</b>
<i>Espacios de formación y escuelas de padres (Re2L46).</i>	La escuela cuenta con las escuelas para padres, a través de la cual se promueve la vinculación de la familia	escuela para padres, la cual se dedica a generar espacios de formación para las familias. En consecuencia, considera que para dar el primer	<b>Escuela para padres</b>
<i>Generar espacios de convivencia, actividades recreativas, lúdicas, deportivas, culturales (Re2L45-46)</i>	Uno de los mecanismos de vinculación puede ser a través de actividades recreativas, lúdicas, deportivas y culturales donde se involucre a los tres entes.	paso para esa integración podrían ser programadas actividades recreativas, deportivas y culturales donde se integren los tres entes que conforman la triada: familia, escuela y comunidad.	<b>Actividades de Integración: Exposición cultural</b>

Fuente: Elaboración del autor.

Hasta el momento, se han presentado las vivencias de sentido de los docentes y rectores como representantes de la escuela y, por otro lado, las experiencias de la familia asociadas al liderazgo social de las instituciones educativas del municipio Arjona. No obstante, para concretar este triángulo perceptivo, faltaba la participación de un representante de la comunidad que pudiese expresar desde su labor, como ve este proceso, por lo que decidí invitar a un concejal a ser parte de este estudio y gustosamente aceptó dando sus creencias al respecto. A continuación, son presentados

los hallazgos de ese encuentro en el gráfico 14 y analizados reflexivamente desde sus estructuras de sentido posteriormente.

### Concejal 1

Este informante, cuenta con 41 años y ejerce funciones como concejal del municipio en el área de educación, es de profesión contador público, es parte de la comunidad y cuenta con una experiencia en cargos del estado 4 años. Les hallazgos del entrevistado son expuestos en el gráfico siguiente y desarrollados posteriormente.



**Gráfico 16.** Estructura Particular concejal 1. Elaboración del autor.

Las vivencias de sentido del concejal 1, al igual que las de los demás informantes, fueron categorizadas desde los dos temas centrales: Realidad e ideal, demostrando desde el primero la existencia de una desvinculación de la triada familia, escuela y comunidad y estableciendo desde su perspectiva la responsabilidad formativa

de cada uno de los entes implicados. Para el segundo, expone sus ideales y aspiraciones para alcanzarla vinculación de estos organismos conformantes de la sociedad de lograrse, los aportes que ello traería.

A continuación, son presentadas las estructuras de sentido que sustentan la existencia de una desvinculación actualmente de la triada, las cuales apuntan a que: falta proyección de la escuela la comunidad, donde sólo se ve el interés de los rectores en campaña para la elección de personeros. Reconoce que no hay ningún tipo de participación comunitaria en las cuevas, debido a que son tomados en cuenta sólo por interés y los pocos proyectos plasmados en los planes educativos institucionales no son ejecutados.

**Cuadro 48.**

**Análisis reflexivo del tema central: Realidad en torno a “La desvinculación de la triada” de acuerdo con las estructuras de sentido del concejal 1.**

Estructuras de sentido	Síntesis Activa	Síntesis Pasiva	Unidad Temática natural
<i>Siendo honesto, he visto poca iniciativa de liderazgo en las instituciones educativas oficiales del municipio. No sé si se debe a la falta de interés, que muchos estudiantes y docentes exponen para avanzar en los proyectos educativos que se tienen. Es más, he notado poca participación de los Rectores en temas importantes dentro del municipio. (Co1L1-5)</i>	La falta de participación y proyección de la escuela a la comunidad se debe al poco interés de los rectores en las problemáticas de la comunidad y en el avance de los procesos educativos, así como el desinterés en ser parte de docentes y estudiantes.	En concordancia con las experiencias del concejal 1 la comunidad o participa en las acciones educativas, y eso es debido a varios factores: (a) la escuela no toma en cuenta las necesidades comunitarias y familiares dentro de su planeación, e incluso aquellos proyectos que se encuentran plasmados en el papel no son ejecutados; (b) La escuela se acerca a la comunidad sólo cuando requiere recaudar algún tipo de recursos para la realización de eventos; (c) solo se ve a los rectores en la comunidad cuando hay elecciones de	<b>Falta de proyección a la comunidad</b>
<i>Como bien comentaba en la pregunta anterior, hay poco interés en que las instituciones avancen en sus procesos educativos y en esto tiene mucho que ver el liderazgo que se ejercen en ellas.</i>			

Continuación cuadro 48.			
<b>Estructuras de sentido</b>	<b>Síntesis Activa</b>	<b>Síntesis Pasiva</b>	<b>Unidad Temática natural</b>
(Co1L7-9) <i>No se evidencia proyección en las instituciones.</i>		personeros y (d) los docentes y estudiantes demuestran poco interés en avanzar en los proyectos educativos planteados.	<b>Interés en campaña</b>
(Co1L14) <i>Solo he visto algo de notoriedad, cuando hay elecciones de personeros.</i> (Co1L5-6)	Los rectores son vistos en la comunidad solo para las elecciones de los personeros		
(Co1L11-12) <i>Más bien se dedican a seguir los lineamientos trazados por el gobierno nacional, a través del Ministerio de Educación Nacional.</i>	Los rectores se dedican a dirigir los procesos educativos siguiendo los lineamientos del ministerio de educación nacional		<b>Seguimiento de instrucciones gubernamentales</b>
(Co1L17) <i>La participación de la comunidad es prácticamente nula.</i>	La comunidad no participa en las actividades escolares		<b>Nula participación de la comunidad</b>
(Co1L17-19) <i>Esta se da a través de la junta de padres y se torna visible, cuando requiere realizar alguna actividad para canalizar algún recurso.</i>	La comunidad es tomada en cuenta para la recaudación de recursos		<b>Comunidad tomada en cuenta sólo por interés</b>
(Co1L10) <i>Creo que no, y las instituciones que lo hacen no las materializan</i>	Los problemas comunitarios y familiares no son tomados en cuenta en las planificaciones anuales y los proyectos existentes no se ejecutan.		<b>Proyectos sin ejecución</b>

Fuente: Elaboración del autor.

Respecto a la responsabilidad formativa, el concejal 1, está convencido de que la familia es el pilar de la sociedad y que los problemas que el estudiante viva al interior de estas y en las escuelas, son transferidos a la comunidad, como es el caso de la violencia. Aunado a esto, expone que no conoce ningún tipo de cronograma de reuniones para el consenso de problemáticas que involucren a los tres entes y se muestra

interesado en participar en ellas si se programaran. Lo anteriormente señalado se evidencia en las estructuras de sentido expuestas a continuación

**Cuadro 49.**

**Análisis reflexivo del tema central: Realidad en torno a “Responsabilidad formativa” de acuerdo con las estructuras de sentido del concejal 1.**

<b>Estructuras de sentido</b>	<b>Síntesis Activa</b>	<b>Síntesis Pasiva</b>	<b>Unidad Temática natural</b>
<i>La familia es fundamental en el fortalecimiento de la comunidad. (Co1L34)</i>	La familia es fundamental dentro de la comunidad.	En opinión del concejal 1, la familia como ente principal de la sociedad, conforma las	<b>Familia Pilar de la sociedad</b>
<i>Si la escuela y las familias no tienen la capacidad para resolver los problemas o necesidades que le afectan, esto se verá reflejada en la manera directa y tal vez creciente en la comunidad. (Co1L20-22)</i>	Las problemáticas internas familiares y escolares tienden a afectar al estudiante y este a su vez suele expresarlas en los entornos donde se desenvuelve incidiendo directamente en la comunidad	comunidades y a su vez hacen parte de la escuela tanto como responsable de sus hijos como en las juntas de padres. En consecuencia, si esas familias poseen problemáticas internas, los niños parte de ella, tenderá a repetir esos patrones en la escuela, lo que se convierte en una debilidad educativa, sumada a la anterior, la cual es transferida a los demás entornos	<b>Transferencia de problemas familiares y escolares a la comunidad</b>
<i>Como representante de la comunidad debiera ser invitado para ver de qué manera podemos contribuir en algo (Co1L15-16) ,</i>	Como representante de la comunidad quiere ser participe de la solución de las necesidades	comunitarios por lo que también es competencia de las autoridades como representantes de la comunidad afectada. En consecuencia, expresa estar en total disposición a participar de las programaciones planeadas para contribuir en la mejora de la calidad de vida de todos.	<b>Disposición de autoridades comunitarias</b>
<i>Los padres de familias tienen una participación importante en las juntas, no se evidencia proyección en las instituciones. (Co1L13-14)</i>	La participación de las familias es a través de las juntas de padres		<b>Padres miembros del consejo directivo</b>

Fuente: Elaboración del autor.

El concejal, al exteriorizar sus percepciones acerca de la realidad, reconoce que, de lograr esa integración de la triada, inmediatamente mejoraría la calidad educativa, pero para ello, las escuelas como escenario de transformación social y sus rectores, deberían asumir sus responsabilidades en torno a organizar dicha integración para la formación permanente hacia la mejora de la calidad de vida. Hallazgos emergentes de las estructuras de sentido presentadas en el cuadro siguiente

**Cuadro 50.**

**Análisis reflexivo del tema central: Ideal en torno a “los resultados de la integración” de acuerdo con las estructuras de sentido del Concejal 1.**

Estructuras de sentido	Síntesis Activa	Síntesis Pasiva	Unidad Temática natural
<i>A todos, pero especialmente a una mejor atención a las necesidades de formación y aprendizaje del estudiante. (Co1L27-28)</i>	La integración de la triada beneficia a todos al atender las necesidades de aprendizaje de los estudiantes.	Para lograr la integración de la triada: familia escuela y comunidad, el rector institucional como responsable de la escuela, debe organizar las acciones dirigidas	<b>Mejora la calidad educativa</b>
<i>Brindar una buena y permanente formación a la niñez y la juventud, que las familias les han confiado a las instituciones educativas, a fin de que la comunidad mejore su calidad de vida. (Co1L31-33)</i>	El rol de la escuela en la integración de la triada debe ser el de la transformación social a partir de la formación permanente de los niños y adolescentes para mejorar la calidad de vida de las familias.	lograr esa articulación. Por su parte la escuela como agente transformador social, es el encargado de ofrecer la formación permanente, no solo de los niños y adolescentes a su cargo, sino de sus familias y de los habitantes de la comunidad donde se ubica, de manera que pueda garantizar la mejora de la calidad educativa y con ello de vida de su población.	<b>Rol de la escuela</b>
<i>En ese sentido una familia formada y preparada, sienta las bases de una comunidad educada, con mejor presente y futuro, donde la escuela se constituye en un escenario de transformación. (Co1L34-37)</i>	El rector institucional es el responsable de organizar la		<b>Rol del rector</b>

Continuación cuadro 50.

<b>Estructuras de sentido</b>	<b>Síntesis Activa</b>	<b>Síntesis Pasiva</b>	<b>Unidad Temática natural</b>
<i>articularse con las familias y la comunidad. (Co1L23-24)</i>	articulación entre la familia, la escuela y la comunidad.		

Fuente: Elaboración del autor.

En consecuencia, de la reflexión anterior, plantea que esta vinculación puede consolidarse a través de un trabajo mancomunado exitoso, donde el rector sea un líder social que ejerza un liderazgo participativo en la integración de la triada, dando apoyo a los proyectos comunitarios a través de la junta de padres y la escuela para familias en busca de la transformación comunitaria. Interpretaciones emanadas a partir de las estructuras de sentido plasmadas a continuación

#### **Cuadro 51.**

#### **Análisis reflexivo del tema central: Ideal en torno a “la vinculación de la triada” de acuerdo con las estructuras de sentido del Concejal 1.**

<b>Estructuras de sentido</b>	<b>Síntesis Activa</b>	<b>Síntesis Pasiva</b>	<b>Unidad Temática natural</b>
<i>Para que de manera conjunta no solo puedan resolver las necesidades de formación del estudiante, sino también los problemas que le afectan en los entornos donde viven. (Co1L24-26)</i>	La vinculación se da a través del trabajo mancomunado de todos sus integrantes para resolver las necesidades formativas del estudiante y las problemáticas de su entorno.	Desde la percepción del concejal 1, la vinculación de la triada: familia escuela comunidad, se convierte en un escenario de transformación social desde el trabajo mancomunado de todos, que requiere	<b>Trabajo mancomunado exitoso</b>
<i>A través de la escuela de formación para padres, complementadas con actividades lúdicas, recreativas y deportivas (Co1L29-30)</i>	La vinculación puede darse a través de la escuela para pares donde puedan ser ejecutadas actividades de formación mediante la lúdica y la recreación.	prioritariamente de un rector con liderazgo social participativo que organice, conforme y guíe la junta de padres y desde ella, sean detectadas y atendidas las necesidades educativas, familiares y comunitarias. Sugiriendo que un espacio propicio de	<b>Escuela para padres</b>
<i>Impulsar y fomentar la formación de escuelas de padres, escuelas lúdicas, recreativas y</i>			

Continuación cuadro 51.

<b>Estructuras de sentido</b>	<b>Síntesis Activa</b>	<b>Síntesis Pasiva</b>	<b>Unidad Temática natural</b>
<i>deportivas, para las familias y la comunidad. (Co1L38-39)</i>		formación puede ser a través de la escuela para padres, la cual podría integrar a la comunidad,	
<i>Lo que conozco, es que se integran con algunos padres de familias, a través de la junta de padres, pero no he visto una integración general con las familias y mucho menos con la comunidad. (Co1L40-42)</i>	La vinculación requiere de un rector que sea líder social que promueva la participación de las familias en las juntas para padres y que a través de estas se puedan tratar necesidades tanto educativas como familiares y comunitarias desde una visión integral que beneficie a todos los entes hacia la transformación social.	donde a partir de actividades lúdicas y recreativas logren educar a todos los protagonistas del hecho educativo y con ello transformar positivamente sus realidades.	
<i>Participativa, dinámica, incluyente y transformadora. (Co1L47)</i>			<b>Rector, líder social</b>
<i>Más abiertos, firmes y constantes en la participación de otras actividades distintas a las meramente académicas, para tener una visión integral de lo que puede aportar el proceso educativo en las necesidades y problemas de las familias y la comunidad. (Co1L43-46)</i>			
<i>Donde la escuela se constituye en un escenario de transformación (Co1L36-37)</i>	La escuela es un escenario de transformación social.		<b>Transformación comunitaria</b>

Fuente: Elaboración del autor.

Posterior a ser develadas las estructuras particulares de cada uno de los informantes en la fase tres del análisis reflexivo vinculado a las creencias, valores y quereres de los sujetos actuantes en torno al liderazgo social ejercido por los rectores de las instituciones educativas del municipio Arjona se procede a integrar sus

subjetividades de sentido en correspondencia con los temas emergentes hacia la fusión y diferenciación de ideas en la etapa denominada Analizar a continuación desarrollada.

#### **Fase 4: Analizar**

La presente fase consiste en reflexionar acerca de las experiencias individuales analizadas previamente, desde una visión grupal, aunque en palabras de Embree (2003) “puede ser dificultoso reflexionar sobre la vida grupal” (p. 241). No obstante, en esta etapa, no se trata de realizar una abstracción generalizada del pensamiento del grupo sin respetar las percepciones particulares, sino que se intenta encontrar en las coincidencias una intencionalidad extendida para luego discriminar lo esencial de lo inesencial logrando llegar según Embree (2017) a “los componentes de creencia” (p.135).

Este proceso analítico reflexivo se logra a partir de tres momentos o tipos de análisis a saber: El intencional, el motivacional y el eidético. En cuanto al primero, de acuerdo con San Martín (2005) consiste en “describir los procesos intencionales de otros procesos intencionales, para mostrar hasta qué punto la corriente intencional es una corriente unificada” (p. 236). Esto quiere decir, apropiarse de la síntesis activa construida en el apartado anterior, desde la visión de cada participante, la cual ya es el resultado de una reducción fenoménica para que sumado a las demás particularidades pueda ser alcanzado el segundo.

El siguiente, llamado motivacional, se dedica a explicar de acuerdo con Embree (2003) “la intencionalidad predominantemente visual de un montón material de una clase u otra” (p.431), lo cual es interpretado como encontrar puntos comunes en las concordancias y reconocer en las posturas adversas las motivaciones etiológicas (causas) y las teleológicas (fines) que mueven o impulsan las vivencias de los sujetos actuantes.

Finalmente, se llega a lo eidético, que tiene que ver con la esencia del objeto de estudio respecto según Embree (ob. cit) a, “las clasificaciones desarrolladas en los análisis taxonómicos” (p. 475), las cuales se logran a través de las reducciones

anteriormente realizadas desde las intersubjetividades de sentido y la triangulación teórica haciendo una descripción generalizada en torno a los hallazgos.

En este estudio, tomé las síntesis activas asociadas a los temas emergentes en cada uno de los informantes para poder agruparlas en función de reflexionar acerca de las opiniones iguales y diferentes en torno a una misma experiencia, logrando identificar que los motivos etiológicos se encierran asociados a la desvinculación de la triada familia, escuela y comunidad y sus responsabilidades formativas en las instituciones educativas del municipio Arjona y que los motivos teleológicos apuntan a la integración de estas y como resultado, el beneficio mutuo. El proceso llevado a cabo es presentado en los gráficos 17 y 18 respectivamente y desarrollados posteriormente a partir de los temas centrales Realidad e Ideal en torno al liderazgo social de los rectores en las instituciones educativas del municipio de Arjona

LIDERAZGO SOCIAL ESCOLAR HACIA LA TRANSFORMACIÓN COMUNITARIA DEL MUNICIPIO ARJONA	Realidad				
	Motivos Etiológicos: Desvinculación				
	Falta de proyección a la comunidad	Seguimiento de Instrucciones Gubernamentales	Nula atención de necesidades comunitarias y familiares	Interés en campaña	Poca participación de la escuela
	Nula participación de la comunidad	Comunidad tomada en cuenta solo por interés	Comunidad con posibilidades limitadas	Falta de Comunicación	Proyectos sin ejecución
	Participación cultural	Invitación a eventos escolares	<b>Liderazgo:</b>	(a) Influencia de ideologías	(b) Sin credibilidad
	(c) Sin unificación de criterios	(d) Participativo en procesos institucionales:	-Involucra a los demás	-Acepta nuevas ideas	Participación activa de todo los miembros de los comités institucionales

**Gráfico 17. Motivos etiológicos asociados a la desvinculación de la triada familia, Escuela y comunidad en el municipio Arjona. Elaboración del autor**

## Intersubjetividades de Sentido

El siguiente análisis reflexivo, es atribuido a la asociación de las percepciones de los sujetos actuantes en torno a las unidades temáticas naturales agrupadas en orden de relación en los temas centrales: realidad e ideal respectivamente desde lo intentivo, motivacional y eidético emergente en los hallazgos del estudio.

### Cuadro 52.

#### Intersubjetividades de sentido del tema central “Realidad” en torno a la desvinculación de la triada: familia escuela y comunidad en las instituciones educativas del municipio Arjona

Tema	Análisis		
	Intentivo	Motivacional	Sustentación Teórica
Falta de proyección a la comunidad.	<i>La escuela no muestra protagonismo dentro de la comunidad (Docente 1)</i>	De acuerdo con la mayoría de las percepciones, la escuela no es proyectada a la comunidad, aseveración hecha a partir de las siguientes características: Aborda solo situaciones de índole educativa	Ospina y Manrique (2015) señalan que: “cuando se hace la revisión de antecedentes investigativos y de proyectos sociales, se encuentra que las instituciones educativas cuentan con pocos proyectos que fortalezcan directamente la relación con la comunidad en un proceso sistemático y sostenido en el tiempo” (p. 238). Lo cual es un indicativo de la poca proyección de la escuela hacia la comunidad en Colombia. Esto, es consecuencia de que la escuela es vista según estos autores (Ob.Cit) como: “parte de otra comunidad” (p.240) que puede aportar su ayuda en cuanto a formación, pero no es concebida como parte de esta.
	<i>Los rectores de las instituciones educativas oficiales ejercen un liderazgo de seguimiento de instrucciones gubernamentales en función de las necesidades de su recinto escolar lo que limita el poderse proyectar hacia la comunidad (Docente2)</i>	institucional (académica y administrativa, sigue lineamientos y exigencias ministeriales, al no involucrar a la comunidad en su planeación anual, poco puede esperar que éstos quieran participar, se desconocen cronogramas de reuniones durante el año, la poca o nula participación de las familias y comunidad son excusadas en la falta de espacios físicos para tal fin o al poco interés de los rectores en las problemáticas comunitarias y el desinterés de docentes y estudiantes.	
	<i>La escuela dentro de su planificación anual no involucra a la comunidad, en consecuencia, es imposible exigir compromiso de ésta asociado a un sentido de pertenencia del cual se ven impedidos de participar activamente en los planes educativo del sector (Docente 3)</i>		Así mismo, Pereda (2003), afirma que: “El encuentro o desencuentro entre el
	<i>En las instituciones educativas del municipio el liderazgo tiende a ser de carácter netamente administrativo, preocupado sólo en cumplir los requerimientos académicos</i>		

Continuación cuadro 52.

Tema	Análisis		
	Intentivo	Motivacional	Eidético
<b>Falta de proyección a la comunidad</b>	<i>como distribución de áreas. Grados y horarios, sin interesarse el proponer nuevos proyectos que proyecten la escuela hacia la comunidad (Familia 1)</i>		contexto sociocultural de la comunidad y la escuela que experimenta cada niño o niña escolarizada puede resultar, según sea consistente o no, en el éxito o el fracaso educativo (p. 1).
	<i>El desconocimiento de un cronograma de reuniones informativas o de actividades a realizarse con las comunidades y familias diferentes a la entrega de informes académicos, denota la falta de proyección de la escuela hacia la comunidad (Familia 2)</i>		En consonancia con lo anteriormente planteado, la falta de proyección de la escuela hacia la comunidad puede ser un factor causal para que exista esa desarticulación entre ambas, debido a que no se evidencia ningún tipo de interés recíproco de ninguna de las partes, aun a sabiendas que el producto educativo incidirá en el progreso de la sociedad y a su vez las necesidades de la sociedad su ven directamente reflejadas en las escuelas como un microsistema de esta.
	<i>La comunidad no participa en las actividades escolares debdo a que ésta no cuenta con los espacios adecuados para reunirse (Rector 2)</i>		
	<i>La falta de participación y proyección de la escuela a la comunidad se debe al poco interés de los rectores en las problemáticas de la comunidad y en el avance de los procesos educativos, así como el desinterés en ser parte de docentes y estudiantes (Concejal 1).</i>		
<b>Análisis Eidético</b>			
<p>En correspondencia con los hallazgos referidos a la realidad de las instituciones educativas del municipio Arjona en torno a triada familia, escuela y comunidad, se devela que los recintos escolares se rigen por leyes, normas y lineamientos del ministerio de educación y a lo largo del año escolar deben cumplir con ciertas exigencias educativas, así lo aseveran el docente 2 en su expresión “<i>Los rectores de las instituciones educativas oficiales ejercen un liderazgo de seguimiento de instrucciones gubernamentales en función de las necesidades de su recinto escolar lo que limita el poderse proyectar hacia la comunidad</i>” y el familiar 1 al develar que: “<i>En las instituciones educativas del municipio el liderazgo tiende a ser de carácter netamente administrativo, preocupado sólo en cumplir los requerimientos académicos como distribución de áreas. Grados y horarios, sin interesarse el proponer nuevos proyectos que proyecten la escuela hacia la comunidad</i>”. Lo que hace que todos los esfuerzos se centren en ese rubro, trayendo como consecuencia que, se vean desatendidas por completo las necesidades familiares y comunitarias.</p> <p>Reflejo de esto son las indagaciones investigativas de Ospina y Manrique (2015), las cuales</p>			

Continuación cuadro 52.

### Análisis Eidético

apuntan que son muy pocas las escuelas que en realidad toman en cuenta las carencias comunitarias para enfocar sus proyectos institucionales a mejorarlas. Lo anteriormente planteado, es demostrado en la nula inclusión de problemáticas externas a lo educativo en la Planificación Educativa Institucional, tal y como lo expresa el docente 3 al decir “*La escuela dentro de su planificación anual no involucra a la comunidad, en consecuencia, es imposible exigir compromiso de ésta asociado a un sentido de pertenencia del cual se ven impedidos de participar activamente en los planes educativo del sector*”, lo cual es confirmado por el concejal cuando expresa: *La falta de participación y proyección de la escuela a la comunidad se debe al poco interés de los rectores en las problemáticas de la comunidad y en el avance de los procesos educativos, así como el desinterés en ser parte de docentes y estudiantes* y que los pocos proyectos donde son tomados en cuenta los familiares y/o la comunidad, o no son ejecutados o no se les da el debido seguimiento ni se informa acerca de los resultados.

En consecuencia, ni la comunidad ni las familias, muestran interés en participar de las actividades escolares, haciéndolo en su mayoría de las veces, desde la asistencia a eventos culturales cuando se les invita, o en el peor de los casos cuando se ven obligados a pertenecer como representantes en los consejos directivos y juntas escolares o quienes no pertenecen a estos organismos, solo asistan a matricular a sus hijos y a recibir informes académicos.

Tema	Análisis		
	Intentivo	Motivacional	Sustentación Teórica
Seguimiento de instrucciones gubernamentales	<i>Los rectores de las instituciones educativas oficiales ejercen un liderazgo de seguimiento de instrucciones gubernamentales en función de las necesidades de su recinto escolar lo que limita el poderse proyectar hacia la comunidad</i> (Docente 2)	Las instituciones educativas se rigen por una serie de leyes, normativas y lineamientos emanados desde el ministerio de educación, llevándolos a cumplir con unas exigencias anuales.	La Ley General de educación (1994), establece las normas básicas que rigen la educación en Colombia. Así mismo, la guía 33, especifica la concepción de los establecimientos educativos, sus deberes y obligaciones y las normativas que rigen los procesos de planeación escolar, las funciones de la comunidad educativa y gobierno escolar, además de las orientaciones dadas a la secretaría de educación para mantener una inspección y vigilancia dentro de estos recintos educativos.
	<i>El rector sigue la normatividad educativa y lineamientos de la secretaría de educación en concordancia con la realidad social determinada gubernamentalmente</i> (Rector 1).		
	<i>Los rectores se dedican a dirigir los procesos educativos siguiendo los lineamientos del ministerio de educación nacional</i> (Concejal 1)		

Continuación cuadro 52.

### Análisis Eidético

El Ministerio de Educación Nacional, en el cumplimiento del artículo 67° de la Constitución Política de Colombia (1991), referido al Derecho a la Educación, se rige por la Ley General de educación (1994) para el diseño e implementación de la guía N°33 de la organización de sistema educativo (2009), donde especifica los compromisos asumidos y requerimientos exigidos anualmente a las instituciones educativas de Preescolar, básica primaria, secundaria y media y a través del cual, se hace el respectivo seguimiento por parte de las secretarías de educación distritales.

Debido a esa estructura enmarcada y obligatoria, los rectores institucionales, centran todo su interés y planeación en alcanzar las metas y en consecuencia, dejan de lado su compromiso social y ciudadano para con las comunidades de las que hacen parte estos recintos escolares. Lo anteriormente expresado se deduce a partir de expresiones de sentido como: “*Los rectores de las instituciones educativas oficiales ejercen un liderazgo de seguimiento de instrucciones gubernamentales en función de las necesidades de su recinto escolar lo que limita el poderse proyectar hacia la comunidad*” (Docente 1), “*El rector sigue la normatividad educativa y lineamientos de la secretaría de educación en concordancia con la realidad social determinada gubernamentalmente*” (Rector 1) o “*Los rectores se dedican a dirigir los procesos educativos siguiendo los lineamientos del ministerio de educación nacional*” (Concejal). Como puede verse reflejado, tres informantes distintos, dos del rubro educativo y uno de la comunidad, coinciden en afirmar que las instituciones educativas en el municipio Arjona solo siguen los lineamientos estipulados por el Ministerio de Educación, los cual les deja poco o ningún espacio para preocuparse por las necesidades familiares y/o comunitarias.

Continuación cuadro 52

Tema	Análisis		
	Intentivo	Motivacional	Sustentación Teórica
Nula atención de necesidades comunitarias y familiares	<i>Dentro de la planificación anual de la institución debería involucrar de carácter obligatorio la atención de necesidades comunitarias y familiares, debido a que las únicas reuniones llevadas a cabo en la institución son las iniciales del año escolar donde se aborda el Plan educativo Institucional con las actividades a realizar dentro y para la institución y las de entrega de informes académicos</i> (Docente 1).	La escuela no atiende las necesidades familiares y comunitarias, dedicándose solamente a lo académico. Así mismo, la intervención de éstos en las organizaciones institucionales como junta de padres, concejo directivo y comités son para el tratamiento de temas acordes al rendimiento académico de los estudiantes. Incluso, en algunas instituciones no se encuentra operativa la escuela para padres y de existir algún proyecto en la planeación anual no es llevada a ejecución.	El Ministerio de Educación Nacional, plantea la necesidad de unas políticas educativas y una propuesta curricular pertinente y relevante inscrita en una visión compartida, que facilita el diálogo entre los diferentes niveles educativos; estrategias pedagógicas variadas y complementarias que atiendan debidamente la especificidad de cada estudiante; disponer de infraestructura física y de materiales didácticos alineados con el proyecto pedagógico; apoyar permanentemente a los docentes en sus aulas para que efectivamente puedan desarrollar el currículo, y
	<i>No existen proyectos vinculantes de la triada ni atención a las necesidades familiares y/o comunitarias</i> (Docente 2).		
	<i>La escuela, al centrar sus intereses en únicamente en lo académico</i>		

Continuación cuadro 52.

Tema	Análisis		
	Intentivo	Motivacional	Sustentación Teórica
Nula atención de necesidades comunitarias y familiares	<p>y administrativo de la educación, clausura cualquier tipo de participación por parte de la comunidad. Lo que demuestra la nula atención de las necesidades comunitarias por parte de la escuela (Docente 3).</p>		<p>dialogar y entender las expectativas y necesidades de las comunidades y de las familias en los niveles locales (MEN, 2007). No obstante, esta aseveración, la hizo específicamente en el margen de la inclusión a las personas con necesidades especiales, lo que hace pensar, ¿Qué bueno sería que estas ideas fuesen generalizadas a toda la realidad existente? En el mismo orden de ideas, el MEN (2020) promulga una guía de orientaciones generales para fomentar la participación de la familia en el derecho a la educación inclusiva. Aun así, no existe ningún lineamiento teórico que proyecte la integración de los tres entes hacia el alcance de metas comunes.</p>
	<p>Los rectores, dedicados a las labores educativas, no se interesan en atender las necesidades de la comunidad donde se ubica, ejemplo de ello es la ausencia de proyectos de capacitación en las comunidades y la inoperatividad de la escuela para padres (Familia 1).</p>		
	<p>Las instituciones educativas, al dedicarse solo a la función formativa de los educandos inscritos, demuestra no tener interés en las necesidades comunitarias y familiares (Familiar 2).</p>		
	<p>Las problemáticas abordadas dentro de la institución son de orden educativo en relación con el rendimiento académico y disciplinar tanto dentro como fuera de la institución (Rector 1).</p>		
	<p>Aunque existen reuniones programada anualmente donde los miembros de la familia y algunos de la comunidad participan de acuerdo con lo establecido en la ley, los temas a ser tratados son educativos exclusivos de los procesos pedagógicos institucionales</p>		

Continuación cuadro 52.

Tema	Análisis Eidético		
	Intentivo	Motivacional	Sustentación Teórica
	<i>y no se tocan situaciones de linterés familiar ni de la comunidad (Rector2)</i>		
Proyectos sin ejecución	<i>Los problemas comunitarios y familiares no son tomados en cuenta en las planificaciones anuales y los proyectos existentes no se ejecutan (Concejal 1).</i>	Los proyectos existentes en los planes educativos anuales no son ejecutados.	
Interés en campaña	Los rectores son vistos en la comunidad solo para las elecciones de los personeros (Concejal 1)	Rectores visitan comunidades en elecciones de personeros y para recaudación de fondos.	
Comunidad tomada en cuenta sólo por interés	La comunidad es tomada en cuenta para la recaudación de recursos (Concejal 1)		

#### Análisis Eidético

Los recintos educativos del municipio Arjona, solo se centran en cumplir con sus responsabilidades educativas adecuada a los estudiantes inscritos durante el año escolar, así lo afirma el rector 1 al expresar: *“Las problemáticas abordadas dentro de la institución son de orden educativo en relación con el rendimiento académico y disciplinar tanto dentro como fuera de la institución”*, sin percatarse que cada uno de estos educandos trae una historia consigo al ser parte de una familia con características particulares y que a su vez, pertenecen a una comunidad culturalmente semejante, las cuales poseen distintas carencias que, al no ser atendidas a tiempo, pueden incidir de manera negativa en el desempeño académico y desenvolvimiento social del niño, generando a la larga el no cumplimiento de las metas educativas. Tal y como se ve reflejado en expresiones como: *“No existen proyectos vinculantes de la triada ni atención a las necesidades familiares y/o comunitarias”* (Docente 2) y *“Los rectores, dedicados a las labores educativas, no se interesan en atender las necesidades de la comunidad donde se ubica, ejemplo de ello es la ausencia de proyectos de capacitación en las comunidades y la inoperatividad de la escuela para padres”* (Familia 1).

Es por ello que algunos consideran relevante que: *“dentro de la planificación anual de la institución debería involucrar de carácter obligatorio la atención de necesidades comunitarias y familiares, debido a que las únicas reuniones llevadas a cabo en la institución son las iniciales del año escolar donde se aborda el Plan educativo Institucional con las actividades a realizar dentro y para la institución y las de entrega de informes académicos”* (Docente 1). Este nulo interés por las necesidades de las familias y la comunidad donde se ubica la institución, conllevan a la pérdida de credibilidad y confianza en la educación y rectores del sector al verlos solamente en momentos de elecciones de los personeros y cuando requieren de la colaboración de familiares o de la comunidad para recaudar recursos para algún evento, aun a sabiendas de la situación de vulnerabilidad en la que vive la región.

Continuación cuadro 52.

Tema	Análisis		
	Intentivo	Motivacional	Sustentación Teórica
Poca participación de la escuela en la comunidad	<i>Los hechos que acreditan la falta de proyección de la escuela son atribuidos a su poca participación dentro de la comunidad</i> (Docente 1).	La escuela participa poco en la comunidad.	Heinemann (1979), quien explica la comunicación humana desde un enfoque pragmático, donde maneja en su modelo categorías como las condiciones de la conducta comunicativa del hombre, en la interacción directa con los otros y las reglas de conducta para lograr una comunicación efectiva. A partir del Modelo Sistémico comunicacional interpersonal de González y Hernán (2016), puede verse la importancia de mantener una comunicación efectiva en torno a los procesos sociales. Al respecto, Habermas (1981) afirma que ““En sus operaciones interpretativas los miembros de una comunidad de comunicación deslindan el mundo objetivo y el mundo social que intersubjetivamente comparten, frente a los mundos subjetivos de cada uno y frente a otros colectivos”. (p. 104). Por tanto, al compartir una misma realidad lo más acertado es que pudiesen ser partícipes de los mismos acontecimientos como manera de venerar la cultura conjunta. No obstante, esta realidad no es observada en el municipio Arjona debido a que la escuela, poco
Nula participación de la comunidad en la escuela	<i>No existe participación de la comunidad en la escuela, más que la que se da a través de la inscripción y estudios de los hijos de las familias pertenecientes a ella</i> (Familia 1) <i>La comunidad no participa en las actividades escolares</i> (Concejal 1)	La única participación de la comunidad en la escuela es a través de la inscripción de niños en ella.	
Comunidad con pocas posibilidades	<i>La comunidad participa muy poco por sus limitadas posibilidades</i> (Rector 2).		
Falta de comunicación	<i>Proyectos como la escuela para padres no tienen el debido seguimiento ni son informados sus resultados a la comunidad debido a no existir una fluida comunicación entre ellos</i> (Docente 2).	La escuela no informa a familiares y a la comunidad los resultados de proyectos como la escuela para padres.	
Participación cultural	<i>La única participación por parte de la comunidad dentro de las actividades escolares es a través de grupos artísticos en los eventos institucionales</i> (Docente 1). <i>La comunidad no muestra interés de los procesos educativos, viéndose en muy pocos casos la asistencia a eventos culturales</i> (Docente3).	La participación de la comunidad es realizada a través de muestras culturales en eventos institucionales.	

Continuación cuadro 52.

Tema	Análisis		
	Intentivo	Motivacional	Sustentación Teórica
Invitación a eventos escolares	<i>La forma de vinculación de las familias y de la comunidad, es a través de la invitación a eventos escolares, no obstante, son pocos los acudientes (Docente 2)</i>	El poco contacto de la comunidad con la escuela es asistencia a invitaciones a eventos culturales y la familia en la entrega de informes académicos de sus hijos.	participa de eventos comunales, lo es reciproco en mayor medida al notar la nula participación de la comunidad en eventos escolares. Atribuyendo lo anterior a la escasa comunicación entre los tres entes, denotando incluso, que los familiares solo asisten a eventos programados (culturales) y porque son invitados para ver a Sus hijos en los diferentes actos.
	<i>La participación de la familia y la comunidad en la escuela se lleva a cabo a partir de las invitaciones realizadas a eventos culturales y entrega de informes académicos de sus representados. No obstante, la poca participación se debe a las responsabilidades laborales de los acudientes (Rector 1).</i>		

#### Análisis Eidético

El ser humano es en esencia un ser social, al convivir en un mismo territorio, comparten costumbres, cultura y normas que los ayudan a vivir en armonía. Así mismo, las debilidades y fortalezas con las que cuentan en comunidad los conllevarán al éxito o al fracaso como sociedad, es por ello la importancia de mantener una muy buena comunicación entre todos los implicados y parte de ello son el interactuar y participar de los distintos eventos que enaltecen la cultura común entre ellos en los diferentes espacios del hecho socioeducativo.

No obstante, en el municipio Arjona, este tipo de actos se ven parcelados de acuerdo con los distintos roles sociales. Destacando que, en los eventos de la comunidad, es muy poca la participación de la escuela, tal como lo indica el docente 1 al expresar: “*Los hechos que acreditan la falta de proyección de la escuela son atribuidos a su poca participación dentro de la comunidad*”, lo cual sucede en mayor intensidad de parte de la comunidad hacia la escuela, deducido de las aseveraciones hechas por un familiar al decir: “*No existe participación de la comunidad en la escuela, más que la que se da a través de la inscripción y estudios de los hijos de las familias pertenecientes a ella*” e incluso el mismo concejal asegura que “*la comunidad no participa en las actividades escolares*”, lo cual es adjudicado en palabras del rector 2 a “*sus limitadas posibilidades*”, lo cual puede verse claramente asociado al aspecto económico. No obstante, la participación no debe verse vinculada sólo a este aspecto, ya que dentro de ambos espacios (incluyendo a las familias como agente integrador) se cuenta con muchas fortalezas relacionadas con el recurso humano, los cuales serían de gran valor para disminuir las carencias y potenciar las oportunidades para mejora la calidad de vida de todos los habitantes.

Por su parte, las familias, a quienes veo como el engranaje de dos realidades por ser parte activa en estas, solo participan al ser convocados a actividades específicas y solo en el caso de la escuela porque lo especifica la ley, pero no por estar ganados y comprometidos con el proceso. Así lo hacen ver expresiones de sentido como: “*La forma de vinculación de las familias y de la comunidad, es a*

Continuación cuadro 52.

**Análisis Eidético**

*través de la invitación a eventos escolares, no obstante, son pocos los acudientes” (Docente 2) y “La participación de la familia y la comunidad en la escuela se lleva a cabo a partir de las invitaciones realizadas a eventos culturales y entrega de informes académicos de sus representados. No obstante, la poca participación se debe a las responsabilidades laborales de los acudientes” (Rector 1).*

De acuerdo con esta última opinión, emerge una posible causa importante y que pudiese ser un factor determinante en esta realidad, el cual es “las responsabilidades laborales”, indicando a que quienes cuentan con un trabajo formal, no disponen del tiempo necesario para participar activamente en los programas comunitarios y escolares y aquellos que subsisten de la informalidad, requieren del mayor tiempo posible para recaudar el sustento de su hogar. En consecuencia, este factor debe ser tomado en cuenta más adelante cuando se busquen alternativas de integración en la triada.

Continuación cuadro 52.

Tema	Análisis		
	Intentivo	Motivacional	Sustentación Teórica
Liderazgo	<p><i>El liderazgo asumido en estas instituciones no posee criterios unificados, pudiendo evidenciarse desde un ordenamiento autocrático o burocrático hasta uno liberal, basado en las influencias ideológicas personales del rector trayendo como efecto la falta de credibilidad y confianza en los procesos llevados a cabo (Docente 3).</i></p> <p><i>El rector, al interior de sus funciones como gerente educativo, ejerce un liderazgo participativo, caracterizado por involucrar a todos los miembros de la institución en la aportación de ideas y toma de decisiones (Rector 1).</i></p> <p><i>El liderazgo institucional es participativo, donde familiares, docentes, representante del sector productivo y estudiantes son escuchados y tomados en cuenta para la toma de decisiones educativas (Rector 2)</i></p>	<p>De acuerdo con la visión de docentes, el liderazgo en las instituciones educativas del municipio Arjona, no cuenta con unificación de criterios, pudiendo encontrarse algunas con un líder autocrático o burocrático y en otras todo lo contrario alguien muy permisivo, lo cual hace que se pierda la credibilidad en ellos. No obstante, desde el enfoque de los rectores, consideran ser unos líderes participativos al interior de sus recintos escolares, al tomar en cuenta las opiniones de sus seguidores para la toma de decisiones educativa.</p>	<p>Covey (1998), encuentra que el liderazgo está centrado en principios, vinculados a la transformación interna del ser humano, lo que repercute en lo que se exterioriza al entorno. Con respecto al tipo de liderazgo ejercido en las instituciones educativas del municipio Arjona, puede verse desde el enfoque del comportamiento (García, 2015), puesto que al interior de sus instituciones ejercen distintos tipos de liderazgo, asociados a sus estructuras mentales y siguiendo lineamientos del ente rector. No obstante, su forma de guiar los procesos no se encuentra unificadas lo que genera una adaptación de sus seguidores a las características articulares de quien los lidera en esa tiempo circunstancial. Lo cual no apunta a obtener</p>

Continuación cuadro 52.

Tema	Análisis		
	Intentivo	Motivacional	Sustentación Teórica
			beneficios comunitarios sino unipersonales de cada recinto escolar lo que habla del individualismo evidenciado en los análisis anteriores.
<b>Análisis Eidético</b>			
<p>En correspondencia con los motivos etiológicos asociados a la realidad encontrada en el municipio Arjona asociada a la desvinculación entre escuela, familia y comunidad, se observa que los comportamientos de quienes cuentan con la experticia en liderar procesos, solo enfocan sus intereses a la función asignada por el ente rector dirigidas específicamente a lo educativo sin denotar que lo sucedido al interior de cada familia y en el entorno a su escuela, incide de manera directa en los aciertos y desaciertos que ellos puedan tener.</p> <p>Las inmensas cargas de responsabilidades atribuidas a estos, hacen que actúen de diversas maneras, algunos, quienes en su interior están acostumbrados a tener el control de todo por no confiar en que los demás puedan llevar a cabo las acciones delegadas, prefieren asumir un liderazgo autocrático y burocrático, o por otro lado, hay quienes, ante la misma carga de compromisos, reconoce que es mucha responsabilidad a su mando y además no se corresponde con la actualidad y el contexto, por lo que prefieren hacerse la vista gorda de lo que suceda con tal y cumplan con lo exigido al final del año escolar, así lo expresa el docente 3 al considerar desde su vivencia particular que <i>“El liderazgo asumido en estas instituciones no posee criterios unificados, pudiendo evidenciarse desde un ordenamiento autocrático o burocrático hasta uno liberal, basado en las influencias ideológicas personales del rector trayendo como efecto la falta de credibilidad y confianza en los procesos llevados a cabo”</i>.</p> <p>Lo que sí es coincidente en las opiniones de los informantes, es que el rector como líder institucional, solo aborda las realidades educativas, siendo satisfactorio para quienes dependen de él si son tomadas en cuenta sus opiniones en los procesos al contar con la ventaja de poseer un líder democrático o por lo menos esa es la postura de ambos rectores, en expresiones como: <i>“El rector, al interior de sus funciones como gerente educativo, ejerce un liderazgo participativo, caracterizado por involucrar a todos los miembros de la institución en la aportación de ideas y toma de decisiones”</i> (Rector 1) y <i>“El liderazgo institucional es participativo, donde familiares, docentes, representante del sector productivo y estudiantes son escuchados y tomados en cuenta para la toma de decisiones educativas”</i> (Rector 2). De las narrativas anteriores se refleja que en sus pensamientos ellos son líderes democráticos, aunque desde sus acciones, sean vistos por sus seguidores de manera distinta.</p>			

Fuente: Elaboración del autor.

Los hallazgos anteriormente expuestos, muestran una realidad consistente entre lo vivido por los informantes del estudio y lo experimentado por el investigador, pues todos formamos parte de un mismo contexto que por años a padecido de las mismas carencias asociadas con la desvinculación de la triada objeto de estudio. Bien sea por desinterés de las partes, o porque desde nuestras leyes nos enseñan a que cada quien

cumpla con sus funciones, aunque el esfuerzo sea mayor en lugar de aminorar esfuerzos trabajando en equipo.

Por mi parte, como investigador y autor de este estudio, soy fiel creyente del proverbio africano “Si quieres ir rápido ve solo, si llegar lejos ve acompañado”. Por tanto, si desde los lineamientos gubernamentales apuntaran al trabajo conjunto, pero desde las libertades de autonomía institucional, los representantes tanto educativos como comunitarios apostarían a construir metas compartidas aprovechando todas las fortalezas existentes en nuestros espacios, estoy seguro de que no solo llegaríamos más lejos, sino que generaríamos mayor arraigo por lo propio y con ello cuidado de lo que tenemos.

No obstante, como venía diciendo, nuestras creencias y cultura generacionales ha conllevado a este individualismo partiendo del hecho de la forma en que concebimos a cada uno de estos entes en cuanto a las responsabilidades formativas dentro de la sociedad, las cuales son expuestas a partir de las intersubjetividades de sentido presentadas en el gráfico 18 y desarrollados en el cuadro 53 seguidamente:



**Gráfico 18. Motivos etiológicos asociados a la responsabilidad formativa de la triada familia, Escuela y comunidad en el municipio Arjona. Elaboración del autor.**

**Cuadro 53.**

**Intersubjetividades de sentido del tema central “Realidad” en torno a las responsabilidades formativas en el municipio Arjona.**

Tema	Análisis		
	Intentivo	Motivacional	Sustentación Teórica
Familia pilar de la sociedad	<i>La familia, es la base de la sociedad, sus debilidades y fortalezas tienen incidencias en el entorno donde se desempeñan</i> (Docente 1).	La familia es el pilar fundamental de la sociedad, sus debilidades y fortalezas inciden en su entorno.	Gaudemet (1967) atribuye el término Familia como célula de la sociedad a Aristóteles en el derecho antiguo de la Grecia Clásica, el cual consideraba que esta era conformada por el matrimonio, los hijos y la servidumbre (p.205)
	<i>Familia como eje central de la sociedad</i> (Familiar 2).		
	<i>La familia es fundamental dentro de la comunidad</i> (Concejal 1).		
Niños con responsabilidades de adultos	<i>Ante la vulnerabilidad social y económica de la zona, se pueden ver niños que al salir de estudiar se dedican a la economía informal.</i> (Docente 2).	Los organismos institucionales deben estar conformados según la ley por representantes de los tres entres.	Por su parte, Castro (2004) explica que: Las actividades y relaciones intrafamiliares, que se agrupan en funciones familiares, están encaminadas a la satisfacción de importantes necesidades de sus miembros, no como individuos aislados, sino en estrecha interdependencia. Pero, además, a través de ellas en esa vida grupal se produce la formación y transformación de la personalidad de sus integrantes. O sea, estas actividades y relaciones intrafamiliares tienen la propiedad de transmitir los conocimientos iniciales y formar en los hijos las primeras cualidades de la personalidad que son la condición para su asimilación ulterior del resto de las relaciones sociales (p.31). Además, Martín (2011) define a la familia como: “el sistema funcional
	<i>De acuerdo con los requerimientos de ley, el consejo directivo y otros organismos escolares deben contar con la presencia de algunos padres de familia, siendo esta la única participación escolar de las familias</i> (Docente 2).		
Padres, miembros del consejo directivo	<i>La participación de las familias es a través de las juntas de padres</i> (Concejal 1)		

Continuación Cuadro 54.

Tema	Análisis		
	Intentivo	Motivacional	Sustentación Teórica
			sociocultural formativo familiar el desarrollo de una dinámica grupal familiar, en la cual esta institución social, portadora de la rica cultura milenaria creada por la humanidad, realiza sus funciones de forma integral y desarrolladora de la personalidad de sus integrantes y del propio grupo familiar, con una repercusión positiva en la comunidad” (p.21)

#### Análisis Eidético

La sociedad, se encuentra conformada por tres entes fundamentales: La Familia, la escuela y la comunidad. El primero visto desde la Grecia Antigua con Aristóteles como el pilar principal o célula nuclear de la sociedad y consagrado de tal manera en el artículo 7° de la Ley general de educación (1994). Por tanto, es la responsable de iniciar la educación de sus hijos desde los valores y normas básicas de convivencia durante los primeros años de vida, lo cual hace entendible sea la concepción que de manera hereditaria tengamos aprendida. Así lo reflejan las expresiones: “*La familia, es la base de la sociedad, sus debilidades y fortalezas tienen incidencias en el entorno donde se desempeñan*” (Docente 1), “*Familia como eje central de la sociedad*” (Familiar 2) y “*La familia es fundamental dentro de la comunidad*” (Concejal 1). Ideas que no son discutibles, ya que la comunidad como parte de la sociedad, es integrada por un conjunto de familias intra e interdependientes entre sí.

Sin embargo la realidad de vulnerabilidad social y económica de hoy día, ha llevado a que los padres salgan a buscar el sustento familiar, dejando a sus hijos en manos de otros adultos responsables, bien sea que pertenezcan a la familia (tíos, hermanos) o de algunos vecinos, o en el peor de los casos acompañados de sus hermanos menores de edad solos en casa, a quienes luego se les ha visto en algunos casos queriendo cubrir sus carencias económicas ejerciendo la economía informal en la calle con o sin el consentimiento de sus progenitores.

Es tan consciente el valor atribuido a la familia en cualquier contexto que la Ley general de educación (1994) establece que los padres deben hacer parte de las organizaciones educativas donde sean parte sus hijos de manera que puedan velar por su formación.

Tema	Análisis		
	Intentivo	Motivacional	Sustentación Teórica
Formación de responsabilidad de la familia y la escuela	<i>La escuela brinda a la comunidad un servicio educativo</i> (Rector 1).	La educación de los ciudadanos se da en corresponsabilidad entre la familia y la escuela, la primera se encarga de inculcar valores y normas básicas de comportamiento en	Para Riviera y Milicic (2006), la familia y la escuela “apuntan a un trabajo conjunto y complementario que para los profesores comienza en el hogar cuando los padres se hacen cargo de
	<i>La formación de los ciudadanos es corresponsabilidad entre la familia y la escuela. La escuela es la responsable</i>		

Continuación cuadro 53.

Tema	Análisis		
	Intentivo	Motivacional	Sustentación Teórica
	<p><i>directa de formarlos y la familia facilita las condiciones para que el proceso educativo se dé. Sus falencias pueden verse reflejadas en los comportamientos dentro de la sociedad (Docente 1).</i></p> <p><i>Desde la casa inicia la formación en valores para luego practicarlos y reforzarlos en la escuela por tanto la responsabilidad educativa es mutua entre la familia y la escuela (Docente 2).</i></p>	<p>sociedad, la segunda, refuerza y práctica las anteriores aunado a la enseñanza académica disciplinar.</p>	<p>transmitir valores y normas a los hijos y procuran que respondan en la escuela. En cambio, los padres conciben este trabajo conjunto Familia-Escuela en planos separados, de modo que mientras ellos trabajan para cubrir necesidades y mantener a sus hijos estudiando, esperan que los profesores asuman su educación” (p.121)</p> <p>Llevot y Bernard (2015) señalan la relación familia-escuela como “el vínculo que se teje entre estas dos instituciones y que pueden desencadenar interacciones positivas o negativas (p. 63).</p>
Escuela Formadora de la sociedad.	<p><i>La escuela se encarga de la formación académica y en valores para el buen desenvolvimiento social de los estudiantes (Docente 1).</i></p>	<p>La escuela es la responsable de brindar el servicio de formación académica a la comunidad.</p>	<p>La ley general de educación (1994) concibe la educación como la encargada de: “fundamentar en una concepción integral de la persona humana, de su dignidad, de sus derechos y de sus Deberes” (Art. 1°), cuyo servicio está prestado por las Instituciones educativas del estado (Art. 3°). Aunado a esto, Álvarez (1996) afirma que “La escuela, como ente educativo, desempeña un papel prioritario en la formación de las personas, puesto que ella, como institución social, debe responder a la necesidad de formar a las</p>
Realidad comunitaria tomada en cuenta en el	<p><i>La realidad comunitaria es incluida en el PEI a través de procesos de retroalimentación en cuanto al cumplimiento de objetivos institucionales (Rector 2).</i></p>	<p>Los objetivos institucionales son contruidos tomando en cuenta la realidad comunitaria.</p>	<p>La ley general de educación (1994) concibe la educación como la encargada de: “fundamentar en una concepción integral de la persona humana, de su dignidad, de sus derechos y de sus Deberes” (Art. 1°), cuyo servicio está prestado por las Instituciones educativas del estado (Art. 3°). Aunado a esto, Álvarez (1996) afirma que “La escuela, como ente educativo, desempeña un papel prioritario en la formación de las personas, puesto que ella, como institución social, debe responder a la necesidad de formar a las</p>
Proyectos sin seguimiento	<p><i>En el Plan educativo Institucional son incorporados proyectos como la escuela para padres, los cuales luego o no se ejecutan o no se les da el debido seguimiento, en consecuencia, no pueden ser evidenciados los resultados de éstos. (Docente 2).</i></p>	<p>Proyectos plasmados en papel que no se llevan a ejecución, o si se implementa no se lleva seguimiento ni informa resultados.como es el caso de la escuela para padres</p>	<p>La ley general de educación (1994) concibe la educación como la encargada de: “fundamentar en una concepción integral de la persona humana, de su dignidad, de sus derechos y de sus Deberes” (Art. 1°), cuyo servicio está prestado por las Instituciones educativas del estado (Art. 3°). Aunado a esto, Álvarez (1996) afirma que “La escuela, como ente educativo, desempeña un papel prioritario en la formación de las personas, puesto que ella, como institución social, debe responder a la necesidad de formar a las</p>
Reuniones institucionales	<p><i>Son realizadas reuniones institucionales programadas en el plan anual de acuerdo con los lineamientos educativos y de manera espontánea antes sucesos imprevistos (Rector 1).</i></p>	<p>Existen programas unas reuniones institucionales anuales para el seguimiento de proyectos y otras son atendidas de manera espontánea ante imprevistos.</p>	<p>La ley general de educación (1994) concibe la educación como la encargada de: “fundamentar en una concepción integral de la persona humana, de su dignidad, de sus derechos y de sus Deberes” (Art. 1°), cuyo servicio está prestado por las Instituciones educativas del estado (Art. 3°). Aunado a esto, Álvarez (1996) afirma que “La escuela, como ente educativo, desempeña un papel prioritario en la formación de las personas, puesto que ella, como institución social, debe responder a la necesidad de formar a las</p>

Continuación cuadro 53

Tema	Análisis		
	Intentivo	Motivacional	Sustentación Teórica
Atención correctiva y no preventiva	<i>Las problemáticas dentro de la institución son intervenidas de manera correctiva, en lugar de planear acciones preventivas para evitar que sucedan.</i> (Docente 2).	No existen programas de prevención a nivel escolar, por lo que las problemáticas son atendidas de forma correctiva e improvisada.	nuevas generaciones según los intereses que el Estado conciba en la dinámica de sus relaciones económicas, sociales, políticas y culturales, tanto nacionales como internacionales. Así, la escuela fue creada por la sociedad y a ella se debe, por tanto, su misión es formar hombres para que,
	<i>La atención de problemáticas escolares se da desde la improvisación desde acciones correctivas según la circunstancia</i> (Docente 3).		mediante el trabajo, satisfagan las necesidades que de ella brotan. Su esencia es, entonces, resolver los problemas que emanan de las necesidades sociales” (p.248).
Inconformismos familiares con la escuela	<i>La falta de mantenimiento estructural a las instituciones educativas por parte del estado hace que los familiares expresen inconformidades</i> (Docente 2).	Se evidencia malestar de las familias y la comunidad en torno al incumplimiento del estado con los recursos para restaurar y mantener las instituciones.	
Análisis Eidético			
<p>A partir de que los individuos ya muestran ciertos rasgos de independencia y entren en la edad escolar (como lo estipula la ley en su artículo 3°) y es develado por uno de los rectores al decir: <i>La escuela brinda a la comunidad un servicio educativo</i> (Rector 1), pasan a la etapa formativa, donde se pone en práctica y se continúan reforzando lo aprendido en casa, tal y como es aseverado por un docente en su expresión de sentido: <i>Desde la casa inicia la formación en valores para luego practicarlos y reforzarlos en la escuela por tanto la responsabilidad educativa es mutua entre la familia y la escuela</i> (Docente 2), además de involucrar procesos de enseñanza asociados a conocimientos teóricos, prácticos y actitudinales que le permitirán a futuro desenvolverse efectivamente en interacción con otros, deducido esto de la afirmación: <i>La escuela se encarga de la formación académica y en valores para el buen desenvolvimiento social de los estudiantes</i> (Docente 1).</p> <p>En consecuencia, sus carencias educativas se verán reflejadas a futuro en la sociedad, tal y como es expresado por uno de los sujetos del estudio: <i>La formación de los ciudadanos es corresponsabilidad entre la familia y la escuela. La escuela es la responsable directa de formarlos y la familia facilita las condiciones para que el proceso educativo se dé. Sus falencias pueden verse reflejadas en los comportamientos dentro de la sociedad</i> (Docente 1). Es por ello que, la realidad contextual debe ser tomada en cuenta dentro de la planeación institucional, así lo confirma esta aseveración: <i>La realidad comunitaria es incluida en el PEI a través de procesos de retroalimentación en cuanto al cumplimiento de objetivos institucionales</i> (Rector 2).</p> <p>No obstante, dentro de esta, clarifica la inclusión de la realidad externa en torno a los objetivos institucionales, asociado a proyectos institucional es como la escuela para padres, aunque según lo expresado por uno de los informantes: <i>En el Plan educativo Institucional son incorporados proyectos como la escuela para padres, los cuales luego o no se ejecutan o no se les da el debido seguimiento, en consecuencia, no pueden ser evidenciados los resultados de éstos.</i> (Docente 2), lo cual indica la</p>			

Continuación cuadro 53.

Análisis Eidético			
<p>misma desvinculación de la que hasta el momento se ha venido hablando. Además de la desorganización existente al interior de estas, donde, aunque existan ciertas reuniones programadas para realizar avances, tal como lo plantea el rector 1 al decir: <i>Son realizadas reuniones institucionales programadas en el plan anual de acuerdo con los lineamientos educativos y de manera espontánea antes sucesos imprevistos.</i></p> <p>Sin embargo, es evidente el tratamiento superficial a los mismos, demostrado lo anterior en expresiones de sentido como: <i>Las problemáticas dentro de la institución son intervenidas de manera correctiva, en lugar de planear acciones preventivas para evitar que sucedan.</i> (Docente 2) y <i>La atención de problemáticas escolares se da desde la improvisación desde acciones correctivas según la circunstancia</i> (Docente 3). Por tanto, genera una inconformidad en quienes ahí hacen vida, no solo por lo específico del interno institucional, sino también por el incumplimiento de funciones por parte del estado, así es revelado en la siguiente expresión: <i>La falta de mantenimiento estructural a las instituciones educativas por parte del estado hace que los familiares expresen inconformidades</i> (Docente 2).</p>			
Tema	Análisis		
	Intentivo	Motivacional	Sustentación Teórica
Apoyo formativo de la comunidad	<i>La comunidad donde se desenvuelve el niño debe apoyar su formación educativa</i> (Docente 1).	La comunidad debe apoyar la formación educativa.	Según la Ley General de Educación (1994) La sociedad es responsable de la educación con la familia y el Estado. Entre sus funciones, se encuentran (a) Fomentar, proteger y defender la educación como patrimonio social y cultural de toda la Nación;
Comunidad miembro de junta de padres	<i>En la comunidad, existe una organización denominada "junta de padres" cuya finalidad consiste en supervisar las mejoras y adecuaciones del instituto</i> (Familia 2).	Los organismos comunitarios deben estar conformados según la ley por representantes de los tres entes.	(b) Exigir a las autoridades el cumplimiento de sus responsabilidades con la educación; (c) Verificar la buena marcha de la educación, especialmente con las autoridades e instituciones responsables de su prestación; (d) Apoyar y contribuir al fortalecimiento de las de apoyo a la educación, y (f) Hacer efectivo el principio constitucional según el cual los derechos de los niños prevalecen sobre los derechos instituciones educativas;
Disposición de autoridades comunitarias	<i>Como representante de la comunidad quiere ser partícipe de la solución de las necesidades</i> (Concejal 1).	Los representantes comunitarios tienen la mejor disposición para lograr la integración entre los tres entes familia, escuela y comunidad	
Transferencia de problemas	(a) escolares a la comunidad: Violencia <i>Los problemas y necesidades de la escuela inciden directamente en la comunidad al verse enfrentamientos entre estudiantes a las afueras del plantel</i> (Docente 2).	Las problemáticas internas familiares suelen afectar a los integrantes de la misma, quienes, al interactuar con otros en la escuela, tienden a repetir patrones de manera inconsciente por ser parte de su "normalidad". Así mismo, dentro del recinto educativo, en interacción	

Continuación cuadro 53.

Tema	Análisis		
	Intentivo	Motivacional	Sustentación Teórica
Transferencia de problemas	(b) familiares a la comunidad <i>Las situaciones familiares son reflejadas por los estudiantes en la escuela, y estas a su vez, al no ser atendidas a tiempo, suelen ser transferidas a la comunidad. (Familia 1).</i>	con otras formas de crianza de sus compañeros, o en contacto con amigos del sector suelen aprenderse comportamientos y asumir personalidades que posteriormente son trasladados a los otros espacios de convivencia. Esto significa que todos los entornos con los que se vincula el individuo deben tener una consonancia de intereses a través de una comunicación fluida en pro de la formación del niño para poder formar un ciudadano de bien	(e) Fomentar instituciones de los demás (art. 8°)- Ladrón de Guevara (2000) asegura que: “las causas de que el alumno no consiga lo que se espera de él, y desde una perspectiva holística, no podemos limitarnos a la consideración de factores escolares (ratio profesor/alumno, agrupación de los alumnos, características del profesor, tipo de centro y gestión del mismo) sino que es preciso hacer un análisis de otros factores que afectan directamente al alumno como pueden ser factores personales (inteligencia y aptitudes, personalidad, ansiedad, motivación, autoconcepto), factores sociales (características del entorno en el que vive el alumno) y factores familiares (nivel socioeconómico familiar, estructura, clima, etc.) Por su parte Coleman (1966) los resultados escolares de los alumnos son producto de la interacción entre los recursos que aporta la familia a la educación de los hijos y los aportados por la escuela
	(a) Escolares y (b) familiares a la comunidad <i>Las problemáticas internas familiares y escolares tienden a afectar al estudiante y este a su vez suele expresarlas en los entornos donde se desenvuelve incidiendo directamente en la comunidad (Concejal 1).</i>		
	(b) Familiares y (c) comunitarios a la escuela <i>Los estudiantes suelen transferir los problemas familiares y comunitarios en la escuela, demostrado en su comportamiento y rendimiento académico (Rector 1).</i>		
	(b) Familiares y (c) comunitarios a la escuela <i>Los problemas internos familiares como la violencia intrafamiliar y vulnerabilidad económica, así como la realidad comunitaria asociada al consumo de sustancias psicotrópicas afectan el rendimiento académico y disciplinar de los estudiantes afectando la convivencia escolar (Rector 2).</i>		
(c) Comunidad en situación de vulnerabilidad a: (a) la	<i>Comunidad de estratos vulnerables (del 0 al 2), con necesidades económicas precarias de supervivencia conllevan en muchos de los casos a que los adolescentes estudiantes y de la zona caigan en actividades ilícitas que les permitan acceder a dinero de fácil procedencia,</i>	El municipio Arjona se encuentra en situación de vulnerabilidad social y económica. Necesidades que en muchos casos hacen que aquellos que pueden trabajar, lo hagan por largas jornadas para obtener los insumos básicos de supervivencia	

Continuación cuadro 53.

Tema	Análisis		
	Intentivo	Motivacional	Sustentación Teórica
Transferencia de problemas (d) Por falta de comunicación	<i>afectando directamente tanto el núcleo familiar, como a la escuela y a la comunidad (Docente 3).</i>	descuidando a sus hijos. Quienes, en muchos casos, terminan cumpliendo labores que no le corresponden como la economía informal para ayudar en el hogar o en la delincuencia, cuya causa principal es la falta de comunicación.	
	<i>La falta de comunicación entre la comunidad, la familia y la escuela puede afectar el buen desenvolvimiento del individuo, al no estar enterados de las problemáticas y no poder ayudar a solventarlas (Familia 2).</i>		
<b>Análisis Eidético</b>			
<p>La comunidad, vista como una micro sociedad, por ser el espacio donde tanto familias como educandos hacen vida, debe servir de apoyo educativo a los otros a partir de brindar la seguridad y equilibrio para que los aprendizajes sean desarrollados en armonía tal y como es expresado en el inciso (d) y (e) del artículo 8 de la Ley general de Educación y corroborado por los sujetos de estudio en expresiones como: <i>La comunidad donde se desenvuelve el niño debe apoyar su formación educativa</i> (Docente 1). Además de velar por que se cumpla con los criterios de calidad educativa establecidos por el Ministerio de Educación, así lo asegura otro informante al decir: <i>En la comunidad, existe una organización denominada “junta de padres” cuya finalidad consiste en supervisar las mejoras y adecuaciones del instituto</i> (Familia 2). Por ello, estos tres entes deben trabajar de manera mancomunada, con un mismo norte educativo. Formar los ciudadanos que necesita la sociedad.</p> <p>De hecho, las condiciones pudiesen estar dadas para alcanzarlo, debido a que la ley establece la conformación de organismos tanto comunitarios como escolares que involucran a todos los implicados. sin embargo, en la realidad no se da, posiblemente motivado a muchos factores, entre los que se pueden mencionar: la vulnerabilidad social y económica del sector, que obliga a su población a buscar mecanismos de supervivencia, como el trabajo de largas jornadas laborales, la economía informal y hasta la búsqueda de la vida fácil a manos de la delincuencia, ejemplo de ello es lo expresado por el docente 3 al decir que son : <i>una comunidad de estratos vulnerables (del 0 al 2), con necesidades económicas precarias de supervivencia conllevan en muchos de los casos a que los adolescentes estudiantes y de la zona caigan en actividades ilícitas que les permitan acceder a dinero de fácil procedencia, afectando directamente tanto el núcleo familiar, como a la escuela y a la comunidad</i> (Docente 3).</p> <p>Situación que afecta directamente el equilibrio familiar, escolar y comunitario, no solo por el estrés y angustias de cumplir con las necesidades del hogar, sino que a eso se suma la situación de violencia en la que vive el país y los alrededores de la zona, lo que genera problemáticas de muchas índoles al interior de las familias, que se repiten en las escuelas y por ende en la comunidad, afectando el buen desenvolvimiento social y educativo de todos los implicados.</p> <p>Lo anteriormente expuesto, se deduce de las siguientes expresiones de sentido: <i>Las situaciones familiares son reflejadas por los estudiantes en la escuela, y estas a su vez, al no ser atendidas a tiempo, suelen ser transferidas a la comunidad.</i> (Familia 1), <i>Las problemáticas internas familiares y escolares tienden a afectar al estudiante y este a su vez suele expresarlas en los entornos donde se</i></p>			

Continuación cuadro 53.

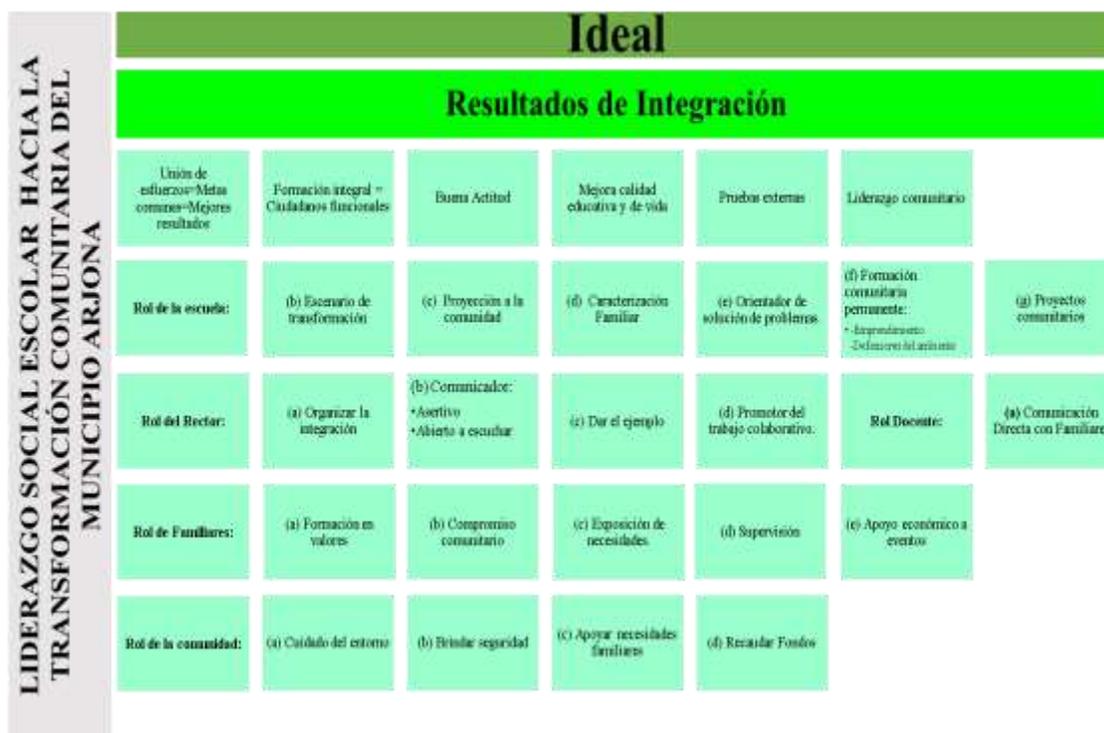
#### Análisis Eidético

*desenvuelve incidiendo directamente en la comunidad (Concejal 1), Los estudiantes suelen transferir los problemas familiares y comunitarios en la escuela, demostrado en su comportamiento y rendimiento académico (Rector 1), Los problemas internos familiares como la violencia intrafamiliar y vulnerabilidad económica, así como la realidad comunitaria asociada al consumo de sustancias psicotrópicas afectan el rendimiento académico y disciplinar de los estudiantes afectando la convivencia escolar (Rector 2), lo cual significa que las situaciones internas el educando no solo familiares y personales son transferidas al ambiente escolar, sino que los acontecimientos escolares y comunitarios también tienen su incidencia en la vida familiar, tal y como lo indica la siguiente expresión: Los problemas y necesidades de la escuela inciden directamente en la comunidad al verse enfrentamientos entre estudiantes a las afueras del plantel (Docente 2).*

Aunado a esto, tanto familias, como la comunidad y la escuela, también suelen reflejar sus frustraciones personales por el incumplimiento de promesas por parte del estado como la mejora de las comunidades, mantenimiento de las escuelas y apoyo familiar. Al ser ofrecido por el gobierno, es esperado por los beneficiarios y al no cumplir genera una inconformidad que a su vez se transforma en desinterés por colaborar. Lo mismo sucede del otro lado, si los representantes comunitarios tienen la mejor disposición de formar parte, pero los otros entes, no lo hacen partícipe sino para la obtención de beneficios económicos, entonces desde sus limitadas posibilidades se le hace difícil el formar parte de esa triada, que más que requerir de elementos económicos (que también se requieren), se necesita el unir esfuerzos para mejorar la calidad educativa y de vida de los habitantes de la región.

Fuente: Elaboración del autor.

En otro orden de ideas, son expuestos los motivos teleológicos (fines) en torno a la idealización de la vinculación de la triada respecto de los posibles resultados que pudiesen ser obtenidos de la integración de la familia la escuela y la comunidad en pro del beneficio mutuo a partir de las intersubjetividades de sentido de los informantes presentados en el siguiente gráfico 19 y desarrollados posteriormente en el cuadro 55.



**Gráfico 19. Motivos Teleológicos asociados a al ideal de los resultados obtenidos de la integración de la triada familia, Escuela y comunidad en el municipio Arjona.** Elaboración del autor

**Cuadro 54. Intersubjetividades de sentido del tema central “Ideal” en torno a los resultados de la integración de la triada en el municipio Arjona.**

Tema	Análisis		
	Intentivo	Motivacional	Sustentación Teórica
Unión de esfuerzos= metas comunes=	<i>La integración de familia, escuela y comunidad es necesaria para el logro de metas comunes beneficiarias para todos (Familia 1).</i>	La integración de la triada trae beneficios para todos	Henderson (cit. Davis, 1989) explica que “Las escuelas que tienen altas tasas de fracaso mejoran mucho cuando se les pide ayuda a los padres, porque la integración entre estas dos instituciones traduce el intercambio y la continuidad de la tarea de preparar y referir a los sujetos a la vida en sus aspectos más variados (p. 38).
Formación integral= Ciudadanos funcionales	<i>Trabajo mancomunado de la triada contribuye a la formación integral del estudiante hacia la consolidación de un ciudadano funcional (Rector 2).</i>	Contribuye a la formación integral del estudiante hacia la consolidación de ciudadano funcional con buena actitud para enfrentarse a las complejidades de la vida.	

Tema	Análisis		
	Intentivo	Motivacional	Sustentación Teórica
Buena actitud	<i>El ciudadano bien educado, mantiene una buena actitud ante las situaciones enfrentadas en la sociedad</i> (Docente 1).		Así mismo, Miranda (2003) afirma “La participación de los padres conduce al éxito, los niños cuyos padres tienen contactos con la escuela, tienen puntajes más altos que los niños con aptitudes y entorno familiares similares, pero privados de la participación de los padres (p.18). Aunado a esto. Serdio (2008) expresa: “Las escuelas eficaces cuentan con familias que las apoyan y además los beneficios que se obtienen de esta relación de apoyo y colaboración repercuten en todo el conjunto de la comunidad educativa” (p. 90).
Mejora calidad educativa y de vida	<i>El rol asumido con compromiso por cada uno de los protagonistas del hecho socioeducativo traerá consigo beneficios tanto educativos como personales al trabajar en conjunto en la resolución de problemas</i> (Familia 1).	La integración de la triada familia, escuela y comunidad facilitará el trabajo al unir esfuerzos hacia una misma meta, lo cual devengará en la solución de problemas compartidos, tano en el ámbito social como educativo y en consecuencia mejorará la calidad educativa y de vida de la región.	
	<i>La integración de la familia, la escuela y la comunidad facilita el trabajo y eleva el nivel académico en general</i> (Rector 1).		
Pruebas externas	<i>La integración de la triada beneficia a todos al atender las necesidades de aprendizaje de los estudiantes</i> (Concejal 1).		
	<i>Beneficios de la integración familia-escuela comunidad: mejora los resultados en las pruebas externas</i> (Docente 1).	Estos beneficios se verán reflejados en los resultados de las pruebas externas	Por su parte Sotillo, León, Rodríguez y Rodríguez (2011) aseveran que: “Comprender que la dinámica educativa nos incluye a todos, es una actividad permanente que integra a los hijos, a los maestros, a los padres y a la comunidad en su conjunto. En consecuencia, la atención del Estado y de la escuela a la familia se convertirían en un triángulo para asistir a un ciudadano solidario y afectivo que contribuya al desarrollo de su país” (p.26)
Liderazgo comunitario	<i>Una buena formación bajo la corresponsabilidad de la triada se verá reflejada en los futuros líderes comunitarios.</i> (Docente 1).	Y en la formación de los líderes comunitarios del hoy y del mañana.	Finalmente, Aguirre (2017) asegura “Los profesores se sienten más

Continuación cuadro 54.

Tema	Análisis		
	Intentivo	Motivacional	Sustentación Teórica
			competentes y comprometidos, los padres más seguros y confiados en su conocimiento de la institución escolar, los alumnos mejoran su rendimiento académico, su participación e implicación en la vida escolar y su actitud hacia el aprendizaje (p.1).
<b>Análisis Eidético</b>			
<p>Al unir esfuerzos con las personas que convivimos, apuntando todos al logro de metas comunes, las responsabilidades se distribuyen y con ello se facilita el trabajo para todos los implicados Así lo confirma Serdio (2008) al develar que “Las escuelas eficaces cuentan con familias que las apoyan y además los beneficios que se obtienen de esta relación de apoyo y colaboración repercuten en todo el conjunto de la comunidad educativa” (p. 90), lo cual es confirmado por los sujetos del estudio en expresiones de sentido como: <i>La integración de familia, escuela y comunidad es necesaria para el logro de metas comunes beneficiarias para todos</i> (Familia 1).</p> <p>En consecuencia, la integración de la triada: familia, escuela y comunidad traerá consigo la formación de ciudadanos integrales y funcionales para la vida, tal y como lo relata el rector 2 al decir: “<i>El trabajo mancomunado de la triada contribuye a la formación integral del estudiante hacia la consolidación de un ciudadano funcional</i>”, líderes comunitarios con una buena actitud para enfrentar las complejidades diarias, así lo hace ver el docente1 en sus afirmaciones: “<i>El ciudadano bien educado, mantiene una buena actitud ante las situaciones enfrentadas en la sociedad</i>” y “<i>Una buena formación bajo la corresponsabilidad de la triada se verá reflejada en los futuros líderes comunitarios</i>”, lo cual se verá reflejado en una mejor calidad educativa.</p> <p>En palabras de Aguirre (2017) “Los profesores se sienten más competentes y comprometidos, los padres más seguros y confiados en su conocimiento de la institución escolar, los alumnos mejoran su rendimiento académico, su participación e implicación en la vida escolar y su actitud hacia el aprendizaje” (p.1), reflejado lo anteriormente señalado a partir de elevar las calificaciones de pruebas externas, tal como lo indica el Docente 1 al decir: <i>Los beneficios de la integración familia- escuela comunidad: mejora los resultados en las pruebas externas y sobre todo al atender las necesidades de aprendizaje de los estudiantes</i> (concejal 1), trayendo consigo una superior calidad de vida para todos al convivir con personas de bien. Asociado a las expresiones de sentido: <i>El rol asumido con compromiso por cada uno de los protagonistas del hecho socioeducativo traerá consigo beneficios tanto educativos como personales al trabajar en conjunto en la resolución de problemas</i> (Familia 1) y <i>la integración de la familia, la escuela y la comunidad facilita el trabajo y eleva el nivel académico en general</i> (Rector 1).</p> <p>Para alcanzarlo, se hace necesario según Sotillo, León, Rodríguez y Rodríguez (2011) aseveran que: “Comprender que la dinámica educativa nos incluye a todos, es una actividad permanente que integra a los hijos, a los maestros, a los padres y a la comunidad en su conjunto. En consecuencia, la atención del Estado y de la escuela a la familia se convertirían en un triángulo para asistir a un ciudadano solidario y afectivo que contribuya al desarrollo</p>			

Análisis Eidético			
de su país” (p.26), lo cual conllevará a asumir una serie de responsabilidades desde cada uno de los roles ejercidos para un trabajo mancomunado a saber:			
Tema	Análisis		
	Intentivo	Motivacional	Sustentación Teórica
<b>Rol de la escuela</b>	<p><i>Para lograr esa integración, la escuela deberá realizar una caracterización socioeconómica y cultural de las familias y comunidad en general, en función de detectar las problemáticas y poder proponer proyectos de orientación para la formación de la escuela para padres y desde ellas, puedan ser guiadas la solución de estos (Familia 1).</i></p> <hr/> <p><i>El rol de la escuela dentro de la integración familia escuela y comunidad es el de orientar la búsqueda de solución de problemas (Familia 2).</i></p> <hr/> <p><i>Para lograr la integración, la escuela debe abrir espacios para la consolidación de proyectos para mejorar la calidad de vida de la comunidad (Rector 1).</i></p> <hr/> <p><i>El rol de la escuela en la integración de la triada debe ser el de la transformación social a partir de la formación permanente de los niños y adolescentes para mejorar la calidad de vida de las familias (Concejal 1).</i></p> <hr/> <p><i>La escuela puede integrar a la comunidad a través de la formación de las familias. Como por ejemplo enseñar acerca de</i></p>	<p>Entre las funciones de la escuela se encuentran: (a) caracterización socioeconómica y cultural de las familias y comunidad en general, en función de detectar las problemáticas y poder proponer proyectos de orientación para la solución de problemas y propuestas de formación preventivas a través de la creación de espacios de enseñanza permanente a niños, adolescentes, familias y comunidad en general para mejorar la calidad de vida de acuerdo con las necesidades encontradas, como por ejemplo proyectos de emprendimiento y defensores del ambiente, lo cual fortalecerá la vida social en armonía.</p>	<p>Entre las responsabilidades sociales de la escuela para la integración de la triada: familia, escuela y comunidad pueden ser mencionadas: (a) identificar los stakeholders (grupos que pueden afectar o ser afectados por el logro de los propósitos de la organización) primarios (padres, los docentes, los alumnos, los directivos, al personal de servicio y a los financiadores del centro) e instrumentales en la triada (Freeman, 2004: 84). (b) Las instituciones educativas al estar al servicio de la comunidad, sean públicas o privadas, son esencia un servicio público y por ende deben velar por el bien social a la comunidad.” (Perrone y Propper, 2007: 175). (c) debe modificar o actuar sobre aquello que no es propio de alguien sino que es compartido, que afecta a una sociedad completa o a grupos que la forman ( Del Río, 2016: 54). (d) enseñar a asumir al otro como algo propio, sus necesidades como propias, sus carencias como propias. Y a</p>

Continuación cuadro 54.

Tema	Análisis		
	Intentivo	Motivacional	Sustentación Teórica
<b>Rol de la escuela</b>	<i>proyectos de emprendimiento a los de menores recursos económicos y a toda la población en la conservación del ambiente</i> (Docente 2).		reconocer que si no se pueden resolver a nivel personal es porque la acción comunitaria, política, es necesaria para poder hacerlo (Del Río, 2016: p.56). (e) Amarante (2016) La Educación en la Responsabilidad Social formar a la sociedad en competencias básicas que configuren el derecho a la educación que le corresponde a todo ciudadano, desde la Misión y Visión en la elaboración de un Proyecto Educativo con Responsabilidad Social (Amarante, 2016: 60). (f) formar permanentemente a los docentes para la orientación en formación ética, con responsabilidad social (Amarante, 2016: 60). (g) crear alianzas y redes de instituciones educativas que impulsen este punto de vista, sumando esfuerzos para lograr docentes especializados, generar material de apoyo, realizar investigaciones y renovar los currículos donde la primaria se centre en: aprendizaje colaborativo, integración grupal, aprender con otros y la secundaria genere conciencia de las realidades que vivimos, conocimiento, interacción con ellas y compromiso.
<b>Rol del Rector</b>	<i>El rector, será el agente integrador a través de la activación de procesos de comunicación efectivos para dar el ejemplo a todos los implicados</i> (Rector 1). <i>Rector comunicador desde la escucha y la asertividad y promotor del trabajo colaborativo</i> (Rector 2). <i>El rector institucional es el responsable de organizar la articulación entre la familia, la escuela y la comunidad</i> (Concejal 1).	Por su parte el rector, será el encargado de buscar las formas de integración de la triada haciendo de enlace unificador de éstas. Por tanto, debe ser un excelente comunicador, desde la escucha, las asertividad y la promoción del trabajo colaborativo.	
<b>Rol docente</b>	<i>El rol docente, debe ir más hacia procesos de indagación de necesidades a través de la comunicación constante con estudiantes y familiares</i> (Docente 2).	Mientras que el docente contribuirá con mantener los procesos comunicativos con los estudiantes y familiares.	
<b>Rol de los familiares</b>	<i>El compromiso de la familia es indispensable para la integración familia, escuela y comunidad</i> (Docente 3).	Por su parte, los familiares asumirán el compromiso con los suyos y quienes los rodean en cuanto a la enseñanza en valores al interior de su hogar, exteriorización de problemáticas a los representantes de la triada para ser tomados en cuenta en el estudio de posibles soluciones. Así mismo, aunque no es obligatorio, aportar recursos (materiales y/o humanos) de requerirse, bien sea desde la autogestión o de la	

Continuación cuadro 54.

Tema	Análisis		
	Intentivo	Motivacional	Sustentación Teórica
Rol de los familiares	<i>La familia enseña valores desde el hogar y colabora económicamente para la realización de eventos (Rector 2)</i>	participación de recolectas para contribuir a la disminución de problemáticas. Y por supuesto ejercer funciones de contraloría pública propia y de la triada para enriquecer los procesos desde la reflexión.	(Amarante, 2016: 61) En cuanto al papel del rector como representante de la institución educativa en la comunidad, de acuerdo con el MEN (2007), preside el consejo directivo y cumple las siguientes funciones: (a) presidirá y convocará ordinariamente una vez por mes y extraordinariamente cuando lo considere conveniente (p.30). (b) Durante el transcurso del primer mes del año escolar
	<i>El rol de la familia dentro de la integración familia escuela y comunidad es el de comunicar las problemáticas existentes al interior de ellas (Familia 2).</i>		contado desde la fecha de iniciación de las actividades académicas, el rector o director del establecimiento
	<i>Dentro de esta integración, el rol asumido por la familia puede ser dirigido a la supervisión y seguimiento de los programas desarrollados (Docente 2).</i>		educativo convocará a los padres de familia para que elijan a sus representantes en el consejo de padres de familia (decreto 1285, 2005: art 5°). (c) presidirá y orientará al concejo de padres (arts. 7° y 8°).
Rol de la comunidad	<i>Por su parte, la manera de contribuir de la comunidad será a través de asegurar un ambiente sano para todos a partir del cuidado del ambiente y la seguridad integral (Rector 1).</i>	En cuanto a la comunidad en general, esta debe ser garante de otorgar de un ambiente seguro y sano para el buen desenvolvimiento de sus ciudadanos, así como participar en las actividades programadas para recolectar fondos dirigidos a la solución de problemáticas comunitarias.	En correspondencia con las funciones docentes para la integración de la triada: (a) Implementar transversalmente los temas éticos y sociales de los currículos, para diseñar en las aulas, distintas propuestas de solución a los complejos temas de nuestro entorno. (b) mostrar su ejemplaridad (c) ser creativos, proactivos y con espíritu emprendedor
	<i>El rol de la comunidad dentro de la integración familia escuela y comunidad es el de aportar los recursos para solventar las problemáticas (Familia 2).</i>		

Continuación cuadro 54.

Tema	Análisis		
	Intentivo	Motivacional	Sustentación Teórica
			<p>para superar problemas complejos, cambiantes e imprevisibles. (d) pensar de manera global y actuar en forma local, combinando las normas internacionales con los contextos locales, en la búsqueda de soluciones apropiadas y superadoras. (e) trabajar en conjunto con las alianzas y redes establecidas desde lo educativo, político, social y económico. (f) pensar en forma sostenible en el medio y largo plazo y actuar en el corto plazo. En función del bien común y de la dimensión familiar y social del ser humano. y (g) mantenerse actualizado de las nuevas tendencias en pro de mejorar la calidad de vida de la triada (Amarante, 2016: 61)</p> <p>En cuanto al papel de la familia, Echeita y Simón (2013) consideran que estos deben transformarse en una red de apoyo para el docente y la escuela tanto pedagógica como motivacionalmente (p. 20), participando en: (a) la identificación de las barreras y facilitadores que mediatizan la presencia, el aprendizaje y la participación de ciertos alumnos y alumnas y (b) Siendo partícipes directos en los procesos de planificación e implementación de las</p>

Continuación cuadro 54

Tema	Análisis		
	Intentivo	Motivacional	Sustentación Teórica
			<p>iniciativas para la mejora e innovación escolar (Simón, Climen y Echeita, 2016: 29). (c) formar parte de los procesos de toma de decisiones de un centro, sobre la base de relaciones igualitarias (Flecha, 2009: 160). (d) Mantener una comunicación eficaz tanto en calidad como en cantidad (Turnbull et al., 2006: 82) basada en los valores básicos de respeto, la tolerancia y la empatía.</p> <p>Finalmente, para la integración de la triada, Murillo y Krichesky (2015) consideran que deben darse tres procesos en correspondencia con la comunidad: Aprender de, con, para y como la comunidad. En cuanto a la primera, se trata de actividades donde la escuela invite a diferentes miembros de la comunidad a compartir conocimientos y experiencias, escuchando sus debilidades y aprovechando todas sus fortalezas. Con respecto a la segunda, implementar actividades donde familias y docentes aprenden juntos. la tercera se atribuye a que la escuela se convierta en un espacio para la formación ciudadana, incidiendo en el desarrollo de la propia comunidad mediante la metodología del</p>

Continuación cuadro 54.

Tema	Análisis		
	Intentivo	Motivacional	Sustentación Teórica
			aprendizaje – servicio. Y, por último, aprender como comunidad desarrollando estrategias de capacitación colaborativa en la que, en respuesta a necesidades de los estudiantes, miembros de la comunidad aprenden con los profesionales de la escuela (p.98)
<b>Análisis Eidético</b>			
<p>En concordancia con los roles a ejercer por los protagonistas del hecho educativo para la integración de la triada familia, escuela y comunidad, o como los llama Freeman (2004) “los stakeholders primarios, por ser quienes pueden afectar o ser afectados por el logro de los propósitos institucionales” (p. 84). Estos se corresponden con los atribuidos a la escuela, como la institución prestadora del servicio educativo según Perrone y Propper, (2007) sean de índole pública o privada se deben al servicio del bien social de la comunidad (p. 175) el rector como responsable de esta, los docentes por ser los entes ejecutores del proceso de enseñanza y aprendizaje, la familia como estructura fundamental constitutiva de la sociedad y la comunidad por ser el espacio de interacción y habitud de los antes mencionados.</p> <p>Con relación a las responsabilidades de la escuela: En palabras de Del Río (2016) debe “modificar o actuar sobre aquello que no es propio de alguien sino que es compartido, que afecta a una sociedad completa o a grupos que la forman (p. 54), en consecuencia debe preocuparse y ocuparse en atender las situaciones comunes de la comunidad y las familias que hacen parte de la escuela tanto como las suyas propias, tal como lo indica la siguiente expresión: <i>Para lograr esa integración, la escuela deberá realizar una caracterización socioeconómica y cultural de las familias y comunidad en general, en función de detectar las problemáticas y poder proponer proyectos de orientación para la formación de la escuela para padres y desde ellas, puedan ser guiadas la solución de estos</i> (Familia 1), todo ello en función de <i>orientar la búsqueda de solución de problemas</i> (Familia 2) dirigidos a <i>abrir espacios para la consolidación de proyectos para mejorar la calidad de vida de la comunidad</i> (Rector 1).</p> <p>Para ello, es conveniente que, desde su rol educativo, según Del Río (ob. Cit) centre su interés en: “enseñar a asumir al otro como algo propio, sus necesidades como propias, sus carencias como propias. Y a reconocer que si no se pueden resolver a nivel personal es porque la acción comunitaria, política, es necesaria para poder hacerlo (p.56). Lo anteriormente planteado puede ser logrado a partir de la concienciación y formación de la gente que habita en ella en función de transformar la realidad social.</p> <p>Tal como lo indica Amarante (2016) al aseverar: formar a la sociedad en competencias básicas que configuren el derecho a la educación que le corresponde a todo ciudadano, desde la Misión y Visión en la elaboración de un Proyecto Educativo con Responsabilidad Social (p.60). Por lo que esta formación debe partir de la incorporación real de los tres entes en el desarrollo del Proyecto Educativo Institucional como base de organización para el logro de metas transformacionales, lo cual es concebido mediante las siguientes expresiones: <i>El rol de la escuela en la integración de la triada debe ser el de la transformación social a partir de la formación permanente de los niños y adolescentes para mejorar la calidad de vida de las familias</i> (Concejal 1)</p>			

**Análisis Eidético**

y la escuela puede integrar a la comunidad a través de la formación de las familias. Como por ejemplo enseñar acerca de proyectos de emprendimiento a los de menores recursos económicos y a toda la población en la conservación del ambiente (Docente 2).

Además de lo anteriormente señalada, Amarante (2016), considera necesario, no solo “formar permanentemente a los docentes para la orientación en formación ética, con responsabilidad social” (p. 60), sino que también es conveniente “crear alianzas y redes de instituciones educativas que impulsen este punto de vista, sumando esfuerzos para lograr docentes especializados, generar material de apoyo, realizar investigaciones y renovar los currículos donde la primaria se centre en: aprendizaje colaborativo, integración grupal, aprender con otros y la secundaria genere conciencia de las realidades que vivimos, conocimiento, interacción con ellas y compromiso. (p 61).

Por su parte, el rector, designado por el Ministerio de Educación Nacional como quien dirige la institución y preside las diferentes organizaciones que forman parte de ella, será el responsable de lograr esa integración, tal como lo indican las siguientes afirmaciones: *El rector, será el agente integrador a través de la activación de procesos de comunicación efectivos para dar el ejemplo a todos los implicados* (Rector 1), y *El rector institucional es el responsable de organizar la articulación entre la familia, la escuela y la comunidad* (Concejal 1), a través de la promoción del trabajo colaborativo y la comunicación fluida entre las partes de manera asertiva, así lo expone uno de los sujetos del estudio: *Rector comunicador desde la escucha y la asertividad y promotor del trabajo colaborativo* (Rector 2). convocando ordinariamente según el decreto 1285 (2005) una vez por mes y extraordinariamente cuando lo considere conveniente a reuniones con todos los protagonistas de hecho socioeducativo, incluyendo el concejo de padres desde sus representantes (Artículo 5°) para evaluar avances y proyectar acciones para mejorar la calidad de vida.

Para ello, solicitará la ayuda de sus docentes para que mantenga informados permanentemente a estudiantes y familiares de los procesos realizados, así lo expresa el docente 2 al decir: *El rol docente, debe ir más hacia procesos de indagación de necesidades a través de la comunicación constante con estudiantes y familiares*, coincidiendo con la postura de Turnbull et al., (2006) al considerar prioritario el “Mantener una comunicación eficaz tanto en calidad como en cantidad (p. 82).

Aunado a la relevancia de la comunicación como factor principal en la interacción del ser humano, son señaladas otras funciones de acuerdo con la postura de Amarante (2016), el docente debe: (a) Implementar transversalmente los temas éticos y sociales de los currículos, para diseñar en las aulas, distintas propuestas de solución a los complejos temas de nuestro entorno. (b) mostrar su ejemplaridad (c) ser creativos, proactivos y con espíritu emprendedor para superar problemas complejos, cambiantes e imprevisibles. (d) pensar de manera global y actuar en forma local, combinando las normas internacionales con los contextos locales, en la búsqueda de soluciones apropiadas y superadoras. (e) trabajar en conjunto con las alianzas y redes establecidas desde lo educativo, político, social y económico. (f) pensar en forma sostenible en el medio y largo plazo y actuar en el corto plazo. En función del bien común y de la dimensión familiar y social del ser humano. y (g) mantenerse actualizado de las nuevas tendencias en pro de mejorar la calidad de vida de la triada (p 61).

En cuanto a las familias, pilar de esta triada, en palabras de Echeita y Simón (2013) deben transformarse en “una red de apoyo para el docente y la escuela tanto pedagógica como motivacionalmente” (p. 20) por lo que se comprometerá a enseñar en valores a sus hijos, extraído de la siguiente expresión de sentido: *La familia enseña valores desde el hogar y colabora económicamente para la realización de eventos* (Rector 2), además de ello, de acuerdo con Simón, Climen y Echeita (2016) participan en: (a) la identificación de las barreras y facilitadores que mediatizan la presencia, el aprendizaje y la participación de ciertos alumnos y alumnas (p.29), tal como lo indica el familiar 2 en su narrativa: *El rol de la familia dentro de la integración familia escuela y comunidad es el de comunicar las problemáticas existentes al interior de ellas y* (b) Siendo

---

Continuación cuadro 54.

**Análisis Eidético**

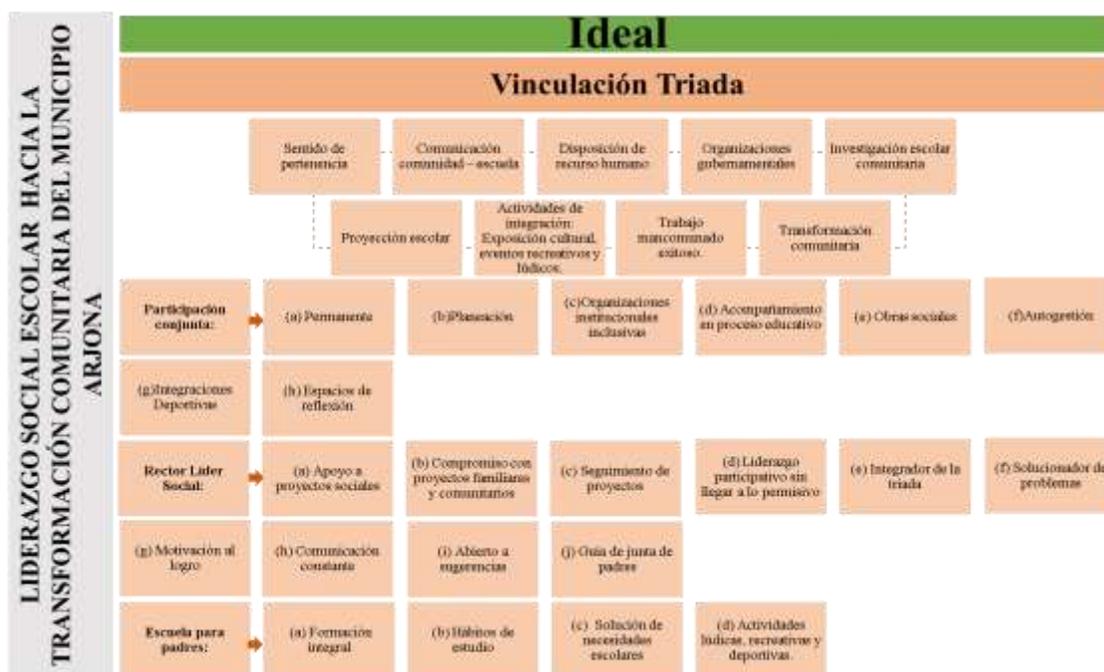
participes directos en los procesos de planificación e implementación de las iniciativas para la mejora e innovación escolar (p.29), así lo refiere el docente 2 al decir: *Dentro de esta integración, el rol asumido por la familia puede ser dirigido a la supervisión y seguimiento de los programas desarrollados (Docente 2).*

Finalmente, los sujetos del estudio consideran que el elemento principal aportado por la comunidad para lograr la integración de la triada es *asegurar un ambiente sano para todos a partir del cuidado del ambiente y la seguridad integral* (Rector 1). Incorporando a lo anterior, según Murillo y Krichesky (2015) cuatro procesos en correspondencia con la comunidad: Aprender de, con, para y como la comunidad. En cuanto a la primera, se trata de actividades donde la escuela invite a diferentes miembros de la comunidad a compartir conocimientos y experiencias, escuchando sus debilidades y aprovechando todas sus fortalezas (lo cual se encuentra contenido en las responsabilidades de la escuela).

Con respecto a la segunda, implementar actividades donde familias y docentes aprenden juntos (correspondiente con los procesos de capacitación y formación permanente como funciones docentes). La tercera se atribuye a que la escuela se convierta en un espacio para la formación ciudadana, incidiendo en el desarrollo de la propia comunidad mediante la metodología del aprendizaje – servicio (mediante los proyectos implementados en el PEI). Y por último, aprender como comunidad desarrollando estrategias de capacitación colaborativa en la que, en respuesta a necesidades de los estudiantes, miembros de la comunidad aprenden con los profesionales de la escuela (p.98).

Fuente: Elaboración del autor.

Para culminar, son expuestas las intersubjetividades de sentido asociadas al ¿Cómo lograr la vinculación de la triada: ¿Familia, escuela y comunidad en el municipio Arjona?, planteado desde el ideal de los informantes como motivaciones teleológicas, las cuales son presentadas en el gráfico 20 y desarrolladas posteriormente en el cuadro 55.



**Gráfico 20. Motivos Teleológicos asociados a al ideal de la vinculación de la triada familia, Escuela y comunidad en el municipio Arjona. Elaboración del autor.**

**Cuadro 55. Intersubjetividades de sentido del tema central “deal” en torno a la vinculación de la triada en el municipio Arjona.**

Tema	Análisis		
	Intentivo	Motivacional	Sustentación Teórica
<b>Sentido de Pertenencia</b>	<i>Para vincular la triada familia, escuela y comunidad es necesario que todos sus integrantes posean sentido de pertenencia con el lugar donde habitan y se desenvuelven socialmente (Familia 2).</i>	El principal factor para que se logre la vinculación de la triada: familia, escuela y comunidad, es el sentido de pertenencia de cada uno de los entes por el espacio donde hacen vida entre los tres entes y dentro de ellos, donde todos se mantienen informados de las necesidades, programación, seguimiento y resultados de las acciones, así como acerca de otros temas de interés común como políticos y económicos	Para Hernández, Gomariz, Parra y García (2015), el sentimiento de pertenencia implica sentirse miembros y parte co-implicada del centro, siendo una de las variables motivacionales que predispone a la participación familiar. Muy ligado a este sentimiento encontramos el término de comunidad acogedora, el cual se define como la comunidad escolar en la que se encuentran todos sus miembros bienvenidos, siendo partícipes del
<b>Comunicación</b>	<i>La comunicación entre la escuela y la comunidad debe ser fluida, de manera que la escuela esté informada de los diversos proyectos sociales además de otros temas de interés político y económico (Docente 1).</i> <i>Es importante mantener</i>		

Continuación cuadro 55.

Tema	Análisis		
	Intentivo	Motivacional	Sustentación Teórica
	<i>constantemente una comunicación fluida entre los entes en cuanto a las necesidades detectadas, programas y proyectos planeados y resultados de su ejecución en beneficio de todos</i> (Docente 3)	que pudiesen incidir directa o indirectamente en el desenvolvimiento de estos.	derecho a la inclusión, y de participación (p. 51). Estévez, Jiménez y Musitu (2011): indican que para que exista un ambiente adecuado y positivo en este entorno, es necesario que todo funcione correctamente y exista la comunicación” (pág.83).
Disposición del recurso humano	<i>Una forma de vincular a la escuela con la familia y la comunidad es a través del talento humano de las escuelas, quienes, desde sus conocimientos, pueden implementar diversas actividades culturales, deportivas y artísticas.</i> (Docente 1).	Para lograr esta vinculación es necesario colocar a la disposición de la triada el recurso humano con que cuenta no solo la escuela (docentes) para aspectos formativos, sino también las familias y la comunidad en cuanto a las diversas profesiones.	Sánchez y Guédez (2017), refieren que: En el ámbito escolar también se vislumbra la importancia de las buenas relaciones entre los actores protagónicos del hecho educativo, (docentes, padres, representantes, comunidad educativa) destacando igualmente la necesidad de transmitir una información adecuada donde esté centrada en el dialogo, a fin de procurar un trabajo mancomunado como elemento clave para asegurar el éxito del acto pedagógico (pág. 156).
Organizaciones No gubernamentales	<i>La Ley permite la vinculación de la triada al garantizar la participación de la comunidad desde organismos No gubernamentales como la iglesia acciones comunales y clubes deportivos</i> (Rector 2)	Se tiene a favor que desde la Ley están dispuestos espacios y participaciones de organismos no gubernamentales como iglesias y acciones comunales para sumar voluntades en pro de un bien común.	Garreta (2015): destaca que “un elemento importante para potenciar las relaciones familia-escuela y la participación es la existencia de una comunicación fluida en ambos sentidos” (pág. 82). Murillo y Krichesky (2015) Una escuela implicada con su entorno sería entonces aquella que participa activamente en la comunidad en la que está inserta, pero salvaguardando, al mismo tiempo, una mirada
Investigación escolar comunitaria	<i>La escuela, desde su rol académico, cuenta con las herramientas necesarias para guiar procesos de investigación bien sea desde las aulas, como con el apoyo de las familias y demás organismos comunitarios, para que desde un buen proceso de indagación sean detectadas las problemáticas, como es el caso del pandillismo, drogadicción y redes de narcotráfico presentes en la región, en función de buscar entre todos los</i>	El talento humano de las escuelas está formado para ser un investigador social educativo, de manera que pueden ser dispuestas comisiones con la participación de representantes de los tres entes, bajo la orientación de los docentes para realizar en primera instancia la indagación de las problemáticas detectadas dentro de la comunidad. Segundo, buscar diversas alternativas de solución	

Continuación cuadro 55.

Tema	Análisis		
	Intentivo	Motivacional	Sustentación Teórica
Investigación escolar comunitaria	<p><i>mecanismos de solución idóneos y en pro del beneficio mutuo</i> (Docente 1).</p> <hr/> <p><i>La vinculación de la triada familia, escuela y comunidad puede hacerse a través de la conformación de unos equipos de investigación escolar comunitaria dedicado a buscar soluciones a las problemáticas encontradas, bien sea académicas, de comportamiento social o directamente de las necesidades comunitarias y familiares impactando positivamente en los tres entes</i> (Docente 2)</p>	<p>para dichas situaciones. Tercero, planear como va a ser llevada a cabo y quienes serán los responsables de cada acción tomando en cuenta tanto el tiempo de ejecución, como los recursos necesarios, tomar en cuenta acciones para la obtención de esos recursos, llevar seguimiento y generar espacios de reflexión para evaluar los alcances y determinar el siguiente ciclo de acción</p>	<p>introspectiva que le permite estar en contacto con sus propias necesidades. La implicación de una escuela en su comunidad amplía los márgenes de la mejora escolar. (p. 82)</p> <p>-Khalifa, Dunbar, &amp; Douglas (2013) afirman que es necesario “un enfoque de escuela y desarrollo comunitario, el cual promueve la inclusión de familias y comunidades (p.72) las cuales deben estar centradas de acuerdo con Bryan &amp; Henry (2012) en alianzas colaborativas que ayuden a mejorar los resultados académicos, personales y sociales de los estudiantes. (p.30)</p>
	<p><i>Se considera oportuno crear una política inclusiva donde la escuela integre a la familia y la comunidad para hacer más visibles los procesos educativos en su entorno.</i> (Docente 1).</p>	<p>El lograr esta vinculación de la triada, se verá mayor proyección no solo de la escuela hacia la comunidad, sino de esta última hacia la región.</p>	<p>Según Roth y Volante (2018) las alianzas efectivamente ayudan a conseguir sus propósitos, teniendo una positiva recepción por parte de los involucrados, además de facilitar mejores relaciones interpersonales y un empoderamiento de estudiantes, familias y/o comunidades que se muestran más activos a la hora de identificar necesidades y buscar soluciones ya sea en el ámbito escolar o extraescolar (p.602).</p>
Actividades de Integración	<p><i>Las muestras de arte en eventos locales puede ser una estrategia efectiva para vincular a la escuela, la familia y la comunidad.</i> (Docente 1).</p> <hr/> <p><i>Para alcanzar la integración de la triada, el informante sugiere la programación de eventos recreativos donde involucren actividades lúdicas en las que participen los tres entes fusionados</i> (familia 2)</p> <hr/> <p><i>Realizar actividades que integren a la familia, la escuela y la comunidad.</i></p>	<p>Como primera fase de integración, se sugiere la planificación de eventos recreativos, deportivos y lúdicos donde sean invitados a participar todos los integrantes de la misma. Dentro de estos eventos, se intenta conformar grupos tanto libres como intencionales donde haya participación de los tres entes con la finalidad de que se conozcan y puedan crear vínculos para posteriormente consentir comités de trabajo. Otra</p>	<p>Dragana (2002) afirma que: “para desarrollar sistemas de educación de alta calidad y garantizar la plena inclusión social para todos y con mayor cohesión social</p>

Continuación cuadro 55.

Tema	Análisis		
	Intentivo	Motivacional	Sustentación Teórica
Actividades de Integración	<i>Estas pueden ser de tipo deportivo, cultural, y social (Rector 1)</i>	manera de propiciar esa integración es de acuerdo a intereses comunes para la creación de grupos culturales que contengan participantes de los tres entes y motiven demás a trabajaren conjunto. La vinculación de la triada solo tendrá resultados	tan importante para la formación de la nueva generación.: entre ellas se pueden mencionar: festival gigante, encuentros deportivos, juegos pensantes y festival de baile (comunidad), encuentros culturales y plan de calle (escuela), los cuales tienden a generar participación, aceptación, coordinación y motivación entre los involucrados (p.1).
	<i>Uno de los mecanismos de vinculación puede ser a través de actividades recreativas, lúdicas, deportivas y culturales donde se involucre a los tres entes (Rector 2)</i>	positivos con el trabajo mancomunado de todos sus integrantes.	Salimbeni (2011). La transformación de las interacciones entre la escuela y la comunidad ayudan a crear relaciones más igualitarias, roles de género alternativos, superar las desigualdades y mejorar el rendimiento académico y la calidad de vida. (p.27).
Trabajo mancomunado o exitoso	<i>Considera que los aportes de un trabajo mancomunado irán en la potenciación de beneficios de tipo administrativos, académicos, ecológicos y culturales entre otros (Docente 3).</i>		
	<i>La vinculación se da través del trabajo mancomunado de todos sus integrantes para resolver las necesidades formativas del estudiante y las problemáticas de su entorno (concejal 1)</i>		
Participación conjunta	<i>La participación conjunta se puede lograr a través de la planeación organizada de un conjunto de actividades donde se involucre a todos los actores sociales, dándoles una cuota de participación y responsabilidades concretas, como por ejemplo en obras sociales, actividades para la recolección de fondos, integraciones culturales, deportivas y recreativas. (Docente 3).</i>	Una vez conformados los comités, son asignadas funciones específicas dirigidas al alcance de una meta en común por comité con la participación y delegación de responsabilidades a cada integrante de los diferentes entes de la triada. Debe estar a cargo de un líder con las herramientas necesarias para orientas el proceso y evaluar cómo está siendo	
	<i>Esta vinculación, debe ser llevada a cabo a través de los organismos escolares como el gobierno escolar,</i>	llevado a cabo el proceso, en función de tomar acciones de cambio y mejora a tiempo. Este	

Continuación cuadro 55.

Tema	Análisis		
	Intentivo	Motivacional	Sustentación Teórica
	<i>consejo directivo, comités de acompañamiento y la escuela para padres, donde se pueden dar espacios para la reflexión en la búsqueda de la transformación social.</i> (Familia 1).	tipo de espacios pueden darse a través de las organizaciones ya existentes como las juntas de padres, concejo directivo y escuela para padres, entre otros o desde la creación de nuevos comités conformados con una intencionalidad específica.	
Transformación comunitaria	<i>Las planeaciones escolares deben estar basadas en la búsqueda de una mejora de la comunidad y por ende de la sociedad</i> (Docente 1).	Esta vinculación se da con la intencionalidad de alcanzar el bien común y la transformación social.	
	<i>La escuela es un escenario de transformación social</i> (Concejal 1).		

#### Análisis Eidético

La vinculación de la familia, escuela y comunidad tiene como propósito principal mejorar la calidad de vida de los ciudadanos que habitan en un mismo espacio social, así lo expresa Salimbeni (2011) al afirmar que: “la transformación de las interacciones entre la escuela y la comunidad ayudan a crear relaciones más igualitarias, roles de género alternativos, superar las desigualdades y mejorar el rendimiento académico y la calidad de vida”. (p.27). Consecuentes con esta aseveración, las expresiones de sentido develan *Las planeaciones escolares deben estar basadas en la búsqueda de una mejora de la comunidad y por ende de la sociedad* (Docente 1) y *La escuela es un escenario de transformación social* (Concejal 1).

Para lograr tal cohesión grupal, es necesario mantener una comunicación fluida entre los tres quienes son parte activa como mínimo de uno de estos entes. Lo anteriormente descrito es expresado por Estévez, Jiménez y Musitu (2011), quienes indican que para que exista un ambiente adecuado y positivo en este entorno, es necesario que “todo funcione correctamente y exista la comunicación” (pág.83). a fin de procurar según Sánchez y Guédez (2017), “un trabajo mancomunado como elemento clave para asegurar el éxito del acto pedagógico” (pág. 156). Lo anteriormente descrito es concientizado por los sujetos del estudio en expresiones como: *La comunicación entre la escuela y la comunidad debe ser fluida, de manera que la escuela esté informada de los diversos proyectos sociales además de otros temas de interés político y económico* (Docente 1) y *Es importante mantener constantemente una comunicación fluida entre los entes en cuanto a las necesidades detectadas, programas y proyectos planeados y resultados de su ejecución en beneficio de todos* (Docente 3)

Indico esto, porque un adulto, puede vivir solo, no tener una familia constituida ni estar estudiando en la escuela, pero pertenece a la comunidad, mientras que otro, puede estar inscrito en la institución educativa, ser parte de una familia y vivir en la comunidad, en consecuencia, sus acciones en cualquiera de los espacios donde interactúen, guardan relación con los otros componentes de la triada, aunque no sea parte ellos directamente. En este orden de ideas, quien forma parte de la triada, debe

**Análisis Eidético**

sentir amor por el espacio donde habita y hace vida social. Al respecto, Hernández, Gomariz, Parra y García (2015), develan que “el sentimiento de pertenencia implica sentirse miembros y parte co-implicada del centro, siendo una de las variables motivacionales que predispone a la participación familiar. Muy ligado a este sentimiento encontramos el término de comunidad acogedora, el cual se define como la comunidad escolar en la que se encuentran todos sus miembros bienvenidos, siendo partícipes del derecho a la inclusión, y de participación (p. 51).

Tomando en cuenta lo anteriormente señalado, como parte activa de una familia, la escuela y la comunidad, debo tener sentido de pertenencia y preocuparme por las problemáticas presentes en todos y cada uno de estos entes, tal y como lo indica el familiar 2 al decir: *Para vincular la triada familia, escuela y comunidad es necesario que todos sus integrantes posean sentido de pertenencia con el lugar donde habitan y se desenvuelven socialmente.*

Debilidades que lograrán resolverse o disminuirse desde la unión de esfuerzos y el trabajo mancomunado de todos sus protagonistas, tal y como es expuestos por Murillo y Krichesky (2015) al considerar que “una escuela implicada con su entorno sería entonces aquella que participa activamente en la comunidad en la que está inserta, pero salvaguardando, al mismo tiempo, una mirada introspectiva que le permite estar en contacto con sus propias necesidades. La implicación de una escuela en su comunidad amplía los márgenes de la mejora escolar. (p. 82), incluyendo los organismos no gubernamentales que hacen vida dentro de la comunidad, deducción hecha a partir de expresiones de sentido como: *Una forma de vincular a la escuela con la familia y la comunidad es a través del talento humano de las escuelas, quienes, desde sus conocimientos, pueden implementar diversas actividades culturales, deportivas y artísticas.* (Docente 1) y *La Ley permite la vinculación de la triada al garantizar la participación de la comunidad desde organismos No gubernamentales como la iglesia acciones comunales y clubes deportivos* (Rector 2).

Para ello, es importante tomar en cuenta que, desde la ley, nos encontramos amparados con la autorización de participación de estos organismos en las actividades comunitarias, pero también la integración de los tres entes para el logro de metas comunes. Por otro lado, contamos con individuos preparados en las diversas profesiones en la comunidad y los docentes en las escuelas, que pueden aportar sus conocimientos y experiencias para la construcción conjunta de soluciones u orientación de estas para de esta manera tener mayor proyección social.

Claro está, para poder trabajar integradamente, es imprescindible manejar una muy buena comunicación entre los tres entes, sino que además deben conocerse las problemáticas a ser abordadas. Para ello, debe iniciarse con realizar actividades de integración para que los ciudadanos puedan conocerse y crear ciertos vínculos y afinidades que les permita a futuro trabajar de manera integrada y jovial. Así lo confirma Becker (2014) al comprobar que “un conjunto de acciones recreativas debe propiciar la vinculación entre estos tres factores tan importante para la formación de la nueva generación.: entre ellas se pueden mencionar: festival gigante, encuentros deportivos, juegos pensantes y festival de baile (comunidad), encuentros culturales y plan de calle (escuela), los cuales tienden a generar participación, aceptación, coordinación y motivación entre los involucrados (p.1). La aseveración anteriormente planteada, coincide con las expresiones de sentido de los sujetos de estudio: *Para alcanzar la integración de la triada, el informante sugiere la programación de eventos recreativos donde involucren actividades lúdicas en las que participen los tres entes fusionados* (familia 2), *Realizar actividades que integren a la familia, la escuela y la comunidad. Estas pueden ser de tipo deportivo, cultural, y social* (Rector 1), *Uno de los mecanismos de vinculación puede ser a través de actividades recreativas, lúdicas, deportivas y culturales donde se involucre a los tres entes* (Rector 2). En consecuencia, hay que programar diversos tipos de actividades tanto por parte de la escuela como la comunidad para promover la participación, coordinación, motivación e integración de la triada en función de intereses comunes y de manera consciente para acciones específicas.

Continuación cuadro 55.

**Análisis Eidético**

Una vez lograda la vinculación, puede ser oportuna la organización de unos equipos investigadores socioeducativos tal y como lo afirma el docente 2 al decir: *La vinculación de la triada familia, escuela y comunidad puede hacerse a través de la conformación de unos equipos de investigación escolar comunitaria dedicado a buscar soluciones a las problemáticas encontradas, bien sea académicas, de comportamiento social o directamente de las necesidades comunitarias y familiares impactando positivamente en los tres entes* (Docente 2), conformados por representantes de la familia, la comunidad, estudiantes de los últimos grados y guiados por los docentes, para la detección de las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades con las que se cuenta para dirigir los esfuerzos en transformarlas dos primeras con ayuda de las dos últimas. En concordancia con esto, Khalifa, Dunbar, & Douglas (2013) afirman que es necesario “un enfoque de escuela y desarrollo comunitario, el cual promueve la inclusión de familias y comunidades (p.72) las cuales deben estar centradas de acuerdo con Bryan & Henry (2012) en alianzas colaborativas que ayuden a mejorar los resultados académicos, personales y sociales de los estudiantes. (p.30).

En este orden de ideas, una vez determinadas las necesidades, estos docentes líderes se encargarán de conformar comités con una situación específica a resolver en donde serán delegadas responsabilidades y fijado objetivos, así como tiempo para alcanzarlos, para que desde el seguimiento de metas pequeñas logren verse resultados a corto plazo y efectos de éstos en función de reflexionar acerca del proceso y acciones de mejora para nuevos ciclos de acción. Situaciones como las declaradas en las siguientes expresiones: *La escuela, desde su rol académico, cuenta con las herramientas necesarias para guiar procesos de investigación bien sea desde las aulas, como con el apoyo de las familias y demás organismos comunitarios, para que desde un buen proceso de indagación sean detectadas las problemáticas, como es el caso del pandillismo, drogadicción y redes de narcotráfico presentes en la región, en función de buscar entre todos los mecanismos de solución idóneos y en pro del beneficio mutuo* (Docente 1).

Tema	Análisis		
	Intentivo	Motivacional	Sustentación Teórica
Rector como líder social	<p><i>Esta vinculación debe contar con un rector como líder social que: sea comprometido con la causa social, sirva de agente integrador entre los protagonistas del hecho socioeducativo, ejecute los proyectos a lo largo del año escolar, sepa equilibrar las funciones de mando entre delegar funciones y dar instrucciones, conocer la problemática social y ocuparse en orientar la búsqueda de posibles soluciones a éstas.</i> (Docente 3).</p> <p><i>Para lograr la vinculación, se requiere de un rector con liderazgo social</i></p>	<p>Para que la triada tenga una vinculación efectiva y exitosa, es necesario contar con un líder social participativo. Y que mejor representante que los rectores de las instituciones educativas de la comunidad, quienes cuentan con la preparación y experticia para guiar grandes masas. Por ello, estos rectores deben contar con las siguientes características: (a) Debe estar comprometido con la causa social, lo cual incluye tanto los procesos educativos como los intereses familiares y</p>	<p>Valderrama (2007) “el desarrollo de base es la capacidad colectiva de las organizaciones comunitarias para poner en movimiento por sí mismas los recursos humanos, físicos y económicos disponibles en ellas y en su entorno, definir sus necesidades, identificar las alternativas de acción más viables para la superación de sus problemas” (p.72)</p> <p>De acuerdo con González (2014) El enfoque del liderazgo para la justicia social se centra en el “carácter moral del mismo y su empeño en transformar situaciones educativas</p>

Continuación cuadro 55.

Tema	Análisis		
	Intentivo	Motivacional	Sustentación Teórica
<b>Rector como líder social</b>	<p><i>participativo, el cual demuestre un verdadero compromiso educativo no solo con la escuela sino también haciendo parte de esta a las familias y a la comunidad. Para ello, se hace imprescindible que cumpla con las siguientes funciones: (a) Hacer seguimiento, dando continuidad a las iniciativas de proyectos emanados por cualquiera de las tres instancias; (b) Motivar al alcance de objetivos (c) mantener canales de comunicación fluidos; (d) Potenciar la creatividad de sus seguidores; (e) Apoyar ideas de mejora educativa y social; (f) escuchar activamente a todos los protagonistas del hecho social y educativo; y (g) Tomar decisiones conjuntas en busca de la transformación social. (Docente 2).</i></p> <p><i>El rector como líder social es el encargado de hacer conocer, e implementar el estamento integrador de la triada. (Docente 1).</i></p> <p><i>Para lograr la vinculación, se requiere de un líder social que además de velar por el bienestar de sus estudiantes, incorpore en su planeación anual a las familias y a la comunidad con la finalidad de diagnosticar las necesidades individuales y compartidas en función de</i></p>	<p>comunitarios; (b)debe servir de agente integrador y mediador entre los tres entes; (c) Conocer la realidad social; (d) Orientar y supervisar la planificación, ejecución y evaluación de proyectos en la búsqueda de soluciones a las problemáticas detectadas; (e) saber equilibrar entre las funciones de mando y la delegación de funciones; (f)mantener motivados a todos sus integrantes para el trabajo conjunto y alcance de objetivos comunes; (g) Ser un excelente comunicador, el cual escuche las sugerencias de sus seguidores y sepa dirigirse a ellos de manera asertiva; (h) Potenciar la creatividad de sus participantes al tomar en cuenta sus ideas y aportes para la mejora educativa y social; (i) mantenerse actualizado en cuanto a los estamentos para mantener en conocimiento a sus discípulos del buen funcionamiento acorde a la Ley; (j) promover la transformación social.</p>	<p>injustas en orden a construir un contexto educativo justo y equitativo” (p.90). En consecuencia, según diversos autores (Hernández-Castilla, 2013; Kose, 2009; Shields, 2010) son los valores éticos y morales los que orientan la práctica y no la eficacia en el logro del éxito de la organización. Dimensiones del liderazgo social según González (2014): (a) justicia: garantizando todos los servicios educativos; (b)Gaete, Acuña y Ramírez (2020) El liderazgo social es un enfoque que permite comprender y actuar como impulsor de iniciativas sociales/educativas, basado en convicciones personales y colectivas que permiten actuar basado en una causa y no solo gerenciando procesos en busca de la efectividad. Reyes (2013, p.60) identifica algunas características claves del liderazgo social orientado desde la unión indisoluble del sujeto con su contexto social y un posicionamiento sobre la finalidad de su acción hacia la transformación de una sociedad más justa, por la que vale la pena luchar. Estas son: (a) La comprensión de que el trabajo que desarrollan es parte de un movimiento colectivo más amplio. (b) La conciencia histórica,</p>

Continuación cuadro 56.

Tema	Análisis		
	Intentivo	Motivacional	Sustentación Teórica
<b>Rector como líder social</b>	<p><i>buscar de manera conjunta las soluciones a éstas y a su vez haga seguimiento orientando a los colaboradores en sus responsabilidades articulando el trabajo educativo con el comunitario (Familia 2).</i></p>		<p>memoria e identidad en la construcción colectiva. (c) El reconocimiento y consideración de las contradicciones e injusticia social. (d) La pasión por un trabajo creativo orientado hacia los otros y la comunidad, por el respeto, la solidaridad, fraternidad y la esperanza en el género humano y la transformación social (p.97).</p>
	<p><i>Los rectores como gerentes educativos no solo deben asumir las responsabilidades académico – administrativas, sino que deben preocuparse por mejorar la calidad de vida de las familias y de la comunidad para que puedan verse los beneficios en la calidad educativa. Para ello debe mantenerse en contacto permanente con todos y conocer los problemas existentes dentro del contexto para orientar desde su experticia actividades que articules los esfuerzos compartidos a favor de la proyección social. (Familia 1).</i></p>		
	<p><i>La vinculación requiere de un rector que sea líder social que promueva la participación de las familias en las juntas para padres y que a través de estas se puedan tratar necesidades tanto educativas como familiares y comunitarias desde una visión integral que beneficie a todos los entes hacia la transformación social (Concejal 1)</i></p>		

**Análisis Eidético**

El liderazgo social , en palabras de Valderrama (2007) es “la capacidad colectiva de las organizaciones comunitarias para poner en movimiento por sí mismas los recursos humanos, físicos y económicos disponibles en ellas y en su entorno, definir sus necesidades, identificar las alternativas de acción más viables para la superación de sus problemas” (p.72) Para alcanzar las acciones anteriormente descritas, se requiere de la guía de una persona con los conocimientos y experticia necesaria que oriente las acciones de vinculación de la misma para la transformación social. Esta persona debe ser definitivamente un líder social, y de acuerdo a los requerimientos, se asume pueda ser ejercido por el rector educativo, quien para llegar al cargo, no solo debe cumplir con ciertas condiciones sino que también debe haber cumplido con cierto tiempo en la función docente y administrativa por lo que desde un punto de vista, puede ser parte de varios de los roles integrantes de la triada como el ser cabeza de familia y por ende vivir en una comunidad además de los antes mencionados.

En consecuencia, los sujetos de estudio expresan que: *El rector como líder social es el encargado de hacer conocer, e implementar el estamento integrador de la triada.* (Docente 1) y *La vinculación requiere de un rector que sea líder social que promueva la participación de las familias en las juntas para padres y que a través de estas se puedan tratar necesidades tanto educativas como familiares y comunitarias desde una visión integral que beneficie a todos los entes hacia la transformación social* (Concejal 1)

Es por ello, que los rectores institucionales como líderes sociales para la integración de la triada familia, escuela y comunidad, en palabras de Gaete, Acuña y Ramírez (2020) debe centrarse en “comprender y actuar como impulsor de iniciativas sociales/educativas, basado en convicciones personales y colectivas que permiten actuar basado en una causa y no solo gerenciando procesos en busca de la efectividad” (p. 5), lo cual se concatena con lo sentido por el docente 3 al expresar: *Esta vinculación debe contar con un rector como líder social que: sea comprometido con la causa social, sirva de agente integrador entre los protagonistas del hecho socioeducativo, ejecute los proyectos a lo largo del año escolar, sepa equilibrar las funciones de mando entre delegar funciones y dar instrucciones, conocer la problemática social y ocuparse en orientar la búsqueda de posibles soluciones a éstas.* Consecuente con la afirmación antes expuesta, el familiar 2 explica: *Para lograr la vinculación, se requiere de un líder social que además de velar por el bienestar de sus estudiantes, incorpore en su planeación anual a las familias y a la comunidad con la finalidad de diagnosticar las necesidades individuales y compartidas en función de buscar de manera conjunta las soluciones a éstas y a su vez haga seguimiento orientando a los colaboradores en sus responsabilidades articulando el trabajo educativo con el comunitario* (Familia 2).

De acuerdo con lo anteriormente señalado este rector social debe poseer una serie de cualidades, las cuales según Reyes (2013) se orientan desde la unión indisoluble del sujeto con su contexto social y un posicionamiento sobre la finalidad de su acción hacia la transformación de una sociedad más justa, por la que vale la pena luchar. Estas son: (a) La comprensión de que el trabajo que desarrollan es parte de un movimiento colectivo más amplio. (b) La conciencia histórica, memoria e identidad en la construcción colectiva. (c) El reconocimiento y consideración de las contradicciones e injusticia social. (d) La pasión por un trabajo creativo orientado hacia los otros y la comunidad, por el respeto, la solidaridad, fraternidad y la esperanza en el género humano y la transformación social (p.97).

Características, hasta cierto punto coincidentes con las ideas de los informantes evidenciadas en las siguientes expresiones de sentido: *Para lograr la vinculación, se requiere de un rector con liderazgo social participativo, el cual demuestre un verdadero compromiso educativo no solo con la escuela sino también haciendo parte de esta a las familias y a la comunidad. Para ello, se hace imprescindible que cumpla con las siguientes funciones: (a) Hacer seguimiento, dando continuidad a las iniciativas de proyectos emanados por cualquiera de las tres instancias; (b) Motivar al alcance de*

Continuación cuadro 55.

**Análisis Eidético**

*objetivos (c) mantener canales de comunicación fluidos; (d) Potenciar la creatividad de sus seguidores; (e) Apoyar ideas de mejora educativa y social; (f) escuchar activamente a todos los protagonistas del hecho social y educativo; y (g) Tomar decisiones conjuntas en busca de la transformación social. (Docente 2) y La vinculación requiere de un rector que sea líder social que promueva la participación de las familias en las juntas para padres y que a través de estas se puedan tratar necesidades tanto educativas como familiares y comunitarias desde una visión integral que beneficie a todos los entes hacia la transformación social (Concejal 1).*

Para sintetizar las ideas anteriores, el rector institucional como líder social de la triada familia, escuela y comunidad, debe:

- (a) Estar comprometido con la causa social, lo cual incluye tanto los procesos educativos como los intereses familiares y comunitarios.
- b) Servir de agente integrador y mediador entre los tres entes
- (c) Conocer la realidad social
- (d) Orientar y supervisar la planificación, ejecución y evaluación de proyectos en la búsqueda de soluciones a las problemáticas detectadas
- (e) Saber equilibrar entre las funciones de mando y la delegación de funciones
- (f) Mantener motivados a todos sus integrantes para el trabajo conjunto y alcance de objetivos comunes
- (g) Ser un excelente comunicador, el cual escuche las sugerencias de sus seguidores y sepa dirigirse a ellos de manera asertiva
- (h) Potenciar la creatividad de sus participantes al tomar en cuenta sus ideas y aportes para la mejora educativa y social
- (i) Mantenerse actualizado en cuanto a los estamentos para mantener en conocimiento a sus discípulos del buen funcionamiento acorde a la Ley
- (j) Promover la transformación social.

Continuación cuadro 55.

Tema	Análisis		
	Intentivo	Motivacional	Sustentación Teórica
<b>Escuela para padres</b>	<i>A través de la escuela para padres se logra unir intereses en común entre la familia y la escuela. (Docente 1).</i>	La escuela para padres pudiese ser una organización para alcanzar la vinculación de la triada familia, escuela y comunidad, al plantearse desde ella, objetivos que logren unir intereses comunes. Esta organización, pudiese ser destinada para abordar el área de formación de las familias y la comunidad en cuanto a la prevención de las diferentes problemáticas, para no solo atacarlas de manera correctiva (otros comités	Gallego (1992) asevera que: “la pedagogía busca la transformación de las estructuras de conciencia del ser humano a partir de la construcción del conocimiento como una combinación de lo mental (que involucra lo biológico) y lo cultural (p.65). Hernández (2017) Define como objetivo fundamental de la escuela para padres brindar una formación integral en cuanto a lo pedagógico, humano y espiritual, capacitando a la familia y a la comunidad
	<i>La escuela cuenta con las escuelas para padres, a través de la cual se promueve la vinculación de la familia (Rector 2)</i>		
	<i>Impulsar la escuela para padres (Familia 1)</i>		
	<i>Otro de los mecanismos de vinculación entre las familias y la escuela es la escuela para padres, donde se les forma entre otras cosas a crear hábito de</i>		

Continuación cuadro 55.

Tema	Tema		
	Intentivo	Motivacional	Sustentación Teórica
Escuela para padres	<i>estudio en los estudiantes y en el acompañamiento desde casa como parte de las necesidades escolares.</i> (Docente 2).	específicos para la labor) sino que además tenerlos preparados para afrontar a futuros situaciones devenidas de las actuales.	para enfrentar los actuales cambios de vida, adaptándose a las necesidades del mundo, sin renunciar a los valores fundamentales del ciudadano y especialmente de la familia (p.27)
	<i>La vinculación puede darse a través de la escuela para pares donde puedan ser ejecutadas actividades de formación mediante la lúdica y la recreación.</i> (Concejal 1).	Además de la enseñanza de hábitos de estudio para el buen acompañamiento desde casa, programas de emprendimiento para que las familias puedan contar con otro tipo de ingresos y la concienciación con la preservación y rescate del ambiente como hogar principal que los cobija a todos. De esta manera, pudiese convertirse en un espacio de integración de la triada donde se evidencia el aprendizaje y el trabajo colaborativo de sus participantes.	La Ley 1404 (2010) crea el programa escuela para padres y madres en las instituciones de educación preescolar, básica y media en Colombia cuyo objetivo consiste en integrar a todos los padres y madres de familia, así como a los acudientes a un cuerpo organizado que se articule con la comunidad educativa, principalmente docentes, alumnos y directivos, asesorados por profesionales especializados, para pensar en común, intercambiar experiencias y buscar alternativas de solución a la problemática que se presente en la formación de los hijos e hijas, la recuperación de valores, el fortalecimiento de instrumentos adecuados en técnicas de estudio y la comunicación e integración de la familia. (art. 1°) La ley 2025 (2020) sanciona la anterior estableciendo los lineamientos para la implementación obligatoria de la escuela para padres, madres de familia y cuidadores en las instituciones educativas del país, cuyo propósito es

Continuación cuadro 55.

Tema	Tema		
	Intentivo	Motivacional	Sustentación Teórica
			“fortalecer las capacidades de padres y madres y cuidadores, para el acompañamiento cercano afectivo y efectivo en la formación de los niños, niñas y adolescentes para aprobación y compromiso de la dirección de las Instituciones Educativas (Art. 5°). En ella se involucra a la comunidad educativa en cuanto a la posibilidad de hacer propuestas educativas a ser evaluadas por la institución para incorporar en estos espacios (Art. 2°).
<b>Análisis Eidético</b>			
<p>La educación es desarrollada con la intencionalidad de mejorar la calidad de vida de quien aprende. En torno a esto, Gallego (1992) asevera que: “la pedagogía busca la transformación de las estructuras de conciencia del ser humano a partir de la construcción del conocimiento como una combinación de lo mental (que involucra lo biológico) y lo cultural (p.65). Por ello los educadores desde su praxis diseñan e implementan un conjunto de procedimientos en función de generar aprendizaje. Si bien es cierto, se encuentran preparados para tal fin, porque no poner al servicio de las familias y la comunidad ese cúmulo de saberes para que a través de la escuela de padres puedan generarse aprendizajes que permitan a estos, crecer como personas y desenvolverse mejor en su medio.</p> <p>Es por ello que el Ministerio de Educación (2010) en su Ley 1404, crea el programa escuela para padres y madres en las instituciones de educación preescolar, básica y media en Colombia cuyo objetivo consiste en integrar a todos los padres y madres de familia, así como a los acudientes a un cuerpo organizado que se articule con la comunidad educativa, principalmente docentes, alumnos y directivos, asesorados por profesionales especializados, para pensar en común, intercambiar experiencias y buscar alternativas de solución a la problemática que se presente en la formación de los hijos e hijas, la recuperación de valores, el fortalecimiento de instrumentos adecuados en técnicas de estudio y la comunicación e integración de la familia. (art. 1°).</p> <p>Tal información es de conocimiento público y educativo, confirmado mediante de expresiones como: <i>A través de la escuela para padres se logra unir intereses en común entre la familia y la escuela.</i> (Docente 1) y <i>La escuela cuenta con las escuelas para padres, a través de la cual se promueve la vinculación de la familia</i> (Rector 2)</p> <p>Aunado a esto, la Ley 2025 (2020), establece los lineamientos para la implementación obligatoria de la escuela para padres, madres de familia y cuidadores en las instituciones educativas del país, cuyo propósito es “fortalecer las capacidades de padres y madres y cuidadores, para el acompañamiento cercano afectivo y efectivo en la formación de los niños, niñas y adolescentes para aprobación y compromiso de la dirección de las Instituciones Educativas (Art. 5°).</p> <p>Parte de estos lineamientos, son reconocidos por los sujetos de estudio, evidenciado cuando expresan: <i>Otro de los mecanismos de vinculación entre las familias y la escuela es la escuela para padres,</i></p>			

Continuación cuadro 55.

#### Análisis Eidético

*donde se les forma entre otras cosas a crear hábito de estudio en los estudiantes y en el acompañamiento desde casa como parte de las necesidades escolares.* (Docente 2). Además de esto, en esta Ley, se involucra a la comunidad educativa en cuanto a la posibilidad de hacer propuestas educativas a ser evaluadas por la institución para incorporar en estos espacios (Art. 2°).

No obstante, es importante aclarar que este programa se encuentra focalizada en las personas que hacen vida dentro del recinto escolar, lo cual bien podría ser ampliada hacia la comunidad en general, ya que, en esencia, este entorno se encuentra formado en su mayoría por las familias participantes del proceso educativo dentro del recinto pedagógico y todo cuanto aprendan podrá ser transferido a su realidad social. Así lo devela el concejal al sugerir: *La vinculación puede darse a través de la escuela para pares donde puedan ser ejecutadas actividades de formación mediante la lúdica y la recreación.* Dicha recomendación conlleva a reflexionar en torno a la ampliación del horizonte objetivo de esta organización dirigido a la solución de problemas por ser un espacio propicio para la formación que hasta el momento es llamado escuela para padres pero que muy bien puede ser denominado escuela familiar comunitaria en función de abarcar a los tres entes de la triada y puedan programar espacios de aprendizaje para todos los implicados aprovechando el talento humano con el que se cuenta para formarnos todos en armonía.

De ahí la importancia del diagnóstico inicial, con la intencionalidad de saber con qué conocimientos se cuenta en las familias, la comunidad y en la escuela para organizar talleres donde quienes manejan esos saberes puedan aportar a los otros, no solo para crecimiento personal sino para prevenir situaciones futuras y sean atendidas las necesidades de manera correctiva únicamente.

#### **Fase 5. Experienciar-Examinar:** justificación de los hallazgos desde la razón

La última fase del análisis reflexivo consiste en justificar los hechos desde la razón. En palabras de Embree (2003) es “la justificación de nuestras actitudes dándoles la razón genuina que va más allá de las creencias particulares u opiniones convirtiéndose en patrones reiterables de procesos intentivos” (p.483). Lo anterior hace referencia a que esta fase se caracteriza por sintetizar las experiencias particulares en hechos concretos asociados al fenómeno objeto de estudio desde las convergencias e intersubjetividades emergentes de la motivación eidética desarrollada en la fase anterior en cada uno de los temas centrales dándole una lógica coherente a los hallazgos develados.

A continuación, es presentado en el gráfico 21 el producto de esta fase en relación con la realidad e ideal del municipio Arjona en torno a la vinculación de la triada familia, escuela y comunidad hacia la transformación social.



**Gráfico 21.** Liderazgo Social Escolar. Hacia La Transformación Comunitaria Del Municipio Arjona

De acuerdo con el gráfico 19, Puede verse que los dos temas centrales “Realidad e Ideal” representan los dos extremos de una misma balanza cuya base representa el liderazgo social escolar como soporte hacia la transformación comunitaria del municipio Arjona. En el extremo izquierdo, puede visualizarse la realidad, conformada por la desvinculación existente hoy día entre la triada: familia, escuela y comunidad y la identificación de responsabilidad formativa de cada uno de los entes que la conforman. Al otro extremo, es reconoce el ideal según las experiencias, sentires y creencias de los sujetos actuantes asociados con la vinculación de la triada, representada por el rector como líder social y los posibles resultados que pueden devenir de esta integración, denotando que el mayor peso de la balanza se encuentra favoreciendo al ideal, porque, de cumplirse, se obtendrían innumerables beneficios en la calidad de vida de todos los protagonistas del hecho educativo.

La forma de concretar las razones lógicas asociadas al objeto de estudio es a partir de la reducción apológica de cada uno de los cuatro elementos de la razón los cuales según San Martín (2005) son: “Los objetos implicados, las creencias

comprometidas, los valores en juego y los comportamientos emprendidos o por emprender” (p.241). La primera, la respuesta a los factores evidenciables de la realidad, en este caso sería de la desvinculación de la triada en el municipio Arjona. La segunda, explica los porqués de esas evidencias, visto desde las intersubjetividades de sentido. La tercera devela las intencionalidades de los informantes, en cuanto a la postura asumida respecto al objeto de estudio y la última expresa las aspiraciones desde cada uno de los roles para resolver la problemática. Los hallazgos de la etapa Experimentar-Examinar son presentados en el cuadro 57 a continuación en aras de dar respuesta a lo expresado por San Martín (Ob. Cit) al aseverar que: La justificación, es decir, la donación evidente, puede darse en cada uno de los elementos, o en su relación (p.241).

**Cuadro 56.**  
**Justificación del liderazgo social en las instituciones educativas del municipio Arjona**

Elementos de la razón	Justificación del autor en torno a los hallazgos
Objetos implicados	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Los recintos escolares se rigen por leyes normas y lineamientos del ministerio de educación.</li> <li>• Son desatendidas por completo las necesidades familiares y comunitarias.</li> <li>• Nula inclusión de problemáticas externas a lo educativo en la Planificación Educativa Institucional.</li> <li>• Los pocos proyectos donde son tomados en cuenta los familiares y/o la comunidad, o no son ejecutados o no se les da el debido seguimiento ni se informa acerca de los resultados.</li> <li>• Pérdida de credibilidad y confianza en la educación y rectores de del sector.</li> <li>• Incumplimiento de promesas por parte del estado como la mejora de las comunidades, mantenimiento de las escuelas y apoyo familiar.</li> <li>• Ni la comunidad ni las familias muestran interés en participar de las actividades escolares, haciéndolo en su mayoría de las veces,</li> </ul>
Creencias comprometidas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• desde la asistencia a eventos culturales cuando se les invita, o en el peor de los casos cuando se ven obligados a pertenecer como representantes en los consejos directivos y juntas escolares o quienes no pertenecen a estos organismos, solo asistan a matricular a sus hijos y a recibir informes académicos.</li> <li>• Nula unificación de criterios en las instituciones educativas del municipio respecto al tipo de liderazgo ejercido.</li> <li>• Los rectores son vistos en la comunidad solamente en momentos de elecciones de los personeros y cuando requieren de la colaboración de familiares o de la comunidad para recaudar recursos para algún evento.</li> <li>• La vulnerabilidad social y económica del sector, que obliga a su población a buscar mecanismos de supervivencia, como el trabajo de largas jornadas</li> <li>•</li> </ul>

---

Continuación cuadro 56.

---

<b>Elementos de la razón</b>	<b>Justificación del autor en torno a los hallazgos</b>
	<p>laborales, la economía informal y hasta la búsqueda de la vida fácil a manos de la delincuencia.</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Lo ofrecido por el gobierno, es esperado por los beneficiarios y al no cumplir genera una inconformidad que a su vez se transforma en desinterés por colaborar.</li></ul>
Valores en juego	<ul style="list-style-type: none"><li>• <b>La familia:</b><ul style="list-style-type: none"><li>a) Es el pilar fundamental de la sociedad.</li><li>b) Educa en valores y normas básicas de convivencia.</li><li>c) Sentido de pertenencia con el lugar donde habitan</li></ul></li><li>• <b>Escuela:</b><ul style="list-style-type: none"><li>a) Práctica y refuerzo de aprendizaje en casa, además de involucrar procesos de enseñanza asociados a conocimientos teóricos, prácticos y actitudinales que le permitirán a futuro desenvolverse efectivamente en interacción con otros.</li><li>b) Sentido de pertenencia con el espacio donde se ubica la escuela y habitan sus estudiantes en compañía de sus familias</li><li>c) Los docentes se encuentran preparados tanto teórico como prácticamente en investigación socio educativa además de sus conocimientos específicos para contribuir con la formación y orientación de las familias y la comunidad</li></ul></li><li>• <b>Rector Líder Social:</b><ul style="list-style-type: none"><li>a) Poseer conocimiento y experticia en el liderazgo de masas.</li><li>b) Haber ejercido activamente en la mayoría de los roles implicados: integrante de una familia, parte de una comunidad, cumplir funciones docentes y administrativas en un instituto educativo, lo cual le permita ser empático con las posturas de los protagonistas.</li><li>c) Debe estar comprometido con la causa social, lo cual incluye tanto los procesos educativos como los intereses familiares y comunitarios;</li><li>d) Servir de agente integrador y mediador entre los tres entes;</li><li>(e) Conocer la realidad social; Orientar y supervisar la planificación, ejecución y evaluación de proyectos en la búsqueda de soluciones a las problemáticas detectadas;</li><li>f) Saber equilibrar entre las funciones de mando y la delegación de funciones;</li><li>g) Mantener motivados a todos sus integrantes para el trabajo conjunto y alcance de objetivos comunes;</li><li>h) Ser un excelente comunicador, el cual escuche las sugerencias de sus seguidores y sepa dirigirse a ellos de manera asertiva;</li><li>i) Potenciar la creatividad de sus participantes al tomar en cuenta sus ideas y aportes para la mejora educativa y social;</li><li>j) mantenerse actualizado en cuanto a los estamentos para mantener en conocimiento a sus discípulos del buen funcionamiento acorde a la Ley;</li><li>k) Promover la transformación social.</li></ul></li></ul>

---

---

Continuación cuadro 56.

---

Elementos de la razón	Justificación del autor en torno a los hallazgos
Valores en juego	<ul style="list-style-type: none"><li>• <b>Comunidad:</b><ul style="list-style-type: none"><li>a) Sirve de apoyo educativo a los otros a partir de brindar la seguridad y equilibrio para que los aprendizajes sean desarrollados en armonía.</li><li>b) Al interior de algunas instituciones se observe un liderazgo participativo, caracterizado por tomar en cuenta las opiniones de todos los que hacen vida académica en ella para la toma de decisiones</li><li>c) Sentido de pertenencia con las familias y los recintos escolares que lo componen.</li><li>d) Contamos con individuos preparados en las diversas profesiones en la comunidad</li></ul></li><li>• <b>Gobierno:</b><ul style="list-style-type: none"><li>a) La Ley establece la conformación de organismos tanto comunitarios como escolares que involucran a todos los implicados.</li></ul>Elevar inversión social para actividades de integración de la triada y ejecución de proyectos para mejora de la sociedad.</li></ul>
Comportamientos x emprender	<ul style="list-style-type: none"><li>• Los tres entes: familia, escuela y comunidad deben trabajar de manera mancomunada, con un mismo norte educativo para formar los ciudadanos que necesita la sociedad.</li><li>• Tener sentido de pertenencia y preocuparme por las problemáticas presentes en todos y cada uno de estos entes, los cuales lograrán resolverse o disminuirse desde la unión de esfuerzos y el trabajo mancomunado de todos sus protagonistas, incluyendo los organismos no gubernamentales que hacen vida dentro de la comunidad como son las iglesias y acciones comunales.</li><li>• Es imprescindible manejar una muy buena comunicación entre los tres entes, sino que además deben conocerse las problemáticas a ser abordadas.</li><li>• <b>La escuela:</b> Debe iniciar con la realización actividades de integración para que los ciudadanos puedan conocerse y crear ciertos vínculos y afinidades que les permita a futuro trabajar de manera integrada y jovial.</li><li>• Seguidamente, organizará equipos investigadores escolares y sociales conformados por representantes de la familia, la comunidad, estudiantes de los últimos grados y guiados por los docentes, quienes caracterizarán socioeconómica y culturalmente a su comunidad para que a través de la detección de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, puedan ser diseñadas estrategias de acción para el aprovechamiento de las dos primeras en la mitigación de las dos segundas a través de proyectos dirigidos tanto a la solución de problemas directos e indirectos.</li><li>• Conformar comités bajo la orientación de los docentes, con una situación específica a resolver en donde serán delegadas responsabilidades y fijado objetivos, así como tiempo para alcanzarlos, para que desde el seguimiento de metas pequeñas logren verse resultados a corto plazo y efectos de éstos en función de reflexionar acerca del proceso y acciones de mejora para nuevos ciclos de acción.</li><li>• Crear la escuela familiar comunitaria en función de abarcar a los tres entes de la triada y puedan programar espacios de aprendizaje para todos los implicados aprovechando el talento humano con el que se cuenta tanto en las familias, como en la comunidad y en la escuela para formarnos todos en armonía.</li></ul>

---

---

Continuación cuadro 56.

---

<b>Elementos de la razón</b>	<b>Justificación del autor en torno a los hallazgos</b>
Comportamientos x emprender	<ul style="list-style-type: none"><li>• <b>El rector</b>, será el responsable de lograr esa integración a través de la promoción del trabajo colaborativo y la comunicación fluida entre las partes de manera asertiva, para lo que solicitará la ayuda de sus docentes para que mantenga informados permanentemente a estudiantes y familiares de los procesos realizados.</li><li>• <b>La Familia</b>, se comprometerá a enseñar en valores a sus hijos y expondrá sus necesidades a la triada para ser tomada en cuenta en</li><li>• la ideación de los planes, así como también será la encargada de supervisar las acciones emprendidas y efectos de estas para todos</li><li>• <b>La comunidad</b>, garantizará un ambiente sano y seguro para el desenvolvimiento de sus ciudadanos y participará en compañía de la familia y la escuela en las actividades de recaudación de fondos dirigidos a la solución de problemáticas comunitarias.</li></ul>

---

Fuente: Elaboración del autor.

Finalmente, es presentada una síntesis narrativa de los hallazgos emergentes del análisis reflexivo en correspondencia con la relación existente en los cuatro elementos anteriormente descritos en el cuadro 46 justificando desde la razón la realidad develada en el municipio Arjona, desde la comprensión de las experiencias de sus protagonistas sumado las necesidades e intentivas de mejora a partir de una serie de lineamientos teórico - prácticos para el desarrollo del liderazgo social de los rectores en instituciones educativas oficiales del municipio de Arjona.

### **Liderazgo Social Escolar. Hacia La Transformación Comunitaria Del Municipio Arjona**

La realidad de las instituciones educativas del municipio Arjona en torno a triada familia, escuela y comunidad, devela que los recintos escolares se rigen por leyes, normas y lineamientos del ministerio de educación, lo cual conlleva al cumplimiento de ciertas exigencias por parte de los rectores institucionales como representantes del recinto escolar a lo largo del año escolar, así lo reflejan expresiones de sentido como:

*Los rectores de las instituciones educativas oficiales ejercen un liderazgo de seguimiento de instrucciones gubernamentales en función de las necesidades de su*

*recinto escolar lo que limita el poderse proyectar hacia la comunidad (Docente 2) y ratificado por uno de los rectores al decir: El rector sigue la normatividad educativa y lineamientos de la secretaría de educación en concordancia con la realidad social determinada gubernamentalmente (Rector 1).*

En consecuencia, todos los esfuerzos se centran en entregar los recaudos educativos solicitados y trabajar en función de alcanzar los estándares de calidad reclamados por el Estado, desatendiendo por completo las necesidades familiares y comunitarias. Reflejo de ello es la siguiente aseveración:

*En las instituciones educativas del municipio el liderazgo tiende a ser de carácter netamente administrativo, preocupado sólo en cumplir los requerimientos académicos como distribución de áreas. Grados y horarios, sin interesarse el proponer nuevos proyectos que proyecten la escuela hacia la comunidad (Familia 1)*

Lo anteriormente planteado, es demostrado en la nula inclusión de problemáticas externas a lo educativo en la Planificación Educativa Institucional y en que los pocos proyectos donde son tomados en cuenta los familiares y/o la comunidad, o no sean ejecutados o no se les dé el debido seguimiento ni se informe acerca de sus resultados (los cuales por lo general son inconclusos). Lo anteriormente señalado se deduce de aseveraciones como: *La falta de participación y proyección de la escuela a la comunidad se debe al poco interés de los rectores en las problemáticas de la comunidad y en el avance de los procesos educativos, así como el desinterés en ser parte de docentes y estudiantes (Concejal 1).*

Como respuesta a esa falta de interés, ni la comunidad ni las familias, participan de las actividades escolares, haciéndolo en su mayoría de las veces, únicamente desde la asistencia a eventos culturales cuando se les invita, o en el peor de los casos cuando se ven obligados a pertenecer como representantes en los consejos directivos y juntas escolares y quienes no pertenecen a estos organismos, solo asisten a matricular a sus hijos y a recibir informes académicos. Deducciones asumidas a partir de las expresiones de sentido:

*Dentro de la planificación anual de la institución debería involucrar de carácter obligatorio la atención de necesidades comunitarias y familiares, debido a que las únicas reuniones llevadas a cabo en la institución son las iniciales del año escolar donde se aborda el Plan educativo Institucional con las actividades a realizar dentro y para la institución y las de entrega de informes académicos (Docente 1).*

*La única participación por parte de la comunidad dentro de las actividades escolares es a través de grupos artísticos en los eventos institucionales (Docente 1).*

*No existe participación de la comunidad en la escuela, más que la que se da a través de la inscripción y estudios de los hijos de las familias pertenecientes a ella (Familia 1)*

*La comunidad no participa en las actividades escolares (Concejal 1)*

*La comunidad participa muy poco por sus limitadas posibilidades (Rector 2).*

Por otro lado, aunque al interior de algunas instituciones se observe un liderazgo participativo, caracterizado por tomar en cuenta las opiniones de todos los que hacen vida académica en ella para la toma de decisiones, esta realidad no tiende a ser la misma en todos los recintos educativos del municipio, lo cual ha generado la pérdida de credibilidad y confianza en la educación y rectores del sector al verlos solamente en momentos de elecciones de los personeros y cuando requieren de la colaboración de familiares o de la comunidad para recaudar recursos para algún evento, aun a sabiendas de la situación de vulnerabilidad en la que vive la región. Tal y como se evidencia en las siguientes expresiones:

*El liderazgo asumido en estas instituciones no posee criterios unificados, pudiendo evidenciarse desde un ordenamiento autocrático o burocrático hasta uno liberal, basado en las influencias ideológicas personales del rector trayendo como efecto la falta de credibilidad y confianza en los procesos llevados a cabo (Docente 3).*

*El rector, al interior de sus funciones como gerente educativo, ejerce un liderazgo participativo, caracterizado por involucrar a todos los*

*miembros de la institución en la aportación de ideas y toma de decisiones*  
(Rector 1).

*El liderazgo institucional es participativo, donde familiares, docentes, representante del sector productivo y estudiantes son escuchados y tomados en cuenta para la toma de decisiones educativas* (Rector 2)

Sin embargo, hasta lo planteado en el momento, pudiese ser concluido que el peso de la culpa solo recae en la escuela y en sus gerentes. Motivado a que son ellos los centrados en su labor educativa, quienes no toman en cuenta a los demás, no los integran y solo acuden a ellos cuando requieren de ayudas económicas o a la elección de personas para cumplir con otro requisito del estado, que a final de cuentas termina quedándose en papel. Mas no es así, el compromiso formativo no sólo pertenece a la escuela, sino que todos somos agentes protagónicos en ese proceso, lo cual es proyectado en las siguientes aseveraciones:

*Los rectores son vistos en la comunidad solo para las elecciones de los personeros* (Concejal 1)

*La comunidad es tomada en cuenta para la recaudación de recursos*  
(Concejal 1)

En otro orden de ideas, la sociedad se encuentra conformada por tres entes fundamentales. El primero visto como *eje central de la sociedad* (Familiar 2), por ser la célula nuclear. Por tanto, es la responsable de iniciar la educación de sus hijos desde los valores y normas básicas de convivencia durante los primeros años de vida.

A partir de que los individuos ya muestran ciertos rasgos de independencia, pasan a la etapa escolar, donde se *brinda a la comunidad un servicio educativo* (Rector 1), poniendo en práctica y reforzando lo aprendido en casa, tal y como es develado en la siguiente afirmación: *Desde la casa inicia la formación en valores para luego*

*practicarlos y reforzarlos en la escuela por tanto la responsabilidad educativa es mutua entre la familia y la escuela (Docente 2).*

Además de ello, involucra procesos de enseñanza asociados a conocimientos teóricos, prácticos y actitudinales que le permitirán a futuro desenvolverse efectivamente en interacción con otros, así lo indica la expresión de sentido: *La escuela se encarga de la formación académica y en valores para el buen desenvolvimiento social de los estudiantes (Docente 1).*

Aunado a esto, la comunidad, por ser el espacio donde tanto familias como educandos hacen vida, debe servir de apoyo educativo a los otros a partir de brindar la seguridad y equilibrio para que los aprendizajes sean desarrollados en armonía. Lo anteriormente expuesto, surge a partir de la siguiente aseveración: *La comunidad donde se desenvuelve el niño debe apoyar su formación educativa (Docente 1).* Por ello, estos tres entes deben trabajar de manera mancomunada, con un mismo norte educativo el cual es “Formar los ciudadanos que necesita la sociedad”.

De hecho, las condiciones pudiesen estar dadas para alcanzarlo, debido a que la ley establece la conformación de organismos tanto comunitarios como escolares que involucran a todos los implicados, aunque en la realidad no se dé, posiblemente motivado a muchos factores, entre los que se pueden mencionar: la vulnerabilidad social y económica del sector, que obliga a su población a buscar mecanismos de supervivencia, como el trabajo de largas jornadas laborales, la economía informal y hasta la búsqueda de la vida fácil a manos de la delincuencia, así es reflejado en la expresión:

*Comunidad de estratos vulnerables (del 0 al 2), con necesidades económicas precarias de supervivencia conllevan en muchos de los casos a que los adolescentes estudiantes y de la zona caigan en actividades ilícitas que les permitan acceder a dinero de fácil procedencia, afectando directamente tanto el núcleo familiar, como a la escuela y a la comunidad (Docente 3).*

*Los problemas internos familiares como la violencia intrafamiliar y vulnerabilidad económica, así como la realidad comunitaria asociada al consumo de sustancias psicotrópicas afectan el rendimiento académico*

*y disciplinar de los estudiantes afectando la convivencia escolar (Rector 2).*

Situación que afecta directamente el equilibrio familiar, escolar y comunitario, no solo por el estrés y angustias de cumplir con las necesidades del hogar, sino que a eso se suma la situación de violencia en la que vive el país y los alrededores de la zona, generando problemáticas de muchas índoles al interior de las familias, transfiriéndose a las escuelas y por ende a la comunidad, afectando el buen desenvolvimiento social y educativo de todos los implicados.

A lo anteriormente señalado, son sumadas las frustraciones personales por el incumplimiento de promesas por parte del estado como la mejora de las comunidades, mantenimiento de las escuelas y apoyo familiar. Al ser ofrecido por el gobierno, es esperado por los beneficiarios y al no cumplir genera una inconformidad que a su vez se transforma en desinterés por colaborar. Lo mismo sucede del otro lado, si los representantes comunitarios tienen la mejor disposición de formar parte, pero los otros entes, no lo hacen partícipe sino para la obtención de beneficios económicos, entonces desde sus limitadas posibilidades se le hace difícil el formar parte de esa triada, que más que requerir de elementos económicos (que también se requieren), se necesita el unir esfuerzos para mejorar la calidad educativa y de vida de los habitantes de la región.

Situación que puede ser contrarrestada si todos los entes implicados ponen de su parte y trabajan en conjunto para el beneficio mutuo. La vinculación de la familia, escuela y comunidad tiene como propósito principal mejorar la calidad de vida de los ciudadanos que habitan en un mismo sector, quienes son parte activa como mínimo de uno de estos entes y, en consecuencia, sus acciones en cualquiera de los espacios donde interactúen, guardan relación con los otros componentes de la triada, aunque no sea parte ellos directamente incidiendo en ellos tanto positiva como negativamente según sea el caso. Lo anteriormente descrito emerge de expresiones de sentido como las expuestas a continuación:

*La integración de familia, escuela y comunidad es necesaria para el logro de metas comunes beneficiarias para todos (Familia 1).*

*Trabajo mancomunado de la triada contribuye a la formación integral del estudiante hacia la consolidación de un ciudadano funcional*

*El rol asumido con compromiso por cada uno de los protagonistas del hecho socioeducativo traerá consigo beneficios tanto educativos como personales al trabajar en conjunto en la resolución de problemas (Familia 1).*

*La integración de la triada beneficia a todos al atender las necesidades de aprendizaje de los estudiantes (Concejal 1).*

En este orden de ideas, como individuo que pertenece a un espacio, bien sea, familia, escuela o comunidad y las tres juntas inclusive, debe tener amor por ese ambiente debido a que es donde se desenvuelve diariamente haciendo vida social. Así lo expresa el informante: *Para vincular la triada familia, escuela y comunidad es necesario que todos sus integrantes posean sentido de pertenencia con el lugar donde habitan y se desenvuelven socialmente (Familia 2).*

Por tanto, la persona como parte activa de una familia, la escuela y la comunidad, debe tener sentido de pertenencia y preocuparse por las problemáticas presentes en todos y cada uno de estos entes, los cuales lograrán resolverse o disminuirse desde la unión de esfuerzos y el trabajo mancomunado de todos sus protagonistas, incluyendo o aprovechando las oportunidades con las que se cuentan, como pueden ser los organismos no gubernamentales que hacen vida dentro de la comunidad, en este caso las iglesias y acciones comunales, quienes a través de la Ley se encuentran amparados para ser parte de las actividades comunitarias y contribuir a mejorar la calidad de vida de sus habitantes. Así es expresado:

*La Ley permite la vinculación de la triada al garantizar la participación de la comunidad desde organismos No gubernamentales como la iglesia acciones comunales y clubes deportivos (Rector 2)*

Aunado a esto, dentro de las familias, la escuela y la comunidad, se cuenta con talento humano formados en las diversas profesiones y oficios, por lo que pueden

aportar sus conocimientos y experiencias para la construcción conjunta de soluciones u orientación de estas para de esta manera tener mayor proyección social, reflejado en la siguiente expresión: *Una forma de vincular a la escuela con la familia y la comunidad es a través del talento humano de las escuelas, quienes, desde sus conocimientos, pueden implementar diversas actividades culturales, deportivas y artísticas.* (Docente 1).

Claro está, para poder trabajar integradamente, es imprescindible manejar una muy buena comunicación entre los tres entes, sino que además deben conocerse las problemáticas a ser abordadas. Tal como lo indican:

*La comunicación entre la escuela y la comunidad debe ser fluida, de manera que la escuela esté informada de los diversos proyectos sociales además de otros temas de interés político y económico* (Docente 1).

*Es importante mantener constantemente una comunicación fluida entre los entes en cuanto a las necesidades detectadas, programas y proyectos planeados y resultados de su ejecución en beneficio de todos* (Docente 3)

En consonancia con lo anteriormente señalado, es importante tener en cuenta que primero debe lograrse la vinculación de los tres entes para luego organizarse en torno a metas concretas. Para ello, debe iniciarse con la realización de integradoras para que los ciudadanos puedan conocerse y creen ciertos vínculos y afinidades que les permita a futuro trabajar de manera unificada y jovial. Estas actividades pueden ser de tipo recreativas, deportivas, lúdicas y culturales, donde sean agrupados libremente o de manera intencional en función de intereses comunes y de manera consciente para acciones específicas. Esto, develado en expresiones como:

*Las muestras de arte en eventos locales puede ser una estrategia efectiva para vincular a la escuela, la familia y la comunidad.* (Docente 1).

*Realizar actividades que integren a la familia, la escuela y la comunidad. Estas pueden ser de tipo deportivo, cultural, y social* (Rector 1)

*Uno de los mecanismos de vinculación puede ser a través de actividades recreativas, lúdicas, deportivas y culturales donde se involucre a los tres entes (Rector 2)*

Una vez lograda la consolidación de la triada, puede ser oportuna la organización de unos equipos investigadores escolares y sociales conformados por representantes de la familia, la comunidad, estudiantes de los últimos grados y guiados por los docentes, para la detección de las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades con las que se cuentan para dirigir los esfuerzos en transformar las dos primeras con ayuda de las dos últimas. Tal como lo refieren las siguientes aseveraciones:

*La escuela, desde su rol académico, cuenta con las herramientas necesarias para guiar procesos de investigación bien sea desde las aulas, como con el apoyo de las familias y demás organismos comunitarios, para que desde un buen proceso de indagación sean detectadas las problemáticas, como es el caso del pandillismo, drogadicción y redes de narcotráfico presentes en la región, en función de buscar entre todos los mecanismos de solución idóneos y en pro del beneficio mutuo (Docente 1).*

*La vinculación de la triada familia, escuela y comunidad puede hacerse a través de la conformación de unos equipos de investigación escolar comunitaria dedicado a buscar soluciones a las problemáticas encontradas, bien sea académicas, de comportamiento social o directamente de las necesidades comunitarias y familiares impactando positivamente en los tres entes (Docente 2)*

Así mismo, una vez determinadas las necesidades, estos representantes se encargarán de diseñar el plan de acción a llevar a cabo y organizar conformar comités a cargo de docentes líderes con una situación específica a resolver en donde serán delegadas responsabilidades y fijados objetivos así como tiempo para ser alcanzados, los cuales desde el seguimiento de metas pequeñas logren verse resultados a corto plazo y efectos de éstos en función de reflexionar acerca del proceso y acciones de mejora para nuevos ciclos de acción.

Si bien es cierto que estos grupos estarán dirigidos a objetivos específicos para la solución de problemas, también es importante mencionar que se deben aprovechar las fortalezas potenciándolas como es el caso de la escuela para padres como espacio de formación creado para las familias, pero que muy bien puede ser denominado escuela familiar comunitaria en función de abarcar a los tres entes de la triada y sean atendidas las necesidades de aprendizaje y prevención de todos los implicados aprovechando el talento humano con el que se cuenta para formarnos todos en armonía. Lo anteriormente descrito surge de las siguientes expresiones de sentido:

*A través de la escuela para padres se logra unir intereses en común entre la familia y la escuela. (Docente 1).*

*La escuela cuenta con las escuelas para padres, a través de la cual se promueve la vinculación de la familia (Rector 2)*

*Otro de los mecanismos de vinculación entre las familias y la escuela es la escuela para padres, donde se les forma entre otras cosas a crear hábito de estudio en los estudiantes y en el acompañamiento desde casa como parte de las necesidades escolares. (Docente 2).*

*La vinculación puede darse a través de la escuela para pares donde puedan ser ejecutadas actividades de formación mediante la lúdica y la recreación. (Concejal 1).*

De ahí la importancia del diagnóstico inicial, con la intencionalidad de saber con qué conocimientos se cuenta en las familias, la comunidad y en la escuela para organizar talleres donde quienes manejan esos saberes puedan aportar a los otros, no solo para crecimiento personal sino para prevenir situaciones futuras y sean atendidas las necesidades de manera correctiva únicamente.

Todo lo antes expuesto, sería imposible o muy difícil llevarlo a cabo sin la guía de una persona con los conocimientos y experticia necesaria que oriente las acciones de vinculación de esta para la transformación social. Esta persona debe ser definitivamente un líder social, y de acuerdo a los requerimientos, se asume pueda ser ejercido por el rector educativo, quien para llegar a ese cargo, no solo debió cumplir con ciertas condiciones sino que también lo hizo durante un tiempo prolongado tanto

en funciones docentes como administrativas lo cual le dala experticia necesaria en ese rubro, aunado a esto, este agente forma parte de una familia y en muchos casos como cabeza de hogar y por ende vive en una comunidad, lo que lo hace ser una persona empática, al poder ver lo que sucede a su alrededor desde diversas aristas dándole mayor amplitud de alternativas inmersivas complejas. Tal y como es indicado a continuación:

*Esta vinculación debe contar con un rector como líder social que: sea comprometido con la causa social, sirva de agente integrador entre los protagonistas del hecho socioeducativo, ejecute los proyectos a lo largo del año escolar, sepa equilibrar las funciones de mando entre delegar funciones y dar instrucciones, conocer la problemática social y ocuparse en orientar la búsqueda de posibles soluciones a éstas. (Docente 3).*

*El rector como líder social es el encargado de hacer conocer, e implementar el estamento integrador de la triada. (Docente 1).*

*Para lograr la vinculación, se requiere de un rector con liderazgo social participativo, el cual demuestre un verdadero compromiso educativo no solo con la escuela sino también haciendo parte de esta a las familias y a la comunidad. Para ello, se hace imprescindible que cumpla con las siguientes funciones: (a) Hacer seguimiento, dando continuidad a las iniciativas de proyectos emanados por cualquiera de las tres instancias; (b) Motivar al alcance de objetivos (c) mantener canales de comunicación fluidos; (d) Potenciar la creatividad de sus seguidores; (e) Apoyar ideas de mejora educativa y social; (f) escuchar activamente a todos los protagonistas del hecho social y educativo; y (g) Tomar decisiones conjuntas en busca de la transformación social. (Docente 2).*

*Para lograr la vinculación, se requiere de un líder social que además de velar por el bienestar de sus estudiantes, incorpore en su planeación anual a las familias y a la comunidad con la finalidad de diagnosticar las necesidades individuales y compartidas en función de buscar de manera conjunta las soluciones a éstas y a su vez haga seguimiento orientando a los colaboradores en sus responsabilidades articulando el trabajo educativo con el comunitario (Familia 2).*

*Los rectores como gerentes educativos no solo deben asumir las responsabilidades académico – administrativas, sino que deben preocuparse por mejorar la calidad de vida de las familias y de la comunidad para que puedan verse los beneficios en la calidad educativa.*

*Para ello debe mantenerse en contacto permanente con todos y conocer los problemas existentes dentro del contexto para orientar desde su experticia actividades que articulen los esfuerzos compartidos a favor de la proyección social. (Familia 1).*

*La vinculación requiere de un rector que sea líder social que promueva la participación de las familias en las juntas para padres y que a través de estas se puedan tratar necesidades tanto educativas como familiares y comunitarias desde una visión integral que beneficie a todos los entes hacia la transformación social (Concejal 1)*

En correspondencia con esto, las características requeridas en el rector como líder social para la vinculación de la triada familia, escuela comunidad en el municipio Arjona, deben ser las siguientes: (a) Estar comprometido con la causa social, lo cual incluye tanto los procesos educativos como los intereses familiares y comunitarios; (b) Servir de agente integrador y mediador entre los tres entes; (c) Conocer la realidad social; (d) Orientar y supervisar la planificación, ejecución y evaluación de proyectos en la búsqueda de soluciones a las problemáticas detectadas; (e) Saber equilibrar entre las funciones de mando y la delegación de funciones; (f) Mantener motivados a todos sus integrantes para el trabajo conjunto y alcance de objetivos comunes; (g) Ser un excelente comunicador, el cual escuche las sugerencias de sus seguidores y sepa dirigirse a ellos de manera asertiva; (h) Potenciar la creatividad de sus participantes al tomar en cuenta sus ideas y aportes para la mejora educativa y social; (i) Permanecer actualizado en cuanto a los estamentos para mantener en conocimiento a sus discípulos del buen funcionamiento acorde a la Ley; y (j) promover la transformación social.

Al encontrar esa figura representativa que logre liderar la vinculación de la triada familia, escuela y comunidad hacia la unión de esfuerzos entre las personas que conviven en un contexto específico, como lo es el municipio Arjona, donde todos apunten al logro de metas comunes, las responsabilidades sean distribuidas y con ello se facilite el trabajo para todos los implicados, se verán tanto a corto, como mediano y largo plazo, trayendo consigo la formación de ciudadanos integrales y funcionales para la vida, líderes comunitarios con una buena actitud para enfrentar las complejidades diarias, lo cual se verá reflejado en una mejor calidad educativa a partir de elevar las

calificaciones de pruebas externas y una superior calidad de vida para todos al convivir con personas de bien.

Para alcanzarlo, se hace necesario asumir una serie de responsabilidades desde cada uno de los roles ejercidos para un trabajo mancomunado a saber: La escuela, será la encargada de orientar el proceso de caracterización socioeconómica y cultural de su comunidad para que a través de la detección de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, puedan ser diseñadas estrategias de acción para el aprovechamiento de las dos primeras en la mitigación de las dos segundas a través de proyectos dirigidos tanto a la solución de problemas directos e indirectos, como a la formación preventiva de los ciudadanos hacia la disminución de falencias en busca de una mejor calidad de vida conjunta, como por ejemplo: proyectos de emprendimiento y defensores del ambiente, lo cual fortalecerá la vida social en armonía. Así lo señalan las siguientes expresiones:

*Para lograr esa integración, la escuela deberá realizar una caracterización socioeconómica y cultural de las familias y comunidad en general, en función de detectar las problemáticas y poder proponer proyectos de orientación para la formación de la escuela para padres y desde ellas, puedan ser guiadas la solución de estos (Familia 1).*

*El rol de la escuela dentro de la integración familia escuela y comunidad es el de orientar la búsqueda de solución de problemas (Familia 2).*

*Para lograr la integración, la escuela debe abrir espacios para la consolidación de proyectos para mejorar la calidad de vida de la comunidad (Rector 1).*

*El rol de la escuela en la integración de la triada debe ser el de la transformación social a partir de la formación permanente de los niños y adolescentes para mejorar la calidad de vida de las familias (Concejal 1).*

*La escuela puede integrar a la comunidad a través de la formación de las familias. Como por ejemplo enseñar acerca de proyectos de*

*emprendimiento a los de menores recursos económicos y a toda la población en la conservación del ambiente (Docente 2).*

Por su parte, el rector será el responsable de lograr esa integración de la triada desde la promoción del trabajo colaborativo y la comunicación fluida entre las partes de manera asertiva, por ser:

*El rector, será el agente integrador a través de la activación de procesos de comunicación efectivos para dar el ejemplo a todos los implicados (Rector 1).*

*Rector comunicador desde la escucha y la asertividad y promotor del trabajo colaborativo (Rector 2).*

*El rector institucional es el responsable de organizar la articulación entre la familia, la escuela y la comunidad (Concejal 1).*

Para ello, solicita la ayuda de sus docentes para que mantenga informados permanentemente a estudiantes y familiares de los procesos realizados debido a que *El rol docente, debe ir más hacia procesos de indagación de necesidades a través de la comunicación constante con estudiantes y familiares (Docente 2).*

En cuanto a las familias, como pilar fundamental de esta triada, se comprometerá a enseñar en valores a sus hijos y expondrá sus necesidades a la triada para ser tomada en cuenta en la ideación de los planes, así como también será la encargada de supervisar las acciones emprendidas y efectos de estas para todos. Lo anterior emerge de las siguientes aseveraciones:

*El compromiso de la familia es indispensable para la integración familia, escuela y comunidad (Docente 3).*

*La familia enseña valores desde el hogar y colabora económicamente para la realización de eventos (Rector 2)*

*El rol de la familia dentro de la integración familia escuela y comunidad es el de comunicar las problemáticas existentes al interior de ellas (Familia 2).*

*Dentro de esta integración, el rol asumido por la familia puede ser dirigido a la supervisión y seguimiento de los programas desarrollados (Docente 2).*

Y finalmente, la comunidad garantizará un ambiente sano y seguro para el desenvolvimiento de sus ciudadanos y participará en compañía de la familia y la escuela en las actividades de recaudación de fondos dirigidos a la solución de problemáticas comunitarias, las cuales pudiesen ser a través de la organización de eventos y la gestión de enlace con las empresas de los alrededores de la comunidad y con el estado para generar compromisos que contribuyan a solventar las necesidades detectadas. Así lo expresan:

*Por su parte, la manera de contribuir de la comunidad será a través de asegurar un ambiente sano para todos a partir del cuidado del ambiente y la seguridad integral (Rector 1).*

*El rol de la comunidad dentro de la integración familia escuela y comunidad es el de aportar los recursos para solventar las problemáticas (Familia 2).*

Los lineamientos teórico- prácticos específicos de cada uno de los entes partícipes de la triada y de ella en sí formarán parte del desarrollo del siguiente capítulo de este estudio.

## **CAPÍTULO V**

### **LINEAMIENTOS TEÓRICO - PRÁCTICOS PARA EL DESARROLLO DEL LIDERAZGO SOCIAL DE LOS RECTORES EN INSTITUCIONES EDUCATIVAS OFICIALES DEL MUNICIPIO DE ARJONA**

Este apartado corresponde a la construcción teórica emergente a partir de los hallazgos develados del estudio en torno al liderazgo social de los rectores para la integración familia, escuela y comunidad en las instituciones educativas oficiales del municipio Arjona, departamento Bolívar, Colombia. El mismo, está compuesto por la justificación, concepciones teóricas, propósitos, beneficiarios, producto, estructura del diagrama y el desarrollo de los lineamientos teórico- prácticos para el desarrollo del liderazgo social de los rectores presentados a continuación.

#### **Justificación**

Los lineamientos teórico-prácticos aquí esbozados se justifican en cuanto a la necesidad de vincular a la familia, escuela y comunidad como triada para la identificación de realidades compartidas y el trabajo conjunto para el logro de metas en pro de mejorar la calidad educativa y de vida de todos los protagonistas del hecho educativo dentro del municipio Arjona.

Este municipio, con sus particularidades, cuenta con un sinfín de fortalezas y oportunidades las cuales podrían ser aprovechadas para mitigar algunas de sus debilidades y amenazas. Tal es el caso de a nivel natural, la riqueza agropecuaria pudiese ser utilizada de mejor manera para disminuir la vulnerabilidad económica de la región y desde lo cultural, la educación, se convierte en fuente de formación y orientación para sobrellevar y transformar las carencias sociales.

No obstante, si cada uno trabaja por su cuenta y para sus propios intereses, además de incrementar los esfuerzos individuales, obstaculiza el avance y concreción

de ideales particulares que fácilmente podrían alcanzarse con menor costo humano y económico si se trabajase en conjunto.

Por ello, de acuerdo con los hallazgos de este estudio, los cuales develaron: (a) una desvinculación total entre la escuela, la familia y la comunidad; (b) coincidencia en la mayoría de sus necesidades (vulnerabilidad socioeconómica, transferencia de problemas en los distintos ámbitos, desatención por parte de los entes gubernamentales, contaminación); (c) liderazgo educativo sin unificación de criterios con tendencia a la autocracia para el cumplimiento de exigencias gubernamentales y enfocados únicamente en el proceso de enseñanza y aprendizaje de sus estudiantes; (d) gran potencial humano con capacidades cognitivas, físicas y emocionales para un buen despliegue de conocimientos a toda la comunidad y sobre todo (e) la disposición de todos los implicados a integrarse y trabajar unidos para mejorar la calidad de vida de todos.

Se establecen un conjunto de lineamientos teórico prácticos para el desarrollo del liderazgo social de los rectores educativos para la integración de la familia, escuela y comunidad mediante un proyecto de Ley (resolución ministerial) la cual se pretende elevar al ministerio de educación como instancia competente para su estudio y adaptación en función de su aprobación y ejecución para la obtención de beneficios mutuos entre los habitantes de la región como prueba piloto de un proyecto que a futuro pudiese ser elevado a nivel nacional por su gran alcance y beneficios sociales.

### **Concepciones Teóricas**

El constructo teorizado en este apartado se establece como un proyecto de Ley; basada en un conjunto de lineamientos teórico-prácticos para el desarrollo del liderazgo social articulada con la triada escuela, familia y comunidad y se encuentran concebidos a partir de ser subsistemas interdependientes componentes, y a su vez de un macrosistema llamado sociedad, al concordar con Bertalanfi (1968) en su aseveración:

El todo es más que la suma de sus partes, visto desde su proceder analítico, quiere decir que una entidad investigada es resuelta en partes unidas, a partir de las cuales puede, por tanto, ser constituida y reconstituida, entendiéndose estos procedimientos en sus sentidos tanto material como conceptual (p.17)

En consecuencia, cada uno de los componentes, familia, escuela y comunidad, son subsistemas, con funciones, normas y atributos particulares con puntos comunes entre sí que los permiten formar parte de un conglomerado mayor haciéndolos interdependientes entre sí para vivir en armonía como mecanismo de coexistencia real, natural y abierto por mantenerse en constante movimiento y transformación en cada uno de sus ambientes lo cual repercute a nivel global de la triada como sistema.

Para lograr lo anteriormente señalado, se hace necesario llevar a la práctica el modelo sistémico de la comunicación interpersonal con un enfoque humanista al considerarnos seres humanos imperfectos en busca de mejorar constantemente y por naturaleza sociales, lo cual indica el generar diálogos negociadores para llegar a acuerdos que satisfagan los intereses mutuos. Considerado esto como empatía que, en palabras de Nussbaum (2005), “la imaginación narrativa, propone ponerse en los zapatos de otros, entendiendo el mundo propio y ajeno desde múltiples perspectivas, sin dejar de lado el sentido crítico y la solidaridad mediada por un distanciamiento amoroso” (p.22).

Es esta la razón, por la que la escuela debe pensar en lo que afecta a las familias y a la comunidad, puesto que sus consecuencias inciden directamente en su progreso, al igual que las familias son influenciadas por lo sucedido tanto en su entorno como en los procesos educativos experimentados por sus hijos y viceversa la comunidad es el producto del desarrollo familiar y educativo. Por ende, estas tres instituciones deben trabajar unidas como un solo organismo interesado en el beneficio del otro ya que ello será transformado en logros propios (Maslow, 1973), aprendidos socialmente (McClelland, 1961) no solo por los beneficios externos que se puedan obtener como los económicos o de estatus, sino más bien hacia la satisfacción plena de mejorar como

personas, familias y sociedad actualmente y para las próximas generaciones culturalmente.

Alcanzar esa consolidación organizacional va a depender de la existencia de un líder visionario, capaz de aceptar la carga de los intereses ejecutivos, pero, además, saber que cuenta con equipo de trabajo efectivo (familia, escuela y comunidad) que contribuye a que el proceso sea más liviano y fluido para todos, generando un clima laboral estable y equilibrado (estratégico), interesado por sacar a su equipo de trabajo de la zona de confort (transformacional) desde la escucha y el acompañamiento en todos los procesos siempre dando ideas de mejora mediante una retroalimentación constructiva donde todos los protagonistas se sientan involucrados y parte importante para el progreso de todos.

### **Propósitos de los Lineamientos Teórico-Prácticos**

#### **Principal**

Consolidar la triada familia, escuela y comunidad como un organismo único para el beneficio socioeducativo conjunto mediante el desarrollo del liderazgo social en los rectores de las instituciones educativas del municipio Arjona, departamento Bolívar en Colombia

#### **Concretos**

Proponer un proyecto de Ley (Resolución ministerial) que vincule a la familia, la escuela y la comunidad como un solo ente dedicado cada uno desde sus funciones particulares al logro de metas conjuntas para la proyección comunitaria en la región.

Establecer roles de cada uno de los entes conformantes de la triada y sus respectivas líneas de acción dentro de la organización socio educativa para la construcción de país.

## **Beneficiarios**

El proyecto de Ley aquí generado con base en los lineamientos teórico – prácticos en el desarrollo de liderazgo social para la integración de la familia, escuela y comunidad en el municipio Arjona, es considerada de gran aporte, no solo para los protagonistas de la triada en mención, sino también para el departamento Bolívar y en consecuencia para Colombia y el mundo.

A nivel personal, los estudiantes al ver la consolidación de los entes que conforman su entorno trabajando de manera conjunta mediante el aprovechamiento de sus fortalezas para la disminución de debilidades compartidas, comenzará a sentirse seguro del espacio en el que se desarrolla y con ello mejorará su rendimiento académico y convivencial trayendo beneficios tanto para la familia conviviendo en armonía al vivir con menos problemáticas que atender por sí solo sino que cuenta con el apoyo de todo el colectivo para resolverlos y a la escuela por mejorar los índices de calidad educativa del municipio.

Por su parte, la comunidad se verá beneficiada por contar con el apoyo formativo de las escuelas y la guía para exploración de necesidades y la búsqueda de alternativas de solución y gestión de procesos conllevándolos a mejorar su calidad de vida en un ambiente sano y armónico.

La escuela en sí no solo mejorará su calidad educativa con el rendimiento estudiantes, sino que además podrá contar con el apoyo de la participación familiar en los aspectos pedagógicos de los educandos y dispondrá del apoyo comunitario y de sus representantes en la gestión de proyectos que vayan en pro del progreso de todos.

Esta integración obtendrá tantos beneficios que dará proyección social del municipio Arjona en el departamento y por ende en el país lo cual conllevará a que posteriormente quiera ser transferida o trascendida la propuesta a nivel nacional como exigencia de vinculación entre las organizaciones sociales de cada comunidad.

Ahora bien, imaginemos una comunidad que disponga de cuatro o más instituciones educativas además de otros organismos no gubernamentales que pudiesen unir fortalezas para trabajar en conjunto en pro de las mejoras comunitarias en todos

sus niveles, la transformación social sería abismal en comparación con la desidia encontrada hoy día producto de las individualidades. Entonces, este proyecto de Ley cuenta con las normativas explícitas para concretar dicha integración y con ello mejorar notoriamente la calidad de vida de sus protagonistas reflejado en una vida de paz y armonía para todos.

De prosperar tal transformación a nivel municipal, departamental y nacional, seremos ejemplo para otras naciones en torno al poder de la unión familiar educativa y comunitaria en favor de la mejora de la calidad de vida social.

### **Prospectiva en el futuro de Colombia**

#### **Proyecto de Ley con Lineamientos Teórico- Práctico para el Desarrollo del Liderazgo Social de los Rectores en Instituciones Educativas Oficiales del Municipio Arjona**

Los lineamientos teórico prácticos emergentes de los hallazgos del presente estudio, son esbozados a través de un proyecto de Ley plasmado como una resolución ministerial en cuanto a que desde este serán señaladas las funciones de cada uno de los protagonistas del hecho educativo para el desarrollo del liderazgo social en función de la integración de la triada familia escuela y comunidad.

Al respecto de la definición de un proyecto de Ley, según el Congreso de la República de Colombia (s/f) es un estamento legislativo atribuido a la creación de normativas que regirán a un grupo social de acuerdo con una necesidad o problema y cuáles son las posibles soluciones. Para el caso de este estudio, el problema tomado en cuenta para la elaboración del proyecto es la desvinculación existente en la actualidad entre la familia, la escuela y la comunidad sumado a todas las desventajas que trae consigo dicha situación y las posibles soluciones se asocian a las diversas funciones y estrategias de acción para lograr tal integración, así como los beneficios atribuidos a ésta.

No obstante, para generar un proyecto de Ley, no solo deben ser estudiadas a profundidad las necesidades del entorno a quienes se dirigirá dicha Ley, sino que debe

poseer una estructura específica para dar cumplimiento a varios requisitos a saber: (a) tener un título o nombre identificativo; (b) una exposición de motivos donde se explican las razones y la importancia; y (c) un articulado que dé respuesta a las necesidades.

En el caso de una resolución ministerial, además de tener una redacción característica de este formato, debe incluir la localización geográfica, el número identificativo seguido de las siglas referentes al ministerio que lo valida, donde es concebida; el visto (organismo origen y sustento legal que ampara la resolución), los considerandos (exposición de motivos), el resuelve (disposición de respuesta), articulado (acciones específicas a cumplir), la fecha, firma y sellos correspondientes a las personas que lo elaboran y organismos que lo respaldan. Dicha estructura es presentada a continuación en el gráfico 22 y desarrollada posteriormente

**Membrete**

RESOLUCIÓN N° xxxxxxxxxx, FECHA

Por la cual, título específico de la razón de la resolución

**EL (LA) MINISTRO (A) DE EDUCACIÓN NACIONAL**

**VISTO**

Situación anterior a la resolución (estado precedente de los hechos).  
 Marco legal vigente (general).  
 Otras

(Dos renglones libres)

**CONSIDERANDO:**

**Que**.....

**Que**.....

**Que**.....

En el considerando deben consignarse:  
 - Nuevas situaciones  
 - Modificaciones de acontecimientos anteriores.  
 - Reglamentaciones vigentes.  
 - Vacíos legales.  
 - Costumbre / Idiosincrasia de la Institución.

(Dos renglones libres)

**Que en mérito de lo expuesto,**

(Un renglones libre)

**RESUELVE**

**ARTÍCULO PRIMERO.**

**ARTÍCULO SEGUNDO.**

**ARTÍCULO NÚMERO.** Vigencia. La presente resolución rige a partir de su publicación

(Dos renglones libres)

Dada en (Lugar)

**EL (LA) MINISTRO (A) DE EDUCACIÓN NACIONAL**

(Firma)  
 \_\_\_\_\_  
**NOMBRE DEL (LA) MINISTRO (A)**

Aprobó: XXXXXXX XXXXXXX – (Cargo)  
 XXXXXXX XXXXXXX – (Cargo)

Revisó: XXXXXXX XXXXXXX – (Cargo)  
 XXXXXXX XXXXXXX – (Cargo)

Proyectó: Luis Miguel Uribe – Profesional Especializado – Coordinador Docente

**Gráfico 22.** Esquema de una resolución ministerial. Adaptación a partir del Congreso de la república de Colombia.

En correspondencia con lo visualizado en el gráfico anterior, el esquema de una resolución Ministerial cumple unas normas de presentación aceptadas a nivel internacional las cuáles se explican a continuación en el siguiente cuadro:

**Cuadro 57.**  
**Normas explicativas para la redacción de resoluciones ministeriales**

	<b>Estructura</b>	<b>Explicación</b>
<b>DATOS IDENTIFICATIVOS</b>	Membrete	Espacio para colocar el escudo del país donde es expedida la resolución
	RESOLUCIÓN N° Y FECHA	El número de resolución y fecha se colocan en el margen superior centrado de la primera hoja y en el extremo superior derecho de las siguientes hojas en el caso de tener más páginas. Por convención se escribe con mayúscula sostenida, sin abreviar, seguido del número, seguido de la palabra DE y la fecha, la cual se coloca a continuación con el sello fechador una vez firmado el documento o de ser transcrita llevará el modelo mes (en letras) Día (en número), seguido de la palabra DE y año (en número), quedando de la siguiente manera:  <b>MINISTERIO DE EDUCACIÓN NACIONAL</b> <b>RESOLUCIÓN XXXXX DE NOVIEMBRE XX DE 2022</b>
	Título	La razón de ser de la resolución debe comenzar con la frase “Por la cual...”, seguido de la explicación resumida del contenido de la resolución cerrado entre comillas y centrado a un espacio del número de la resolución
<b>VISTO</b>	CARGO DE QUIEN EXPIDE LA RESOLUCIÓN	Se coloca en letras mayúsculas el responsable del organismo que emite la resolución, en este caso actualmente en Colombia el cargo lo asume un hombre por lo que deberá colocarse centrado a dos espacios del título y en negrita lo siguiente: <b>EL MINISTRO DE EDUCACIÓN NACIONAL</b>
	VISTO	Este renglón indica el organismo de origen del que proviene la resolución, debe respetarse el orden de prelación al citar la documentación, aludir al expediente (s) o ley (es) que motiva la resolución colocando una síntesis de lo que aborda. Este tipo de información opera como principio de cooperación entre la autoridad y los administrados. Presentándose centrado a dos espacios del responsable del ente, y en minúsculas sostenidas de la siguiente manera:  en ejercicio de las facultades constitucionales y legales y en especial las conferidas por las Leyes xxx de (fecha), atribuida a .... y xxx de (fecha), atribuida a ....

Continuación cuadro 57.

	<b>Estructura</b>	<b>Explicación</b>
<b>CONSIDERANDO</b>	<b>CONSIDERANDO</b>	<p>La palabra <b>CONSIDERANDO</b> se escribe con mayúscula sostenida, en negrita centrada, seguida de dos puntos y a dos renglones libres de la última línea del <b>VISTO</b>, luego se colocan dos puntos; en el renglón siguiente, con interlineado sencillo y justificado, se escriben los párrafos que integran el <b>CONSIDERANDO</b>. Cada párrafo empieza con <b>Que</b> (con mayúscula inicial).</p> <p>En el considerando deben consignarse: Nuevas situaciones, modificaciones de acontecimientos anteriores, reglamentaciones vigentes, vacíos legales, Costumbre / idiosincrasia de la Institución, entre otros.</p> <p>Evidenciándose de la siguiente manera:</p> <p style="text-align: center;"><b>CONSIDERANDO:</b></p> <p>Que.....</p> <p>Que.....</p> <p>Que.....</p> <p>(explicando las razones por las cuales se esboza la resolución)</p>
<b>RESUELVE</b>	La parte dispositiva	<p>La parte dispositiva comprende la expresión “Que, es mérito de lo expuesto,” con mayúscula inicial. La palabra <b>RESUELVE</b> con mayúscula sostenida, en negrita, centrada, seguida de dos puntos y ubicada debajo a un espacio de la frase anterior. Detallándose de la manera siguiente:</p> <p>Que, es mérito de lo expuesto,</p> <p style="text-align: center;"><b>RESUELVE:</b></p>
<b>RESUELVE</b>	<b>ARTÍCULOS</b>	<p>La palabra <b>ARTÍCULO</b> se escribe con mayúscula sostenida, en negrita al margen izquierdo seguido del número en letras seguido de un punto y continuando con el enunciado del artículo, el cual debe estar redactado en imperativos personales o infinitivos tal y como se expone a continuación:</p> <p><b>ARTÍCULO PRIMERO.</b> Designese a .....</p> <p><b>ARTÍCULO PRIMERO.</b> Designar a .....</p>
<b>RESUELVE</b>	Cierre de la resolución	<p>Para finalizar la resolución, luego del último artículo donde se establece la vigencia, se dejan dos espacios y se coloca centrado, en mayúscula sostenida y en negrita las palabras <b>PUBLÍQUESE Y CUMPLASE</b>, seguido de una coma. Luego, dejando dos espacios, justificado a la izquierda se escribe las palabras “Dada en” seguido de la ciudad donde se expide la resolución, culminando con la frase “<b>EL MISNISTRO DE EDUCACIÓN NACIONAL</b>” justificado a</p>

Continuación cuadro 57.	
Estructura	Explicación
RESUELVE	la izquierda para luego de dejar dos espacios y justificado a la derecha se encuentren los nombres y apellidos del ministro en mayúsculas sostenida y en negrita con el espacio de firma encima. Reflejado de la siguiente manera:
	<p style="text-align: center;"><b>PULÍQUESE Y CÚMPLASE,</b></p> <p>Cierre de la resolución      Dada en (Ciudad).</p> <p style="text-align: center;"><b>EL MINISTRO DE EDUCACIÓN NACIONAL</b></p> <p style="text-align: right;">_____ (Firma) <b>XXXXXXXX XXXXXX</b></p>
POST CIERRE	Al final de la última hoja son indicados los datos de quienes proyectaron, revisaron y aprobaron la resolución justificando e iniciando cada rubro con mayúscula (dos números de letra más pequeño que el texto de la resolución seguido de un guion y del cargo que ejercen presentado de la siguiente manera:
	<p>Datos de seguimiento</p> <p>Aprobó: Xxxxx Xxxxxx - (Cargo)  Revisó: Xxxxx Xxxxxx - (Cargo)  Proyectó: Xxxxx Xxxxxx - (Cargo)</p>
Indicaciones Generales	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Las resoluciones ministeriales sólo se escriben por el anverso de la hoja</li> <li>• De contener más de una página, deberá ser enumerada en la parte superior izquierda en orden consecutivo</li> </ul>

Fuente: Tomado de la página oficial del Congreso de la República de Colombia.

Una vez que el proyecto de ley está listo se presenta el original y dos copias en la Secretaría General del Senado, de la Cámara de Representantes o públicamente en las plenarias. Esta, le asigna un número y lo clasifica de acuerdo con la materia, el autor y otros puntos de interés. Seguidamente, de acuerdo con la temática es asignado a una comisión revisora para su respectiva evaluación.

Cuando la comisión recibe el proyecto de ley el presidente le asigna uno o varios ponentes (congresistas encargados de estudiar el proyecto de ley y presentar un informe, denominado ponencia). Dentro de este relato, los mencionados deben defender la postura del proyecto en cuan a: (a) la conveniencia o no del proyecto, (b)

beneficios que puede traer, (c) reformas que pueden hacerse para mejorarlo, o en su defecto argumentar los porqués no debería aprobarse.

Luego del debate, se elabora el informe final, el cual se envía a publicar en la Gaceta del Congreso; en este caso, pudiesen suceder dos cosas, que se recomiende nuevamente su discusión para deliberar algún punto, pasando a realizarlo artículo por artículo en función de proponer enmiendas, modificaciones, adiciones o supresiones a la totalidad del proyecto o a artículos específicos o aceptarlo y archivarlo.

Si sucedió la primera de las alternativas, el proyecto va a una segunda ponencia siguiendo las mismas características anteriormente planteadas pero con nuevos moderadores asignados en la búsqueda de objetividad hasta alcanzar la segunda alternativa, la cual conlleva a elevar el proyecto a una discusión plenaria de la respectiva cámara, sea Senado o Cámara de Representantes, donde un coordinador explica el proyecto y luego los congresistas opinan al respecto bien sea por artículos o en su totalidad para hacerle nuevos ajustes. Cabe destacar que, si en esta instancia se realizaran modificaciones de fondo, el proyecto tendría que regresar a la primera instancia e iniciar nuevamente la ponencia.

Si el proyecto de ley es aprobado en la plenaria de la corporación, este será remitido a la otra cámara en compañía de los antecedentes y documentos de sustento donde comienza nuevamente el proceso de discusión y modificación o aprobación para finalmente llegar a la sanción presidencial, donde es ratificada por la rama ejecutiva para de estar de acuerdo, sancionarlo y promulgarlo para que el país entero conozca la nueva ley y la cumpla. En el caso de que el presidente no esté de acuerdo con el proyecto o considere algún cambio, procede a objetar el proyecto de Ley, entonces regresará a la cámara donde se originó

Como pudo verse en el recorrido anteriormente señalado, son muchos los pasos, discusiones y revisiones por los que tiene que pasar un proyecto de Ley, no obstante, la finalidad de todo este proceso es presentar ante los ciudadanos un documento legal coherente y pertinente con la realidad actual. En el caso del proyecto de Ley propuesto en este estudio, su intencionalidad va hacia la reglamentación de la integración familia escuela y comunidad mediante el desarrollo del liderazgo social en las instituciones del

municipio Arjona el cual se esboza a continuación para que una vez defendía la tesis doctoral pueda ser presentado ante la cámara de representantes del municipio con apoyo del concejal entrevistado para su debido estudio y posiblemente futura aprobación.

Este es el recorrido que tiene que hacer un proyecto para convertirse en ley de la República. Parece que son muchos pasos, pero la idea es que antes de ser aprobado el proyecto los congresistas y los ciudadanos en general puedan estudiar bien el tema para no cometer errores y hacer lo mejor para el país y sus ciudadanos. Para el caso de este estudio, en la elaboración de la resolución, los considerandos corresponderán con los hallazgos de la realidad encontrada en el municipio Arjona respecto a la desvinculación entre la triada familia, escuela y comunidad y los resuelve irán dirigidos a la vinculación de esta mediante el desarrollo del liderazgo social de los rectores en las instituciones educativas objeto de estudio, tal y como se expone en el siguiente gráfico.

Membrete

RESOLUCIÓN N° xxxxxxxx, FECHA

Por la cual, título específico de la razón de la resolución

**EL (LA) MINISTRO (A) DE EDUCACIÓN NACIONAL**

**VISTO**

Situación anterior a la resolución (estado precedente de los hechos).  
Marco legal vigente (general).  
Otras

(Dos renglones libres)

**CONSIDERANDO:**

Que.....  
Que.....  
Que.....

En el considerando deben consignarse:  
- Nuevas situaciones  
- Modificaciones de acontecimientos anteriores.  
- Reglamentaciones vigentes.  
- Vacíos legales.  
- Costumbre / idiosincrasia de la Institución.

(Dos renglones libres)

Que en mérito de lo expuesto,

**RESUELVE**

(Un renglones libre)

**ARTÍCULO PRIMERO.**  
**ARTÍCULO SEGUNDO.**  
**ARTÍCULO NÚMERO.** Vigencia. La presente resolución rige a partir de su publicación

(Dos renglones libres)

Dada en (Lugar)

**EL (LA) MINISTRO (A) DE EDUCACIÓN NACIONAL**

(Firma)

\_\_\_\_\_  
NOMBRE DEL (LA) MINISTRO (A)

Aprobó: Xxxxxx Xxxxxx – (Cargo)  
Xxxxxx Xxxxxx – (Cargo)  
Revisó: Xxxxxx Xxxxxx – (Cargo)  
Xxxxxx Xxxxxx – (Cargo)  
Proyectó: Luis Miguel Uribe – Profesional Especializado – Coordinador Docente



**Gráfico 23. Estructura del Proyecto de Ley. Resolución Ministerial Por la cual se expiden los Lineamientos Teórico - Prácticos para el desarrollo del liderazgo social en los rectores en las instituciones educativas oficiales del municipio Arjona, departamento Bolívar. Elaboración del autor.**



**MINISTERIO DE EDUCACIÓN NACIONAL**

**RESOLUCIÓN No.**

**(Número) (##) (MES) 2023**

«Por la cual se expiden los Lineamientos Teórico - Prácticos para el desarrollo del liderazgo social en los rectores en las instituciones educativas oficiales del municipio Arjona, departamento Bolívar»

**EL MINISTRO DE EDUCACIÓN NACIONAL**

En ejercicio de sus facultades legales, en especial las conferidas por el artículo 67 de la Constitución Política de Colombia de 1991; los artículos 126 y 128 de la Ley 115 de 1994; Ley 715 de 2001; el artículo 1 de la Ley 1404 de 2010; los artículos 2 y 5 de la Ley 2025 de 2020; la ley 1474 de 2011 y el Plan nacional Decenal de Educación 2016-2026 de 2015, y

**CONSIDERANDO:**

Que la sociedad, se encuentra conformada por tres entes fundamentales: La Familia, la escuela y la comunidad.

Que la familia es la responsable de iniciar la educación de sus hijos desde los valores y normas básicas de convivencia durante los primeros años de vida.

Que la escuela brinda a la comunidad un servicio educativo a partir de que el niño entra en la etapa formativa, donde se pone en práctica y se continúan reforzando lo aprendido en casa, además de involucrar procesos de enseñanza asociados a conocimientos teóricos, prácticos y actitudinales que le permitirán a futuro desenvolverse efectivamente en interacción con otros.

Que la comunidad es vista como una micro sociedad por estar integrada por un conjunto de familias intra e interdependientes entre sí. En consecuencia, debe servir de apoyo educativo a los otros a partir de brindar la seguridad y equilibrio para que los aprendizajes sean desarrollados en armonía.

**Hoja N° 2/15**

Que el artículo 67 de la Constitución Política establece «La educación es un derecho de la persona y un servicio público que tiene una función social: con ella se busca el

Continuación de la Resolución: «Por la cual se expiden los Lineamientos Teórico - Prácticos para el desarrollo del liderazgo social en los rectores en las instituciones educativas oficiales del municipio Arjona, departamento Bolívar»

---

acceso al conocimiento, a la ciencia, a la técnica, y a los demás bienes y valores de la cultura».

Que el artículo los incisos (d) y (e) del artículo 8 de la Ley 115 de 1994 indica «La sociedad es responsable de la educación con la familia y el Estado. Colaborará con éste en la vigilancia de la prestación del servicio educativo y en el cumplimiento de su función social apoyando y contribuyendo al fortalecimiento de las instituciones educativas y fomentando instituciones de apoyo a la educación». A su vez, el artículo 126 dispone «Carácter de directivo docente. Los educadores que ejerzan funciones de dirección, de coordinación, de supervisión e inspección, de programación y de asesoría, son directivos docentes». Por su parte, el artículo 128 profesa «Requisitos de los cargos de dirección del sector educativo. Los cargos de dirección del sector educativo en las entidades territoriales serán ejercidos por licenciados o profesionales de reconocida trayectoria en materia educativa».

Que la Ley 715 de 2001 señala específicamente las funciones inherentes a los rectores de las instituciones educativas, establecidas como: (a) Dirigir la preparación del Proyecto Educativo Institucional con la participación de los distintos actores de la comunidad educativa; (b) Presidir el Consejo Directivo y el Consejo Académico de la institución y coordinar los distintos órganos del Gobierno Escolar; (c) Representar el establecimiento ante las autoridades educativas y la comunidad escolar; (d) Formular planes anuales de acción y de mejoramiento de calidad, y dirigir su ejecución; (e) Dirigir el trabajo de los equipos docentes y establecer contactos interinstitucionales para el logro de las metas educativas; (f) Responder por la calidad de la prestación del servicio en su institución; y (g) Las demás que le asigne el gobernador o alcalde para la correcta prestación del servicio educativo.

Que el artículo 1 de la Ley 1404 de 2010 profesa su «propósito fundamental de integrar a todos los padres y madres de familia, así como a los acudientes a un cuerpo organizado que se articule con la comunidad educativa, principalmente docentes, alumnos y directivos, asesorados por profesionales especializados, para pensar en común, intercambiar experiencias y buscar alternativas de solución a la problemática que se presente en la formación de los hijos e hijas, la recuperación de valores, el fortalecimiento de instrumentos adecuados en técnicas de estudio y la comunicación e integración de la familia».

Que el artículo 2 de la Ley 2025 de 2020 declara «Las instituciones educativas públicas y privadas implementarán de manera obligatoria las Escuelas de Padres y Madres de Familia y Cuidadores, en los niveles de preescolar, básica y media, y deberán fomentar

**Hoja N°. 3/15**

Continuación de la Resolución: «Por la cual se expiden los Lineamientos Teórico - Prácticos para el desarrollo del liderazgo social en los rectores en las instituciones educativas oficiales del municipio Arjona, departamento Bolívar»

---

la participación activa de los padres, madres y cuidadores en las sesiones que se convoquen, como una de las estrategias para fortalecer sus capacidades como responsables de derechos, con el fin de apoyar la formación integral de los educandos, y cualificar su respuesta para la detección, atención y prevención de situaciones que afecten el desarrollo físico, mental, psicosocial y psicosexual de los niños, niñas y adolescentes, como sujetos activos de derechos». A su vez, el artículo 5 relata el propósito de la escuela para padres, referido a «fortalecer las capacidades de padres y madres y cuidadores, para el acompañamiento cercano afectivo y efectivo en la formación de los niños, niñas y adolescentes para aprobación y compromiso de la dirección de las instituciones educativas».

Que la Ley 1474 de 2011 dicta las normas orientadas a fortalecer los mecanismos de prevención, investigación y sanción de actos de corrupción y la efectividad del control de la gestión pública, debido a que, en el transcurso de planificación y ejecución de proyectos, lo más factible es que se acceda a manejar recursos del estado de acuerdo con la problemática detectada.

Que el Plan Nacional Decenal de educación 2016-2026 de 2015 plantea entre sus lineamientos estratégicos específicos: Promover espacios de diálogo a nivel local, regional y nacional en las diferentes instancias de participación de la comunidad educativa; (b) Promover pactos sociales para garantizar el derecho a la educación, que incluyan lo propuesto en la visión 2026; (c) Aunar esfuerzos entre la familia, la sociedad y el Estado como corresponsables en la contribución y participación para garantizar el derecho a la educación; entre otros que expresan la importancia de esta integración. Dentro de este plan de 10 años, está contemplado, dar apoyo pedagógico a toda la sociedad facilitando espacios para el diálogo, donde se establezcan mecanismos de responsabilidad mutua, en el que se reconozcan los esfuerzos de la familia, la escuela y la comunidad en cuanto a su compromiso colectivo.

Que la guía N° 33 de 2009 del Ministerio de educación nacional establece la organización de sistema educativo, donde especifica los compromisos asumidos y requerimientos exigidos anualmente a las instituciones educativas de Preescolar, básica primaria, secundaria y media y a través del cual, se hace el respectivo seguimiento por parte de las secretarías de educación distritales.

Que los recintos escolares se rigen por leyes, normas y lineamientos del ministerio de educación y a lo largo del año escolar deben cumplir con ciertas exigencias educativas, lo cual obliga a centrar esfuerzos en el alcance de los requerimientos dejando desatendidas las necesidades familiares y comunitarias.

Que, por la falta de proyección de la escuela hacia los intereses familiares y comunitarios, estos muestran reciprocidad mediante el desinterés en participar de las

**Hoja N°. 4/15**

Continuación de la Resolución: «Por la cual se expiden los Lineamientos Teórico - Prácticos para el desarrollo del liderazgo social en los rectores en las instituciones educativas oficiales del municipio Arjona, departamento Bolívar»

---

actividades escolares, haciéndolo en su mayoría de las veces, desde la asistencia a eventos culturales cuando se les invita, o cuando se ven obligados a pertenecer como representantes en los consejos directivos y juntas escolares y quienes no pertenecen a estos organismos, muchos de ellos solo asisten a matricular a sus hijos y a recibir informes académicos.

Que los aprendizajes adquiridos por los estudiantes en sus diferentes contextos (familia, escuela y comunidad) inciden directamente en su rendimiento académico y comportamental de estos obstaculizando o promoviendo el alcance de metas educativas.

Que el nulo interés por las necesidades de las familias y la comunidad donde se ubica la institución, conllevan a la pérdida de credibilidad y confianza en la educación y rectores del sector al verlos solamente en momentos de elecciones de los personeros y cuando requieren de la colaboración de familiares o de la comunidad para recaudar recursos para algún evento, aun a sabiendas de la situación de vulnerabilidad en la que vive la región.

Que la desvinculación entre escuela, familia y comunidad es atribuida a la falta de liderazgo social, debido a que quienes cuentan con los conocimientos y experticia en liderar procesos, solo enfocan sus intereses a la función asignada por el ente rector dirigidas específicamente a lo educativo sin denotar que lo sucedido al interior de cada familia y en el entorno a su escuela, incide de manera directa en los aciertos y desaciertos que ellos puedan tener.

Que el rector como líder institucional, solo aborda las realidades educativas, siendo satisfactorio para quienes dependen de él si son tomadas en cuenta sus opiniones en los procesos al contar con la ventaja de poseer un líder democrático. No obstante, las inmensas cargas de responsabilidades atribuidas a estos, hacen que actúen de diversas maneras, algunos, acostumbrados a tener el control de todo al no confiar en que los demás puedan llevar a cabo las acciones delegadas, prefieren asumir un liderazgo autocrático y burocrático, o por otro lado, hay quienes, ante la misma carga de compromisos, reconocen que es mucha responsabilidad a su mando ni se corresponde con la actualidad y el contexto, por lo que prefieren hacerse la vista gorda de lo que suceda con tal y cumplan con lo exigido al final del año escolar.

Que el ser humano es en esencia un ser social, el cual convive con otros en un mismo territorio, compartiendo costumbres, cultura y normas para a vivir en armonía. En consecuencia, las debilidades y fortalezas con las que cuenten en comunidad los conllevarán al éxito o al fracaso como sociedad, de ahí la importancia de mantener una

**Hoja N°. 5/15**

Continuación de la Resolución: «Por la cual se expiden los Lineamientos Teórico - Prácticos para el desarrollo del liderazgo social en los rectores en las instituciones educativas oficiales del municipio Arjona, departamento Bolívar»

---

muy buena comunicación entre todos los implicados como es el caso del interactuar y participar de los distintos eventos que enaltecen la cultura común entre ellos en los diferentes espacios del hecho socioeducativo.

Que en el municipio Arjona, este tipo de actos se ven parcelados de acuerdo con los distintos roles sociales demostrado en la poca participación de la escuela en eventos comunitarios y de la escuela en eventos escolares.

Que las familias, la comunidad y la escuela cuentan con muchas fortalezas relacionadas con el recurso humano, social y natural, los cuales serían de gran valor para disminuir las carencias y potenciar las oportunidades para mejora la calidad de vida de todos los habitantes.

Que las familias vistas como el engranaje de dos realidades como son la comunidad y la escuela por ser parte activa en estas, solo participan al ser convocados a actividades específicas y solo en el caso de la escuela porque lo especifica la ley, pero no por estar ganados y comprometidos con el proceso.

Que las responsabilidades laborales, en cuanto al cumplimiento de un horario en correspondencia con el rubro formal, y la necesidad de conseguir el sustento económico de sus hogares desde la informalidad, limitan la disponibilidad de tiempo para participar activamente en los programas comunitarios y escolares.

Que la realidad de vulnerabilidad social y económica de hoy día, ha llevado a que los padres salgan a buscar el sustento familiar, dejando a sus hijos en manos de otros adultos responsables, bien sea que pertenezcan a la familia (tíos, hermanos) o de algunos vecinos, o en el peor de los casos acompañados de sus hermanos menores de edad solos en casa, a quienes luego se les ha visto en algunos casos queriendo cubrir sus carencias económicas ejerciendo la economía informal en la calle con o sin el consentimiento de sus progenitores.

Que la vulnerabilidad social y económica de la región afecta directamente el equilibrio familiar, escolar y comunitario, no solo por el estrés y angustias de cumplir con las necesidades del hogar, sino que a eso se suma la situación de violencia en la que vive el país y los alrededores de la zona, lo que genera problemáticas de muchas índoles al interior de las familias, que se repiten en las escuelas y por ende en la comunidad, afectando el buen desenvolvimiento social y educativo de todos los implicados.

Que la realidad contextual debe ser tomada en cuenta dentro de la planeación institucional educativa mediante proyectos educativos como es el caso de la escuela para padres.

**Hoja N°. 6/15**

Continuación de la Resolución: «Por la cual se expiden los Lineamientos Teórico - Prácticos para el desarrollo del liderazgo social en los rectores en las instituciones educativas oficiales del municipio Arjona, departamento Bolívar»

Que este tipo de proyectos son planeados pero pocas veces son llevados a ejecución y cuando se implementan no se les lleva el seguimiento respectivo.

Que la desorganización educativa genera inconformidad en quienes ahí hacen vida, no solo por lo específico del interno institucional, sino también por el incumplimiento de funciones por parte del estado.

Que tanto familias, como comunidad y escuela, también suelen reflejar sus frustraciones personales por el incumplimiento de promesas por parte del estado como la mejora de las comunidades, mantenimiento de las escuelas y apoyo familiar. Debido a que, al ser ofrecido por el gobierno, es esperado por los beneficiarios y al no cumplir genera una inconformidad que a su vez se transforma en desinterés por colaborar.

Que la comunidad de velar por que se cumpla con los criterios de calidad educativa establecidos por el Ministerio de Educación.

Que los tres entes deben trabajar de manera mancomunada con un mismo norte educativo

Que los representantes comunitarios tienen la mejor disposición de formar parte, pero los otros entes (escuela y familias), no lo hacen partícipe sino para la obtención de beneficios económicos, entonces desde sus limitadas posibilidades se le hace difícil el formar parte de esa triada, que más que requerir de elementos económicos (que también se requieren), se necesita el unir esfuerzos para mejorar la calidad educativa y de vida de los habitantes de la región.

Que, en mérito de lo expuesto,

**RESUELVE:**

**ARTÍCULO PRIMERO.** Adoptar los presentes lineamientos teórico - prácticos para la integración de la triada familia, escuela y comunidad mediante el desarrollo del liderazgo social de los rectores en instituciones educativas del municipio Arjona.

**ARTÍCULO SEGUNDO.** Vincular la triada: familia, escuela y comunidad hacia la formación de ciudadanos integrales y funcionales para la vida. De manera que, uniendo esfuerzos entre las personas que conviven en un mismo sector (incluyendo los organismos que ahí hacen vida), apunten todos al logro de metas comunes, distribuyendo las responsabilidades en función de facilitar el trabajo para todos los implicados.

Hoja N°. 7/15

Continuación de la Resolución: «Por la cual se expiden los Lineamientos Teórico - Prácticos para el desarrollo del liderazgo social en los rectores en las instituciones educativas oficiales del municipio Arjona, departamento Bolívar»

**ARTÍCULO TERCERO.** Establecer la cohesión grupal entre los tres entes mediante vínculos de comunicación fluidos, efectivos y programados de fiel cumplimiento para actividades mancomunadas de diagnóstico, planeación, seguimiento y retroalimentación continúa basados en el respeto, solidaridad, empatía, espíritu de crecimiento en formación académica, profesional y espiritual.

**ARTÍCULO CUARTO.** Tener sentido de pertenencia con el espacio donde habitan y coexisten con otros, sintiéndose parte importante de una comunidad acogedora y responsable de las transformaciones a bien tengan lugar a través de la participación de todos los implicados.

**PARÁGRAFO ÚNICO.** Se entiende comunidad acogedora al grupo de personas coexistentes en un mismo hábitat donde todos se encuentran bienvenidos como partícipes del derecho a la inclusión social.

**ARTÍCULO QUINTO.** Valorar las fortalezas comunitarias atribuidas a los recursos naturales, humanas, políticos y sociales, puesto que en ellas se encuentran las soluciones para la transformación social

**ARTÍCULO SEXTO.** Asumir las responsabilidades desde cada uno de sus roles: escuela, familia y comunidad, para la asistencia de los ciudadanos para convertirlos en un triángulo de desarrollo solidario y afectivo que contribuya al desarrollo de su país.

**ARTÍCULO SÉPTIMO.** La escuela. La escuela es responsable de la educación de la sociedad en compañía de la familia, la comunidad y el estado. En consecuencia, su rol integrador de la triada se asocia a las siguientes funciones:

- a) Estar implicada con su entorno mediante la participación activa dentro de la comunidad en la que está inserta incluyendo a los organismos no gubernamentales que hacen vida en esta, pero salvaguardando al mismo tiempo, una mirada introspectiva que le permita estar en contacto con sus propias necesidades.
- b) Estar al servicio del bien social de la comunidad.
- c) Estar constituida por el rector como gerente, docentes como ejecutores del proceso de enseñanza y aprendizaje; la familia como estructura fundamental constitutiva de la sociedad quien apoya y dinamiza las acciones: y la comunidad por ser el espacio de interacción y coexistencia de los ciudadanos y del quehacer socio educativo.

Hoja N° 8/15

Continuación de la Resolución: «Por la cual se expiden los Lineamientos Teórico - Prácticos para el desarrollo del liderazgo social en los rectores en las instituciones educativas oficiales del municipio Arjona, departamento Bolívar»

- d) Atender las situaciones comunes de la comunidad y las familias que hacen parte de la escuela tanto como las suyas propias de manera mancomunada con estas. Lo cual harán a partir de la caracterización socioeconómica y cultural de las familias, escuela y comunidad en general, en función de detectar las problemáticas y poder proponer proyectos de orientación para la formación mediante la escuela para padres (en adelante Escuelas familiares Comunitarias) y desde ellas, puedan ser guiadas la solución de estos.
- e) Realizar actividades de integración para que los ciudadanos puedan conocerse y crear vínculos y afinidades que les permita a futuro trabajar de manera integrada y jovial. Este tipo de actividades pueden estar representadas en encuentros: culturales (festivales), deportivos, lúdicos (juegos pensantes), de investigación (planes de calle espacios radiales, incorporación de los recursos humanos comunitario a la formación de oficios, labores entre otros en la escuela), los cuales tienden a generar participación, aceptación, coordinación y motivación entre los involucrados.
- Los grupos de investigadores socioeducativos estarán conformados por representantes de la familia, la comunidad, estudiantes de los últimos grados y guiados por los docentes, para la detección de las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades con las que se cuenta para dirigir los esfuerzos en transformarlas dos primeras con ayuda de las dos últimas.
- f) Orientar la búsqueda de solución a problemas detectados en la indagación contextual.
- g) Concienciar a los habitantes de la comunidad y miembros de las familias del valor de la integración social para la transformación de la realidad y mejora de la calidad de vida.
- h) Desarrollar y fortalecer en valores como el respeto, la tolerancia, solidaridad y empatía a los ciudadanos en general para enseñar a asumir al otro como parte de sí mismo, sus necesidades, carencias y fortalezas como propias para que, de no disponer de los mecanismos para resolver las situaciones de forma autónoma, entonces con el apoyo de la acción comunitaria se puede lograr con mayor facilidad.
- i) Transformar la realidad social mediante la formación familiar y comunitaria en competencias básicas para la vida como el amor propio y del ambiente, así como acciones prácticas para búsqueda de su libertad personal como es el caso de los emprendimientos.

**Hoja N°. 9/15**

Continuación de la Resolución: «Por la cual se expiden los Lineamientos Teórico - Prácticos para el desarrollo del liderazgo social en los rectores en las instituciones educativas oficiales del municipio Arjona, departamento Bolívar»

---

- j) Formar permanente a los docentes para la formación ética con responsabilidad social. Para ello, se hace conveniente crear alianzas y redes de instituciones educativas que impulsen este punto de vista, sumando esfuerzos para lograr docentes especializados, generar material de apoyo, realizar investigaciones y renovar los currículos donde la primaria se centre en: aprendizaje colaborativo, integración grupal, aprender con otros y la secundaria genere conciencia de las realidades que vivimos, conocimiento, interacción con ellas y compromiso.

**PARÁGRAFO ÚNICO.** Las escuelas para padres pasarán a llamarse “Escuelas Familiares Comunitarias” dirigidas por la escuela, con el apoyo pedagógico de docentes y equipo psicosocial y serán el ente encargado de formar y orientar a las familias y la comunidad en temáticas extraídas de las debilidades develadas en el diagnóstico inicial llevado a cabo juntamente con la guía de la escuela.

**ARTÍCULO OCTAVO.** Los rectores. El rector de la institución educativa es designado por el Ministerio de Educación Nacional como quien dirige la institución y preside las diferentes organizaciones que forman parte de ella en correspondencia con unos requerimientos o cualidades específicas a saber:

- a) Dominio de competencias para el liderazgo social, basado en los modelos de liderazgo hacia la transformación social.
- b) Experticia en ese campo de liderazgo social.
- c) Comprensión de que el trabajo que desarrollan es parte de un movimiento colectivo más amplio.
- d) Conciencia socio - histórica, memoria e identidad en la construcción colectiva.
- e) El reconocimiento y consideración de las contradicciones e injusticia social.
- f) Pasión por un trabajo creativo orientado hacia los otros y la comunidad, basado en el respeto, solidaridad, fraternidad y esperanza en el género humano y la transformación social.

En consecuencia, será el responsable social de lograr la integración de la triada familia, escuela y comunidad mediante las siguientes funciones.

**ARTÍCULO NOVENO.** Son funciones del rector educativo como líder social:

**Hoja N°. 10/15**

Continuación de la Resolución: «Por la cual se expiden los Lineamientos Teórico - Prácticos para el desarrollo del liderazgo social en los rectores en las instituciones educativas oficiales del municipio Arjona, departamento Bolívar»

---

- a) Organizar la articulación entre la familia, escuela y comunidad a través de la activación de procesos de comunicación efectivos y la promoción del trabajo colaborativo para dar el ejemplo a todos los implicados haciendo conocer e implementar con todos sus integrantes los estamentos de integración social.
- b) Comprender y actuar como impulsor de iniciativas sociales/educativas, basado en convicciones personales y colectivas que permiten actuar basado en una causa y no solo gerenciando procesos en busca de la efectividad.
- c) Promover la participación de las familias y miembros de la comunidad en las asambleas para padres y acudientes que a través de éstas se puedan tratar necesidades tanto educativas como familiares y comunitarias desde una visión integral que beneficie a todos los entes hacia la transformación social.
- d) Adoptar la medida del artículo 5 del decreto 1285 de 2005 en convocar ordinariamente una vez al mes y extraordinariamente cuando lo considere conveniente a reuniones con todos los protagonistas de hecho socioeducativo, incluyendo el concejo de padres desde sus representantes para evaluar avances y proyectar acciones para mejorar la calidad de vida.
- e) Saber equilibrar las funciones de mando entre delegar funciones y dar socializar sus decisiones.
- f) Solicitar apoyo por parte de sus docentes para que mantenga informados permanentemente a estudiantes, familiares y comunidad de los procesos realizados o por ejecutar.
- g) Velar por el bienestar de socioeducativo haciendo el debido seguimiento orientador a los colaboradores en sus responsabilidades articulando el trabajo educativo con el comunitario de manera que se dé continuidad a las iniciativas de proyectos emanados por cualquiera de las tres instancias.
- h) Mantener motivados a todos los involucrados al alcance de propósitos, metas y objetivos desde la convicción de que los resultados serán para el beneficio conjunto.
- i) Potenciar la creatividad de sus colaboradores, escuchando sus ideas y orientándolas desde su experticia hacia su concreción.

Hoja N°. 11/15

Continuación de la Resolución: «Por la cual se expiden los Lineamientos Teórico - Prácticos para el desarrollo del liderazgo social en los rectores en las instituciones educativas oficiales del municipio Arjona, departamento Bolívar»

---

- j) Apoyar las ideas de mejora en torno a la calidad educativa, elevando ante la debida instancia proyectos consolidados que demuestren la organización socioeducativa y comunitaria.
- k) Ser un excelente comunicador, el cual escuche las sugerencias de sus seguidores y sepa dirigirse a ellos de manera asertiva
- l) Tomar decisiones conjuntas en busca de la transformación social.
- m) Mantenerse actualizado en cuanto a los estamentos para tener en conocimiento a sus colaboradores del buen funcionamiento acorde a la Ley

**ARTÍCULO NOVENO.** Los Docentes. El personal docente es el agente dinamizador de la educación en las instituciones educativas. En cuanto a sus responsabilidades con la integración familia, escuela y comunidad, son expuestas las siguientes:

- a) Conformar comités de trabajo con una situación específica a resolver en donde sean delegadas responsabilidades y fijado objetivos, así como tiempo para alcanzarlos, en función de llevar seguimiento a metas pequeñas logrando verse resultados a corto plazo y efectos de éstos reflexionando acerca del proceso y acciones de mejora hacia nuevos ciclos de acción.
- b) Implementar transversalmente los temas éticos y sociales de los currículos, para diseñar en las aulas, distintas propuestas de solución a los complejos temas del entorno.
- c) Mostrar su ejemplaridad
- d) Ser creativos, proactivos y con espíritu emprendedor para superar problemas complejos, cambiantes e imprevisibles hacia un modelo de educación comunitaria efectiva.
- e) Pensar de manera global y actuar en forma local, combinando las normas internacionales con los contextos locales, en la búsqueda de soluciones apropiadas y superadoras.
- f) Trabajar en conjunto con las alianzas y redes establecidas desde lo educativo, político, social y económico.
- g) Pensar en forma sostenible en el medio / largo plazo y actuar en el corto plazo en función del bien común y de la dimensión familiar y social del ser humano.

**Hoja N°. 12/15**

Continuación de la Resolución: «Por la cual se expiden los Lineamientos Teórico - Prácticos para el desarrollo del liderazgo social en los rectores en las instituciones educativas oficiales del municipio Arjona, departamento Bolívar»-

---

- h) Mantenerse actualizado de las nuevas tendencias en pro de mejorar la calidad de vida de la triada.

**ARTÍCULO DÉCIMO.** Las Familias. La familia, es el pilar fundamental de la triada familia, escuela y comunidad por ser el eje articulador de las dos últimas al ser parte constitutiva de ambas. Por ende, le son atribuidas las siguientes funciones:

- a) Ser una red de apoyo para el docente y la escuela tanto pedagógica como motivacionalmente.
- b) Formar en valores a sus hijos y demás miembros de la familia.
- c) Identificar las debilidades, fortalezas, amenazas y oportunidades que mediatizan la presencia, el aprendizaje y la participación de los estudiantes tanto familiares propios u otros con los cuales tenga contacto directo.
- d) Comunicar las problemáticas existentes al interior de su familia al equipo psicosocial especializado para dar orientación al respecto.
- e) Participar de forma directa en los procesos de planificación e implementación de las iniciativas para la mejora e innovación escolar.
- f) Llevar seguimiento de los programas desarrollados.

**ARTÍCULO UNDÉCIMO.** La comunidad. Esta, se encuentra conformada por un conjunto de habitantes que comparten normas, costumbres y estilos de vida dentro de un espacio geográfico. En consecuencia, son funciones de la comunidad para la articulación familia, escuela y comunidad las expuestas a continuación:

- a) Asegurar un ambiente sano para todos a partir del cuidado del ambiente y la seguridad integral.
- b) Aprender de la comunidad participando en las actividades donde la escuela invite a diferentes miembros de la comunidad a compartir conocimientos y experiencias, escuchando sus debilidades y aprovechando todas sus fortalezas (lo cual se encuentra contenido en las responsabilidades de la escuela).
- c) Aprender con la comunidad implementando actividades donde familias y docentes aprenden juntos (correspondiente con los procesos de capacitación y formación permanente como funciones docentes).

Hoja N°. 13/15

Continuación de la Resolución: «Por la cual se expiden los Lineamientos Teórico - Prácticos para el desarrollo del liderazgo social en los rectores en las instituciones educativas oficiales del municipio Arjona, departamento Bolívar»-

- d) Aprender para la comunidad convirtiéndose en un espacio para la formación ciudadana, incidiendo en el desarrollo de la propia comunidad mediante la metodología del aprendizaje – servicio (mediante los proyectos implementados en el PEI).
- e) Aprender como la comunidad desarrollando estrategias de capacitación colaborativa en la que, en respuesta a necesidades de los estudiantes, miembros de la comunidad aprenden con los profesionales de la escuela.

**ARTÍCULO DUODÉCIMO.** Escuelas Familiares Comunitarias. Se modifica el nombre de escuelas para Padres y Madres de Familia y Cuidadores establecido en el decreto 2025 de 2020, (el cual derogó la Ley 1404 de 2010, creación escuela para padres) por «escuela familiar comunitaria» al involucrar a cualquier persona habitante de la comunidad de la que hacen parte las instituciones de educación preescolar, básica y media del municipio Arjona que quiera ser parte de este programa para su formación en las diversas temáticas ofrecidas.

**ARTÍCULO DÉCIMO TERCERO.** Finalidad de las Escuelas Familiares Comunitarias. Fomentar la participación de los ciudadanos de la comunidad, padres, madres de familia y cuidadores, de los niños, niñas y adolescentes en su formación integral: académica, social, en valores y principios para el buen desenvolvimiento social a partir de la transformación de sus estructuras de conciencia mediante la construcción del conocimiento como una combinación de lo mental (concepciones teóricas, procedimentales y actitudinales) y lo cultural (tradiciones, estilos de vida, costumbres).

**ARTÍCULO DÉCIMO CUARTO.** Organización administrativa de las Escuelas Familiares Comunitarias. Las Escuelas Familiares Comunitarias estarán a cargo de las instituciones educativas del municipio Arjona, bajo el direccionamiento del rector social y la dinamización de los procesos de planeación, ejecución, seguimiento y retroalimentación de los docentes institucionales, equipo psicosocial, representantes familiares y comunitarios. Quienes, a su vez, podrán incluir de manera transitoria a cualquier miembro de la comunidad para el aprovechamiento formativo de sus fortalezas asociadas con conocimientos teóricos y/o empíricos que puedan aportar a sus congéneres para el crecimiento personal y la transformación social.

**ARTÍCULO DÉCIMO QUINTO.** Funciones de las Escuelas Familiares Comunitarias. Son funciones de las escuelas Familiares Comunitarias las enunciadas a continuación:

- a) Los docentes y el equipo psicosocial serán los encargados de:

Hoja N°. 14/15

Continuación de la Resolución: «Por la cual se expiden los Lineamientos Teórico - Prácticos para el desarrollo del liderazgo social en los rectores en las instituciones educativas oficiales del municipio Arjona, departamento Bolívar»-

---

- a.1) Seleccionar las temáticas a abordar durante el período académico vigente a partir de los diagnósticos comunitarios previamente elaborados.
- a.2) Diseñar estrategias didácticas para el desarrollo de las temáticas.
- a.3) Establecer horarios y modalidades para su implementación con alternativas diversas para facilidad de sus usuarios.
- a.4) Publicitar por diferentes medios las propuestas, el cual incluya un formulario de inscripción para llevar un control de asistentes y organizar la logística en función de la audiencia.
- a.5) Dividir los grupos inscritos en función del tiempo y espacio con el que se dispone.
- a.6) Implementar las actividades planificadas (talleres, charlas, cursos, capacitaciones, entre otras).
- a.7) Llevar seguimiento de los avances o limitaciones encontradas para reformular de ser necesario la reflexión y planeación.
- a.8) Comunicar resultados obtenidos de cada actividad en los diversos canales de comunicación.
- a.9) Realizar reuniones de retroalimentación reflexiva con todo el equipo administrativo para diseñar los planes de mejora para el siguiente objetivo a alcanzar.
- b) La comunidad y las familias cumplirán las siguientes funciones:
  - b.1) Hacer propuestas educativas a ser evaluadas por la institución para incorporar en estos espacios.
  - b.2) Participar en las actividades ofrecidas por la institución educativa a través de las Escuelas Familiares Comunitarias aledañas. Tanto como asistentes, como facilitador de sus conocimientos teóricos y/o empíricos de acuerdo con su experticia.
  - b.3) Implementar en sus entornos naturales lo aprendido en las Escuelas Familiares Comunitarias.

Hoja N°. 15/15

Continuación de la Resolución: «Por la cual se expiden los Lineamientos Teórico - Prácticos para el desarrollo del liderazgo social en los rectores en las instituciones educativas oficiales del municipio Arjona, departamento Bolívar»-

---

b.4) Acompañar y validar los procesos pedagógicos llevados a cabo en las Escuelas Familiares Comunitarias.

b.5) Mantener comunicación fluida y efectiva con el personal administrativo de las Escuelas Familiares Comunitarias en cuanto a los aspectos que consideren pueden ser mejorados.

**ARTÍCULO DÉCIMO SEXTO.** Vigencia. La presente resolución rige a partir de su publicación.

**PUBLÍQUESE Y CÚMPLASE,**

Dada en Bolívar.

**EL MINISTRO DE EDUCACIÓN NACIONAL,**

(Firma)

**ALEJANDRO GAVIRIA**

Aprobó: \_\_\_\_\_ - (Cargo)

\_\_\_\_\_ - (Cargo)

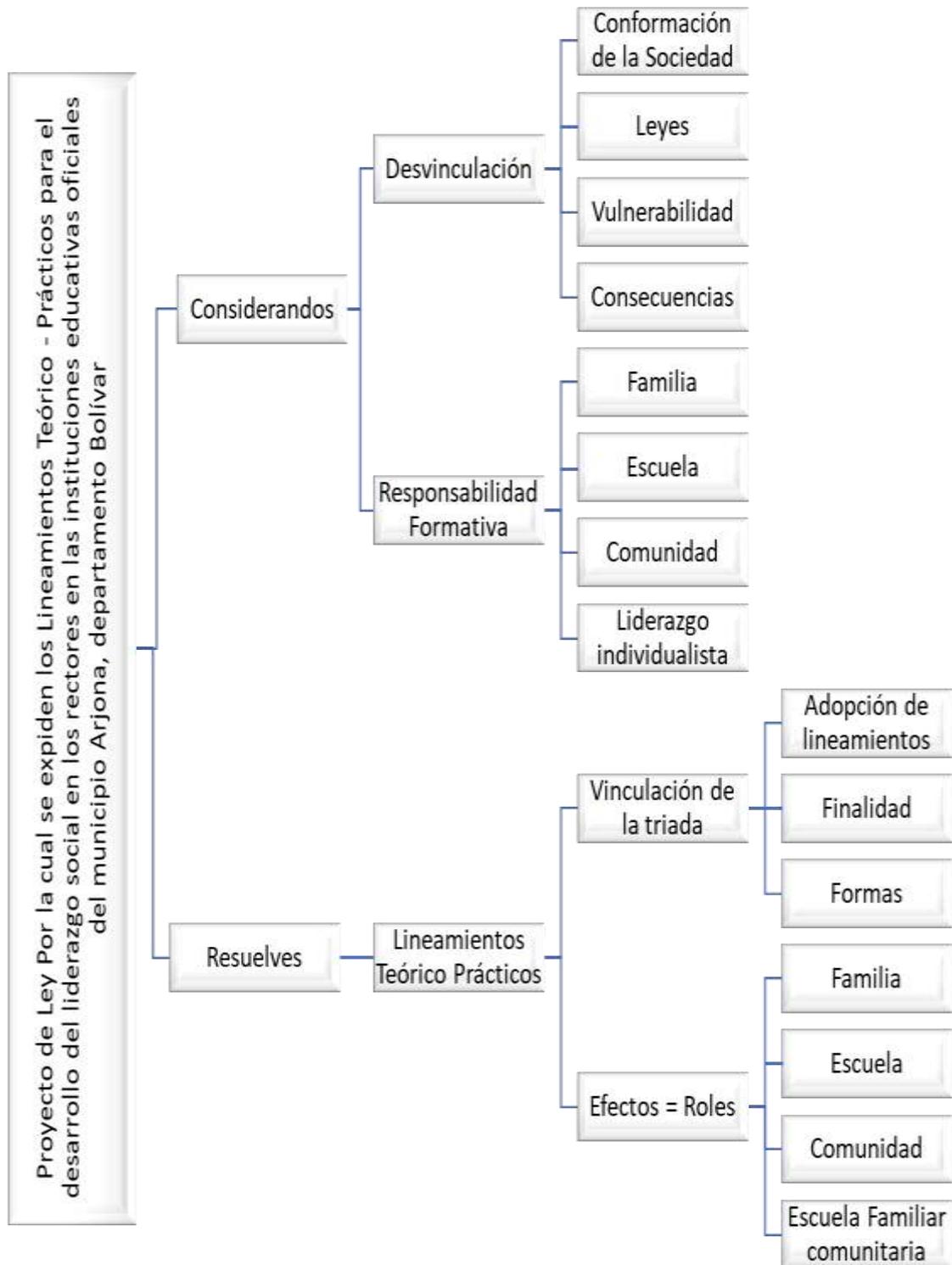
Revisó: \_\_\_\_\_ - (Cargo)

\_\_\_\_\_ - (Cargo)

Proyectó: Luis Miguel Uribe – Coordinador Docente

\_\_\_\_\_ - (Cargo)

## Estructura del Diagrama



**Gráfico 24.** Diagrama estructural del proyecto de Ley. Elaboración del autor

## Socialización de los Hallazgos y del Proyecto de Ley



**Gráfico 25. Sujetos de estudio e investigador en socialización de los hallazgos.**

Para el día 8 de noviembre, teniendo en cuenta que la institución educativa oficial Benjamín Herrera del municipio de Arjona, sede principal, tenía previsto una capacitación sobre proyecto ambiental, como estrategia de transversalidad desde todas las áreas del conocimiento en el horario de 10:00 a 12:00 m, y aprovechando que los estudiantes tuvieron desarrollo académico hasta el mismo horario en que iniciaba la capacitación, realicé la convocatoria con los informantes claves de mi investigación, con 8 días de anticipación, para socializar los hallazgos y al desarrollo de un cuestionario para la confirmabilidad, validación y aportes del estudio, alusivo a un proyecto de ley sobre los lineamientos teórico- prácticos, orientado a la integración escuela- familia y comunidad.

Esto, tomando en cuenta que dicha institución, tradicionalmente ha sido sede de asambleas y reuniones de docentes del sector oficial por encontrarse ubicada en zona estratégica, para el acceso de encuentros. En consecuencia, luego de confirmado con

24 horas de antelación a la fecha señalada por todos los informantes claves, excluyendo al concejal, quien debido a múltiples ocupaciones le fue imposible estar presente, comprometiéndose a reunirse con el investigador dentro del término posible.

Los medios utilizados para la convocatoria fueron los correos personales, WhatsApp y llamadas telefónicas. Su concreción estuvo precedida por la invitación a una primera reunión, para la semana de desarrollo institucional programada en la segunda semana del mes de octubre, por las instituciones educativa oficiales del departamento de Bolívar, la cual no fue posible realizarla, por los distintos compromisos y ocupaciones de la gran mayoría de los informantes.

La experiencia como investigador, durante el proceso de la socialización de los hallazgos fue muy significativa, por la participación, receptividad, y planteamiento de inquietudes de los informantes, en torno a los hallazgos encontrados, que fueron considerados por ellos reales y muy contundentes. Así mismo, por sus inquietudes y sugerencias con respecto al proyecto de ley sobre los lineamientos teórico- prácticos, evidencia de ello es presentada en el gráfico 26 a continuación.



**Gráfico 26. Evidencias de socialización.**

Culminada la socialización de los hallazgos y entregado a los participantes de manera resumido el proyecto de ley, que sustentan los lineamientos teórico- prácticos para el desempeño del liderazgo social de los Rectores en las instituciones educativas oficiales del municipio de Arjona, se les invita a responder unas breves preguntas en función de recabar información acerca de sus impresiones del proyecto, aspectos a mejorar de la misma y fortalezas encontradas, tal como se evidencia en el siguiente gráfico.



**Gráfico 27. Aportes de los sujetos de estudio en la socialización de los hallazgos**

Una vez resueltas las inquietudes de los participantes, son recogidas sus impresiones escritas, analizadas y sintetizadas en el siguiente cuadro.

**Cuadro 58.**  
**Aportes de los sujetos de estudio en la socialización de los hallazgos**

Pregunta	IC	Respuestas
a) ¿Cómo les parece el proyecto de Ley referente a los lineamientos Teórico - Prácticos para el desarrollo del liderazgo social en las instituciones educativas del municipio Arjona presentados?	1	-Buena iniciativa para reglamentar la participación de todos los entes de la comunidad educativa de un colegio.
	2	-La propuesta se sustenta en la TSG cuya meta es la integración, y en este caso la integración de la triada escuela, familia y comunidad, para un funcionamiento equilibrado
	3	-Muy pertinente para lo que se está viviendo en las I. E. en este tiempo de Postpandemia y de ver, palpar las realidades que se vivencian en las comunidades educativas
	4	- Pertinente, la posibilidad que el Rector se convierta un líder social y eso permita que la institución se enfoque en la vinculación de la comunidad y se puedan atender de una mejor manera los proyectos sociales, pero con algunas modificaciones a las normas existentes que regulan las instituciones oficiales en Colombia.
	5	- Tiene su validez y fundamentación, en la necesidad del imperativo categórico de la norma como acción del deber ser y de la ejecución de la misma, ya que los directivos docentes permeamos y agenciamos la vida institucional de nuestras comunidades educativas, no solo desde el punto de vista administrativo y pedagógico, sino también desde los social, político y económico, porque la vida institucional no es ajena a estas dimensiones
	6	- La educación debe ser un proceso transformador de la sociedad y del individuo la propuesta me parece muy acertada porque las cabezas de las instituciones son los rectores y si no se involucran con el contexto muy poco se puede lograr son ajenos a lo que viven sus estudiantes.
	7	- ...trata de unificar los pilares básicos de una sociedad que son: la familia, la escuela y la comunidad, lo cual servirá de mutua ayuda ante los problemas que se presenten.
<p>En cuanto a la perspectiva de los sujetos de estudio acerca del Proyecto de Ley referente a los lineamientos Teórico - Prácticos para el desarrollo del liderazgo social en las instituciones educativas del municipio Arjona, todos afirman ser viable, pertinente y válida para la realidad actual donde se hace tan necesaria la articulación de estos tres entes con un mismo propósito, el bien común, la calidad de los aprendizajes y de vida de todos los implicados.</p>		

Continuación cuadro 58.

Pregunta	IC	Respuestas
<p>b) ¿Qué recomendaciones tiene para mejorar el proyecto de Ley referente a los lineamientos Teórico - Prácticos para el desarrollo del liderazgo social en las instituciones educativas del municipio Arjona?</p>	1	- Una recomendación podría ser que, dentro de la reglamentación, se expongan ciertas actividades que conlleven a alcanzar objetivos comunes, a modo de ejemplos o vivencias educativas para que el personal a cargo de llevar esa propuesta sepa qué pasos debe dar y si va por el camino correcto en poner a marchar la triada: Familia-Escuela-Comunidad.
	2	- Recomendaría que, al momento de ser puesta en práctica, se vele por su total cumplimiento y seguimiento para que genere cambios realmente notables.
	3	- No encuentro que recomendaciones hacerle al contenido de este documento.
	4	- Modificar la estructura organizacional de las instituciones educativas, como la creación de un vicerrector administrativo, como su nombre lo indica desarrollará todas las actividades de ejecución y tareas administrativas, la figura del coordinador se transforme en una coordinación académica y otra de convivencia, los criterios para la asignación de los coordinadores, se reduzcan el número de estudiantes, los cuales deben pasar de 500 estudiantes a 250 estudiantes. Además, de la creación de las oficinas de bienestar estudiantil y programas psicosociales, liderada por un profesional de área, y la incorporación a la planta de las instituciones un médico general y auxiliar de enfermería.
	5	- Agregariamos en su marco geográfico la ampliación al contexto nacional. Igualmente, la posibilidad de presentarse al congreso como una iniciativa popular, que se puede hacer en el marco de la constitución y de la ley 134 de 1994.
	6	- Si los rectores se convierten en líderes que trabajen con la sociedad se convertirían en transformadores y gestores de la cultura., lo que hará también, que las escuelas puedan transformarse. Recomiendo, en que no hay que esperar una norma o una ley, para que los rectores asuman un liderazgo social en pro de una integración con la comunidad.
	7	- Fomentar la unión entre la familia, la escuela y la comunidad, que sea encaminada a un solo objetivo como es, construir una mejor sociedad en todos los aspectos.
<p>Con respecto a las recomendaciones para mejorar la propuesta, fueron sugeridas las siguientes: (a) incorporar actividades que conlleven a alcanzar objetivos comunes; (b) Darle cumplimiento y seguimiento en la práctica; (c) Modificar la estructura organizacional de las instituciones educativas, quedando de la siguiente manera: (c.1) creación de un vicerrector administrativo, encargado de todas las actividades de ejecución y tareas administrativas, (c.2) la figura del coordinador, se transforme en una coordinación académica y otra de convivencia, reduciendo el número de estudiantes a 250 en lugar de 500, (c.3) creación de las oficinas de bienestar estudiantil y programas psicosociales, liderada por un profesional de área, y (c.4) incorporación a la planta de las instituciones un médico general y auxiliar de enfermería; (d) Ampliar su alcance a nivel nacional.</p>		

Continuación cuadro 58.

Pregunta	IC	Respuestas
c) ¿Cree usted que este proyecto de Ley referente a los lineamientos Teórico - Prácticos para el desarrollo del liderazgo social en las instituciones educativas del municipio Arjona logrará la articulación de la triada familia, escuela y comunidad y por qué?	1	Por ser una ley de cumplimiento obligatorio, pienso que, si lograría dicha articulación, pues existirían penalidades que ningún actor en este sector quisiera pagar.
	2	Sí, si creo que la propuesta logrará la articulación de la triada. La propuesta es muy interesante, ha tenido en cuenta todos los aspectos desde cada una de las aristas de la triada, estableciendo funciones definidas para cada uno y de esta manera facilita la puesta en práctica del proyecto.
	3	Sí, estoy convencida que esta propuesta, si se aprueba, podría ser muy útil al futuro de la proyección de la escuela a la comunidad y se presentaría desde otras perspectivas el liderazgo de los rectores para llevar a cabo proyectos reales que muestren que el colegio puede llegar de otra forma a las comunidades trabajando mancomunadamente.
	4	Me parece importante, que, a través de este estudio de investigación, se rescate la labor social que deben cumplir las instituciones y se cambie un poco el discurso administrativo y académico, por uno de corte social y comunitario con pedagogía participativa.
	5	La propuesta abre el camino para que quienes actuamos en condición de líderes de la misma tengamos los fundamentos de ley para desarrollar nuestra labor y lograr por fuerza del deber ser esa articulación de la triada, comunidad educativa, comunidad social, en una adecuada integración como esencia de la familia y la escuela actuando en la comunidad.
	6	Creo que podría lograr muchos avances en unir la triada, es necesario recalcar, que esto es un proceso que no se va lograr inmediatamente, por la aprobación de una norma o ley, dado que, en nuestro país, mucha gente las incumple. Por eso insisto, en que los rectores asuman un liderazgo social en pro de una integración con la comunidad.
	7	Pienso que esta propuesta lo logrará, porque su objetivo es integrar las entidades familia. escuela y comunidad, las cuales se necesitan mutuamente, puesto que una no puede existir, sin las otras
		Con relación en si consideran que esta propuesta de proyecto de Ley logrará la articulación de la triada familia, escuela y comunidad, todos los sujetos de estudio afirman su efectividad por la claridad de sus lineamientos y funciones específicas de cada uno de los actores sociales

Continuación cuadro 58.

Pregunta	IC	Respuestas				
¿Indique cuáles serían las fortalezas y las debilidades del proyecto de Ley referente a los lineamientos Teórico - Prácticos para el desarrollo del liderazgo social en las instituciones educativas del municipio Arjona?	1	Fortalezas muchas, pues se alcanzaría un objetivo que poco se cumple en nuestra realidad como lo es el trabajo en equipo entre los diferentes entes educativos. Problemas sociales circundantes en los planteles educativos serian estudiados para proponer posibles soluciones. Las debilidades pueden ser que la propuesta no llegue a ser una ley, o se demore mucho en convertirse en ley. Por otro lado, el incumplimiento de la misma y puesto que ciertos directivos pueden encubrir el comportamiento de algunos entes.				
	2	Las fortalezas son muchas, desde haber comenzado a ver a los rectores como líderes que piensen en ver la familia y la comunidad como aliados para obtener sus metas en las escuelas hasta en tener “Escuelas familiares comunitarias” establecidas y funcionales. Debilidades, realmente no veo. Podría decir que van a surgir pequeños inconvenientes, pero no los veo dentro de la propuesta como tal.				
	3	Las fortalezas serían la demostración de un verdadero liderazgo comunitario de los rectores, un acercamiento real y de acuerdo a las necesidades de esta triada a su entorno, el trabajo en equipo que haría que los colegios vayan más allá del aula de clase, el empoderamiento de esta triada para fortalecer el bien comunitario.				
	4	Toda propuesta de es bienvenida y también importante fortalecer los procesos de participación de los estamentos, y creo es la mayor fortaleza de la propuesta, además de los mecanismos de cómo hacerlas efectivas en las instituciones.				
	5	Fortalezas: (a) El fortalecimiento de la acción tipificada en la norma o ley; (b) Las orientaciones con fuerza de ley de lo que se debe hacer en ese proceso de articulación; (c) El control, como fundamento de la ley; (d) Hacer de la ley una costumbre cotidiana. Debilidades: (a) La ausencia de controles en el cumplimiento de la ley; (b) Limitarnos a los parámetros de la ley, olvidando muchas veces la dinámica familiar, escolar y comunitaria.				
	6	Fortalezas: (a) Que los rectores dejen de ser entes administrativos; (b) que los rectores se conviertan en líderes de las comunidades, lo que permitiría una mayor integración. Pues la comunidad muchas veces ni los conocen; (c) Desarrollar identidad cultural a través de las instituciones con el liderazgo de los rectores Debilidades: (a) Los trámites que requieren en el congreso; (b) La posición asumida desde tiempos remotos de los rectores de las instituciones educativas que han generado zona de confort.				
	7	Pienso que la propuesta no tiene debilidades, porque se centra en la integración de las entidades más importantes de una sociedad y en la medida que haya integración, mejorarán sus condiciones.				
d)		<table border="1"> <thead> <tr> <th>Fortalezas</th> <th>Debilidades</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td> <ul style="list-style-type: none"> <li>El estudio mancomunado de problemas sociales para la búsqueda de Soluciones</li> </ul> </td> <td> <ul style="list-style-type: none"> <li>Que no llegue a ser aprobada.</li> <li>Que no sea cumplida a cabalidad.</li> </ul> </td> </tr> </tbody> </table>	Fortalezas	Debilidades	<ul style="list-style-type: none"> <li>El estudio mancomunado de problemas sociales para la búsqueda de Soluciones</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Que no llegue a ser aprobada.</li> <li>Que no sea cumplida a cabalidad.</li> </ul>
Fortalezas	Debilidades					
<ul style="list-style-type: none"> <li>El estudio mancomunado de problemas sociales para la búsqueda de Soluciones</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Que no llegue a ser aprobada.</li> <li>Que no sea cumplida a cabalidad.</li> </ul>					

Continuación cuadro 58.

	<b>Fortalezas</b>	<b>Debilidades</b>
<p>Fortalezas y las debilidades del proyecto de Ley referente a los lineamientos Teórico - Prácticos para el desarrollo del liderazgo social en las instituciones educativas del municipio Arjona</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ver los rectores como líderes sociales para la incorporación de la familia y la comunidad como aliados de las escuelas.</li> <li>• Fortalece el bien comunitario.</li> <li>• genera procesos de participación.</li> <li>• Fortalece la acción tipificadora de la Ley.</li> <li>• Los lineamientos para la articulación.</li> <li>• Control como fundamento de Ley.</li> <li>• Hacer la Ley una costumbre cotidiana.</li> <li>• Los rectores dejan de ser entes administrativos para pasar a ser de apoyo y orientación social.</li> <li>• Desarrolla identidad cultural a través de las instituciones con el liderazgo de los rectores</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Los trámites que requiere el congreso.</li> <li>• La resistencia al cambio de algunos rectores.</li> </ul>

Los aportes realizados por cada uno de los sujetos de estudio son de gran valor para el estudio. No obstante, considero que las sugerencias hechas respecto a los cargos de subdirector y coordinadores corresponden a otra propuesta, ya que, de agregarlos en esta, estaría desvirtuando el horizonte atribuido a la articulación de la triada familia, escuela y comunidad. En cuanto a la incorporación de actividades específicas, considero que estas pueden ser diseñadas en torno a los objetivos situacionales planteados mediante la utilización de las técnicas y métodos aquí ofrecidos.

## CAPÍTULO VI

### REFLEXIONES FINALES

*“La Paz y la armonía constituyen la mayor riqueza de la sociedad, construida con base en la educación mediante la articulación de la triada familia, escuela y comunidad hacia la transformación social,”*  
**Uribe, 2022.**

El presente apartado se encuentra dirigido a contemplar las reflexiones finales del investigador producto de una serie de acontecimientos asociados a la experiencia indagatoria, cuyo recorrido inició de una preocupación personal laboral comentadas desde la informalidad en los entornos educativos con colegas y amigos, siguiendo con el planteamiento formal de una problematización, la estructuración de intenciones y la construcción de instrumentos que al ser aplicados a personas claves dentro del hecho educativo, permitieran vislumbrar la realidad concurrente en estos espacios en torno al liderazgo social de los rectores en las instituciones del municipio Arjona.

Ese valioso encuentro de posturas y saberes al respecto de la situación abordada, contribuyó con la develación de un conjunto de hallazgos que llevaron al auto de este estudio a la reflexión y materialización de un Proyecto de Ley contenida por una serie de lineamientos de índole teórico – prácticos para la integración de la triada familia, escuela y comunidad mediante el desarrollo del liderazgo social de los rectores institucionales en el municipio objeto de estudio.

En consecuencia, son expuestas a continuación algunas reflexiones finales asociadas a las intenciones investigativas de las cuales se logran desprender las conclusiones y recomendaciones personales dirigidas a todos los protagonistas del hecho educativo.

## **Articulación de la Triada Familia, Escuela y Comunidad hacia la Transformación Social**

La generación de un conjunto de lineamientos Teórico – Prácticos hacia el desarrollo del liderazgo social de los rectores en las Instituciones Educativas Oficiales del Municipio de Arjona mediante un proyecto de Ley la cual se pretende elevar a las instancias competentes se logró a través de la observación, descripción, valoración, análisis, experienciación y examen a fondo la realidad en torno a la integración de la triada familia, escuela y comunidad. En función de ese proceso, se procede a dar respuesta a cada una de las intenciones específicas de la investigación.

En cuanto a la primera intención del estudio asociada con *describir los estilos de liderazgo que han adoptado los rectores de las Instituciones Educativas Oficiales para la integración escuela- familia- comunidad en el Municipio de Arjona* se puede decir que estos rectores, dedicados a cumplir con las expectativas del gobierno en torno a los estándares de calidad, asumen tantas responsabilidades individualizadas, que les es difícil o imposible tanto alcanzar como delegar al sentir la necesidad de tener el control de todo, pues es el responsable de la institución educativa a su cargo y de todas las personas que dentro de ella hacen vida social y educativa, como es el caso de los estudiantes, familiares, docentes, personal administrativo, psicosocial y de apoyo.

En consecuencia, todas las directrices son asociadas con la entrega de recaudos educativos, evaluaciones externas de los estudiantes para medir los estándares de calidad, las de rendimiento laboral docente e institucionales, lo cual hace ver que la mayoría del tiempo se pasa en evaluar en lugar de construir. Todo lo antes expuesto, conlleva a que el tipo de liderazgo asumido gire en torno a las convicciones personales de quienes tienen el poder lo cual incide directamente en el desenvolvimiento pedagógico dentro del recinto escolar.

En algunos casos prefieren asumir un comportamiento autocrático y burocrático regido por la solicitud a su personal de entrega de recaudos constantemente como simples empleados que atienden instrucciones sin permitirle aportar ideas y en otros casos, son tantas las responsabilidades asignadas al rector, que decide dejar pasar el

tiempo convirtiéndose en permisivo al no exigir a su personal ninguna directriz generando que la institución no tenga avances educativos ni apunte al logro de metas.

Por tanto, existe la necesidad formativa de estos rectores en cuanto al liderazgo social, para que puedan implementar herramientas comunicativas y accionarias para lograr la integración de la triada familia, escuela y comunidad en busca de la transformación social para el beneficio mutuo y construidas en conjunto.

Con respecto a la segunda intención específica atribuida a *Interpretar las percepciones de los actores involucrados en cuanto al liderazgo asumido por los Rectores de las Instituciones Educativas Oficiales para llevar a cabo la integración escuela-familia-comunidad.* se reflexiona acerca del reconocimiento de la interdependencia de estos tres entes al tener funciones particulares dependientes las unas de las otras al compartir estilos de vida, costumbres, cultura y las mismas necesidades.

Lo anteriormente señalado, conlleva a analizar que las problemáticas existentes hoy día demuestran los intereses individualizados de los tres organismos, en lugar de ver las bondades encontradas en la unión de esfuerzos y compromisos ante una misma causa, lo cual alivianaría las responsabilidades y se obtendrían mejores resultados, de ahí la expresión del escritor republicano Romano Salustio “la unión hace la fuerza” haciendo ver que si las familias, quienes forman parte de la comunidad, sumado a los responsables educativos y demás organismos comunitarios se articulan para detectar debilidades y fortalezas comunes así como amenazas latentes y oportunidades aprovechables para la mitigación de necesidades conjuntas mediante la puesta en marcha de un conjunto de acciones mancomunadas aportaría inmensas ventajas para la mejora de la calidad de vida en ese sector.

En este orden de ideas, como individuo que pertenece a un espacio, bien sea, familia, escuela o comunidad y las tres juntas inclusive, debe tener amor por ese ambiente debido a que es donde se desenvuelve diariamente haciendo vida social. Aunado a esto, al interior de estas, se cuenta con talento humano formados en las diversas profesiones y oficios, por lo que pueden aportar sus conocimientos y

experiencias para la construcción conjunta de soluciones u orientación de estas para de esta manera tener mayor proyección social

En correspondencia con lo anteriormente descrito, esta articulación requiere de un líder social que pueda dirigirlos al logro de metas conjuntas, siendo el rector educativo quien por formación y experticia debería tener las cualidades y reunir los requisitos para asumir tal responsabilidad, lo cual conlleva a dar respuesta a la tercera intención específica vinculada con *develar los elementos emergentes en la investigación en referencia al rol que debe ejercer el rector como líder social para la integración familia – escuela – comunidad en las Instituciones Educativas Oficiales del Municipio de Arjona.*

De acuerdo con los hallazgos del estudio, el rector como líder social para la integración familia, escuela y comunidad en el municipio Arjona, deber contar con ciertas cualidades a saber:

(a) Estar comprometido con la causa social, lo cual incluye tanto los procesos educativos como los intereses familiares y comunitarios; (b) Servir de agente integrador y mediador entre los tres entes; (c) Conocer la realidad social; (d) Orientar y supervisar la planificación, ejecución y evaluación de proyectos en la búsqueda de soluciones a las problemáticas detectadas; (e) Saber equilibrar entre las funciones de mando y la delegación de funciones; (f) Mantener motivados a todos sus integrantes para el trabajo conjunto y alcance de objetivos comunes; (g) Ser un excelente comunicador, el cual escuche las sugerencias de sus seguidores y sepa dirigirse a ellos de manera asertiva; (h) Potenciar la creatividad de sus participantes al tomar en cuenta sus ideas y aportes para la mejora educativa y social; (i) Permanecer actualizado en cuanto a los estamentos para mantener en conocimiento a sus discípulos del buen funcionamiento acorde a la Ley; y (j) promover la transformación social.

Esta figura representativa logrará liderar la vinculación de la triada familia, escuela y comunidad hacia la unión de esfuerzos entre las personas que conviven en un contexto específico, como lo es el municipio Arjona, donde todos apunten al logro de metas comunes, las responsabilidades sean distribuidas y con ello se facilite el trabajo para todos los implicados, se verán tanto a corto, como mediano y largo plazo, trayendo

consigo la formación de ciudadanos integrales y funcionales para la vida, líderes comunitarios con una buena actitud para enfrentar las complejidades diarias, lo cual se verá reflejado en una mejor calidad educativa a partir de elevar las calificaciones de pruebas externas y una superior calidad de vida para todos al convivir con personas de bien.

Finalmente, se da respuesta a la intención específica asociada con construir un conjunto de lineamientos Teórico – Prácticos para el desarrollo del liderazgo social de los rectores en las Instituciones Educativas Oficiales del Municipio de Arjona, socializados con los protagonistas del hecho educativo, el cual fue llevado a cabo a través de un proyecto de Ley donde los considerandos se vincularon estrictamente con la concepción de sociedad desde sus entes compositivos en torno a sus roles concretos como familia, escuela y comunidad, las leyes que sustentan su articulación y la realidad encontrada en torno a la desvinculación existente entre estos y el liderazgo asumido por los rectores para tal fin en las instituciones educativas objeto de estudio.

En cuanto a los resuelve, fueron redactados en función de objetivos para lograr esa articulación, donde para alcanzarla se hace necesario asumir una serie de responsabilidades desde cada uno de los roles ejercidos para un trabajo mancomunado a saber: La escuela, será la encargada de orientar el proceso de caracterización socioeconómica y cultural de su comunidad para que mediante de la detección de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, puedas ser diseñadas estrategias de acción para el aprovechamiento de las dos primeras en la mitigación de las dos segundas a través de proyectos dirigidos tanto a la solución de problemas directos e indirectos, como a la formación preventiva de los ciudadanos hacia la disminución de falencias en busca de una mejor calidad de vida conjunta, como por ejemplo: proyectos de emprendimiento y defensores del ambiente, lo cual fortalecerá la vida social en armonía.

Entre los aportes obtenidos de la socialización del proyecto de Ley con los sujetos de estudio se encuentran que, la emisión de esta Ley es de carácter urgente, y prioritario no solo a nivel municipal o distrital, sino a nivel nacional por lo que aspiran sea elevada al congreso de la república para sus estudio y aprobación, aunque les gustaría fuesen

incorporadas actividades que conlleven a alcanzar objetivos comunes, no obstante en opinión del investigador, la propuesta ofrece alternativas de técnicas y métodos de integración y trabajos colaborativos por lo que bien pueden ser ajustables a cualquier actividad que se diseñe en función de los objetivos situacionales planteados.

En vista de los aportes de los sujetos de estudio al proyecto de Ley para la integración de la familia escuela y comunidad desde la figura de los rectores institucionales como líderes sociales y los hallazgos encontrados durante este estudio se puede llegar a las siguientes aproximaciones reflexivas:

- Las familias son la base de la sociedad, las cuales habitan e interactúan en una comunidad donde son instaurados institutos educativos para los individuos que ahí residen en pro de formar los ciudadanos que la sociedad requiere y en consecuencia las fortalezas y debilidades de cada uno de estos tres entes son incidentes en los otros.
- La educación es la fuente del conocimiento y este a su vez se convierte en poder para la transformación social hacia la mejora de la calidad de vida individual y grupal.
- La articulación de estas tres entidades facilita la unión de intereses y disminución de esfuerzos, de manera que puedan ser visualizadas las problemáticas comunes y la búsqueda de alternativas de solución en beneficio mutuo.
- Los rectores educativos, son personas preparadas en aspectos administrativos y académicos hacia la resolución de problemas y procesos comunicativos, en consecuencia, son las personas idóneas para asumir el rol de líderes sociales para la integración de la triada y orientador en todos los procesos.

De acuerdo con estas aproximaciones reflexivas, el investigador de este estudio se toma el atrevimiento de hacer algunas recomendaciones a nivel político, social y educativo:

*A nivel Político*, se solicita al Congreso de la República estudiar la propuesta como una necesidad urgente para construcción de una mejor sociedad debido a que la articulación de la triada familia, escuela y comunidad desde la guía de los rectores educativos como líderes sociales no solo permitirá la detección temprana y oportuna de necesidades en cada comunidad, sino que facilitará su atención e implementación de alternativas de solución de forma mancomunada aminorando esfuerzos y reduciendo costos presupuestales al estado.

*A nivel Social*, se sugiere, generar las alianzas necesarias entre las tres entidades en función de organizarse hacia su articulación para la indagación de contexto, detección de problemáticas comunes y fortalezas comunitarias hacia la búsqueda de alternativas de solución para la mejora de la calidad de vida de todos los actores sociales implicados.

*A nivel educativo*, las instituciones educativas son el eje articulador entre las familias y la comunidad debido a que las primeras, hacen parte tanto de las escuelas como de la comunidad donde habitan, en consecuencia, comparten las mismas necesidades, intereses, valores y cultura. En consecuencia, los rectores institucionales, son los profesionales con las habilidades y competencias requeridas para dirigir procesos y acciones para lograr dicha vinculación, por lo que se sugiere que sean ellos quienes den el primer paso en acercarse a los representantes comunitarios para ofrecer sus conocimientos para llevar a feliz término esta propuesta. así mismo, planear las estrategias idóneas para incorporar a las familias en todas las actividades formativo-sociales para beneficio mutuo.

## REFERENCIAS

- Acosta, D. (2017). Estilos de liderazgo en la gestión directiva de la Institución Educativa San Luis Gonzaga del Espinal. [Documento en Línea]. Tesis de doctorado no publicada, Universidad del Tolima. Disponible: <http://repository.ut.edu.co/handle/001/2122>. Ibagué Colombia. [Consulta: 2021, agosto 15].
- Aguirre, A. (2017). Los efectos positivos de la relación entre la familia y la escuela. [Publicación en Línea]. Revista-Noticias UNIR. Universidad en internet. Disponible en: <https://www.unir.net/educacion/revista/los-efectos-positivos-de-la-relacion-entre-la-familia-y-la-escuela/>. [Consulta: 2022, agosto 11].
- Ajello, A. (2003). La motivación para aprender. En C. Pontecorvo (Coord.), Manual de psicología de la educación (pp. 251-271). España: Popular.
- Alcaldía Mayor de Bogotá. (2007). Decreto Distrital 607 del 28 de diciembre de 2007. Objeto, la Estructura Organizacional y Funciones de la Secretaría Distrital de Integración Social. (Colombia).
- Álvarez, (2013). Proyecto Educativo Integral: Líder Comunitario. Madrid España.
- Amarante, A. (2016). La institución educativa y la formación en la responsabilidad social. En: Gestionar instituciones educativas socialmente responsables: aprender, servir e innovar. [Libro digital]. VI Jornadas Académicas de Gestión y Dirección de Instituciones Educativas. Coord: Urritia, M; Corengia, A y Durán, J. Disponible en: <https://www.teseopress.com/gestioneducativaresponsable/chapter/la-institucion-educativa-y-la-formacion-en-la-responsabilidad-social/> 1a ed . – Ciudad Autónoma de Buenos Aires: Teseo, 2016. [Consulta: 2022, agosto 11].
- Ander Egg, E. (1972). Introducción a las técnicas de investigación social para trabajadores sociales. Humanitas, Colección Guidance No. 6, 335 pgs. Buenos Aires.
- Ángel, D. (2011). La hermenéutica y los métodos de investigación en ciencias sociales. [Documento en línea]. Estud.filos ISSN 0121-3628 n°44 diciembre de 2011 Universidad de Antioquia pp. 9-37. Disponible: <http://www.scielo.org.co/pdf/ef/n44/n44a02.pdf>. [Consulta: 2021, agosto 15].
- Arias, F. (2006). El proyecto de Investigación. Introducción a la metodología científica. Caracas, Editorial Episteme.
- Arnold, M y Rodríguez, D. (1991). El Perspectivismo en la Teoría Sociológica. Revista Estudios Sociales (CPU). Santiago. Chile. N°64.

- Ayoub, J. (2010). Estilos de liderazgo y su eficacia en la administración pública mexicana. Lulu Enterprises, Inc.
- Bass, B y Avolio, B. (2006). Manual for the multifactor leadership questionnaire. Consulting Psychologist Press. Palo Alto. California. Estados Unidos.
- Becker, J. (2014). Acciones de intervención para mejorar el vínculo entre la escuela y comunidad. [Revista digital]. EFDeportes.com, Revista Digital. Buenos Aires, Año 18, N° 190, Marzo de 2014. Disponible en: <https://efdeportes.com/efd190/el-vinculo-entre-la-escuela-y-comunidad.htm>. [Consulta: 2022, agosto 12].
- Bertalanffy, L. (1968). Teoría General de Sistemas. Fundamentos, desarrollo, aplicaciones. Trad. Juan Amelia. Fondo de Cultura económica. México.
- Bisquerra, R. (2000). Educación emocional y bienestar. Barcelona: CISSPRAXIS.
- Block y Garic, (2011). La Creatividad en las Organizaciones. Universidad Central de Venezuela (UCV). Caracas- Venezuela.
- Bronfenbrenner, U. (1987). La ecología del desarrollo humano. Cognición y desarrollo humano. España: Paidós
- Bryan, J., & Henry, L. (2012). A Model for Building School-Family-Community Partnerships: Principles and Process. [Documento en Línea]. Journal of Counseling and Development, 90(4), 408-420. Disponible en: 10.1002/j.1556-6676.2012.00052.x. [Consulta: 2022, agosto 12].
- Cadena, O; Gallo, L y Perea, Y. (2019). Aproximación conceptual al liderazgo en el ámbito social. [Revista en Línea]. Revista Humanismo y Sociedad, Vol. 7, Núm. 2. Disponible: <http://fer.uniremington.edu.co/ojs/index.php/RHS/article/view/367>. Corporación Universitaria Remington. [Consulta: 2021, agosto 15].
- Calvo, S. (2014). Estrategia de gestión educativa para fortalecer el clima organizacional de la comunidad de docentes y administrativos del Colegio Instituto Bogotá de ciudad Berna. [Documento en Línea]. Universidad Libre. Disponible: <https://repository.unilibre.edu.co/bitstream/handle/10901/8627/ESTRATEGIA%20DE%20GESTION%20EDUCATIVA.pdf?sequence=1>. Bogotá-Colombia. [Consulta: junio de 2020]
- Carreras, I. (2009). Características del liderazgo social en las ONG y en otras organizaciones no lucrativas. En I. Carreras, A. Leaveron, & M. Sureda. Líderes para el cambio social. Características y competencias para el liderazgo en las ONG (pp.14-69). Instituto de Innovación Social de ESADE.

- Castillo, E y Vásquez, M. (2003). El rigor metodológico en la investigación cualitativa. [Documento en Línea]. Revista Colombia Médica, vol. 34, núm. 3, 2003, pp. 164-167. Disponible en: <https://www.redalyc.org/pdf/283/28334309.pdf>. Universidad del Valle. Cali, Colombia [Consulta: 2021, agosto 15].
- Castro, A. (2004). El maestro y la familia del niño con dificultades. ICCP-Save the Children.
- Coleman, J. et al (1966). Equality of educational opportunity. Washington, DC: Government Printing Office.
- Coleman, J. S. (1987). Families and schools. Educational Researcher, 16, 32-38
- Comisión Europea (2000). Informe europeo sobre la calidad de la educación escolar. Dieciséis indicadores de calidad. [Documento en Línea]. Bruselas, Dirección General de Educación y Cultura. Disponible en: [http://ec.europa.eu/education/lifelong-learning-policy/doc/policy/rapin\\_es.pdf](http://ec.europa.eu/education/lifelong-learning-policy/doc/policy/rapin_es.pdf). [Consulta: 2022, agosto 13].
- Congreso de la República. (2011). Ley 1474 del 12 de julio de 2011. Estatuto anticorrupción. (Colombia).
- Congreso de la República de Colombia. (s/f). ¿Cómo se tramita una Ley? [Página oficial]. Disponible en: <https://www.camara.gov.co/como-se-tramita-una-ley>. [Consulta: 2022, septiembre 14].
- Constitución Política de Colombia (1991). Artículo 67 del 07 de julio de 1991 (Colombia).
- Covarrubias, F. (1995). Las herramientas de la razón. México: Universidad Pedagógica Nacional.
- Covey, S. (1998). Liderazgo centrado en principios. Barcelona: Paidós.
- Davis, D.; et al. (1994). As Escolas e as Famílias em Portugal/Realidade e Perspectivas. Lisboa: Edições Livros Horizonte, 1994.
- Del Río, M. (2016). La escuela encarnada. En: Gestionar instituciones educativas socialmente responsables: aprender, servir e innovar. [Libro digital]. VI Jornadas Académicas de Gestión y Dirección de Instituciones Educativas. Coord: Urritia, M; Corengia, A y Durán, J. Disponible en: <https://www.teseopress.com/gestioneducativaresponsable/chapter/la-escuela-encarnada/>. 1a ed . – Ciudad Autónoma de Buenos Aires: Teseo, 2016. [Consulta: 2022, agosto 11].

- Dragana, A. (2002). *People, demography and social exclusion*. Strasbourg: Council of Europe Press.
- Echeita, G. y Simón, C. (2013). Una perspectiva amplia sobre el apoyo en una escuela inclusiva. En G. Echeita, C. Simón, M. Sandoval y H. Monarca (Eds.), *Cómo fomentar las redes naturales de apoyo en el marco de una escuela inclusiva: propuestas prácticas* (pp. 15-34). Sevilla: Eduforma.
- Embree, L. (2003). *Análisis reflexivo. Una primera introducción a la investigación fenomenológica*, trad. Luis Rabanaque, Morelia: Jitanjáfora.
- Embree, L. (2017). *Análisis reflexivo. Una primera introducción a la investigación fenomenológica*, Bucarest: Zeta Books.
- Estévez, E., Jiménez, T. & Musitu, G. (2011). Relaciones entre padres e hijos adolescentes. Volumen 8 de *Familias, centros escolares y educación*, ISBN: 8476428189; ISBN: 9788476428184. España: Nau Libres.
- Flecha, R. (2009). Cambio, inclusión y calidad en las comunidades de aprendizaje. *Cultura y Educación*, 21(2), 157-169.
- Foucault, M. (2002). *La hermenéutica del sujeto*. México: Fondo de Cultura Económica.
- Freeman (2004) *Ethical Leadership and Creating Value for Stakeholders*. En R.A, Peterson y O'Farrell, *Business Ethics*. Me.Sharpe. London Pág. 82-97. Gaudemet, J. (1967) *Institutions de l'Antiquité*. Paris: Sirey, 1967.
- Gaete, M; Acuña, V y Ramírez, M. (2020). Liderazgo social, motor de las prácticas directivas en educación en contextos de encierro. [Revista en Línea]. *Psicoperspectivas*, vol. 19, núm. 1, 2020. Disponible en: <https://www.redalyc.org/journal/1710/171063032003/html/#B25>. Pontificia Universidad Católica de Valparaíso, Escuela de Psicología. [Consulta: 2022, agosto, 12].
- Gallego-Badillo, Rómulo. (1992). *Saber pedagógico: Una visión alternativa*. Cooperativa Editorial Magisterio, Bogotá Colombia
- García, A. (2008). Motivación individual. [Documento en Línea]. Disponible en: [http://grupos.emagister.com/documento/administracion\\_motivacion\\_y\\_organizacion\\_/1048-38669](http://grupos.emagister.com/documento/administracion_motivacion_y_organizacion_/1048-38669). [Consulta, 2022, agosto 13]
- García-Solarte, M. (2015). Formulación de un modelo de liderazgo desde las teorías organizacionales *Entramado* Vol. 11 No. 1, pp. 60-79 (Enero - Junio). Unilibre Cali

- Garreta, J. (2015). La comunicación familia-escuela en educación infantil y primaria. *RASE: Revista de la Asociación de Sociología de la Educación*, 8(1), 71-85, e-ISSN: 1988-7302.
- Garza, A y Mercado, A. (1981). *Manual de técnicas de investigación para estudiantes de ciencias sociales* (No. 300.72 G3).
- Giorgia Hispanic. (2021). Los 8 estilos de liderazgo más comunes. [Página oficial]. Chambers and commerce. Disponible en: <https://ghcc.org/es/los-8-estilos-de-liderazgo-mas-comunes/>. [Consulta: 2021, agosto 09].
- Gómez, A y Hernán, D. (2016). Escuela de formación humanista: miradas desde la investigación educativa. [Documento en Línea]. Universidad La Salle. Disponible en: [http://biblioteca.clacso.edu.ar/Colombia/fce-unisalle/20170117010004/escuela\\_y\\_formacion\\_humanista.pdf](http://biblioteca.clacso.edu.ar/Colombia/fce-unisalle/20170117010004/escuela_y_formacion_humanista.pdf). [Consulta: agosto 09].
- González, M. (2014). El liderazgo para la justicia social en organizaciones educativas. *Revista Internacional de Educación para la Justicia Social*, 3(2), 85-106.
- Hernández, A. (2017). Transitando por el camino de la escuela para padres, madres y representantes. Una experiencia vivida. [Revista en Línea]. *EPISTEME KOINONIA*. vol. 1, núm. 1, 2018. Disponible en: <http://portal.amelica.org/ameli/jatsRepo/258/2582379004/html/index.html>. Fundación Koinonía, Venezuela. ISSN-e: 2665-0282. [Consulta: 2022, agosto, 12].
- Heinemann, P. (1979). *Pedagogía de la comunicación no verbal*. ed., Vol. 18. Colección Problemas de pedagogía. Editorial Herder. S. L. Madrid España.
- Hernández-Castilla, R., Euán, R., & Hidalgo, N. (2013). Prácticas del liderazgo escolar implicado en la promoción de la justicia social: Estudio de un caso en educación secundaria. Profesorado. *Revista de Curriculum y Formación del profesorado*, 17(2), 264-280.
- Hernández, M; Gomariz, M; Parra, J. y García, M. (2015) El sentimiento de pertenencia en la relación entre familia y escuela. [Revista en Línea]. *Participación educativa*, 7, p 45-57. Disponible: [http://ntic.educacion.es/cee/revista/n7/pdfs/pen07art5\\_mahernandez.pdf](http://ntic.educacion.es/cee/revista/n7/pdfs/pen07art5_mahernandez.pdf). [Consulta: 2022, agosto, 11].
- Hersey, P; Blanchard, K. (1969). *Management of organizational behavior*. New Jersey: Prentice-Hall.
- House, R. (1971). A path goal theory of leader effectiveness. In: *Administrative science*

- quarterly, 1971, p. 321-339.
- Husserl, E. (1982). *La idea de la fenomenología. Cinco Lecciones*, trad. de Manuel García-Baró, Fondo de Cultura Económica, México; Madrid; Buenos Aires.
- Khalifa, M., Dunbar, C., y Douglas, T. (2013). Derrick Bell, CRT, and educational leadership 1995-present. [Revista en Línea]. *Race Ethnicity and Education*, 16(4), 489-513. Disponible en: [10.1177/0013161x11432922](https://doi.org/10.1177/0013161x11432922). [Consulta: 2022, agosto, 11].
- Kose, B. (2009). The principal's role in professional development for social justice: An empirically-based transformative framework. [Revista en Línea]. *Urban Education*, 44(6), 628-663. Disponible en: <https://doi.org/10.1177/0042085908322707>. [Consulta: 2022, agosto 12].
- Kristeva, J. (2013). "Diez principios para el humanismo del siglo XXI". *Cuadernos de Literatura*. XVII (33): 407-412 Enero-Junio
- Ladrón de Guevara, C. (2000). *Condiciones sociales y familiares y fracaso escolar En Marchesi, A. y Hernández Gil, C. (eds.) E/fracaso escolar Madrid: Doce Calles.*
- La Torre, A. Rincón, D y Arnal, J. (1997). *Bases Metodológicas de la Investigación Educativa*. España.
- Leifhwod (2008). *Claves de un Liderazgo Exitoso*.
- Leithwood, K, Mascall, B y Strauss, T (2009). *Distributed leadership according to the evidence*. Editorial Routledge Press. EEUU
- Lerma, Alejandro (2007). *Liderazgo emprendedor: cómo ser un emprendedor de éxito y no morir en el intento*. Editorial Thompson. México.
- Lévinas, E. (1997). *Fuera del sujeto*. Madrid, Caparrós.
- Llevot, N & Bernad, O. (2015). La participación de las familias en la escuela: factores clave. [Revista en Línea]. *Revista de la Asociación de Sociología de la Educación*, 8(1), 57-70. Disponible en: <http://www.ase.es/rase/index.php/RASE/article/view/370/371>. [Consulta: 2022, agosto 10].
- Mahón (2012). *Planificación Estratégica*. Caracas, Universidad Central de Venezuela.
- Manning, H. (1967). *Political Realignment – A Challenge to Thoughtful Canadians*. Toronto-Montreal. MacClelland y Steward, Ltd.

- Martin, M. (2011). Educación Especial en Cuba, diversidad y desarrollo. Libro en formato electrónico, La Habana, Órgano Editor Educación Cubana
- Martínez Serna, M. (2004). Orientacion de mercado. Consulta S.A de C.V.
- Martínez, J. (2011). Metodologías de la investigación cualitativa. Silogismo más que conceptos, 8 (1), 27-38
- Maslow, A. (1973). El hombre autorrealizado. Barcelona: Kairós.
- McClelland, D. (1961). The achieving society. Princeton: Van Nostrand Reinhold,
- MEN. (1994). Ley General de Educación N° 115 de 1.994 de Colombia. [Documento en línea. Disponible: [http://www.secretariassenado.gov.co/senado/basedoc/ley/1994/ley\\_0115\\_1994.html](http://www.secretariassenado.gov.co/senado/basedoc/ley/1994/ley_0115_1994.html)][Consulta, 2020, junio 10]
- MEN. (2001). Ley 715 del 21 de diciembre de 2001. Normas orgánicas en materia de recursos y competencias para organizar la prestación de los servicios de Educación y Salud. Congreso de la República. (Colombia).
- MEN. (2007). Educación para todos. [Periódico en Línea]. Al Tablero, el periódico de un país que educa y que se educa. Disponible en: <https://www.mineduacion.gov.co/1621/article-141881.html>. Publicación periódica del Ministerio de Educación Nacional (Colombia). [Consulta: 2022, agosto 09].
- Miranda, A. (2003). História, Deficiência e Educação Especial. [Documento en Línea]. Reflexões desenvolvidas na tese de doutorado: A Prática do Professor de Alunos com Deficiência Mental, UNIMEP, 2003. Disponible en: <http://livrosdamara.pbworks.com/f/historiadeficiencia.pdf>. [Consulta: 2022, agosto 11].
- Morin, E. (2001). La humanidad de la Humanidad: La identidad Humana. El Método Vol. 5. Ediciones Cátedra. Madrid- España.
- Moustakas, C. (1994). Phenomenological Research Methods. Estados Unidos. SAGE Publications.
- Murillo, F.J. y Krichesky, G. J. (2015). Mejora de la escuela: Medio siglo de lecciones aprendidas. REICE. Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación, 13(1), 69-102.

- Naranjo, M. (2009). Motivación: perspectivas teóricas y algunas consideraciones de su importancia en el ámbito educativo. *Educación*, vol. 33, núm. 2, 2009, pp. 153-170. Universidad de Costa Rica. San Pedro, Montes de Oca, Costa Rica
- Nussbaum, M. (2005). *El cultivo de la humanidad: una defensa clásica de la reforma de la educación liberal*. Madrid: Planeta.
- Ospina, M y Manrique, D. (2015). El reto de la escuela: profundizar su relación con la comunidad Escuela y comunidad. *Zona Próxima*, núm. 22, enero-junio, 2015, pp. 236-249. Universidad del Norte Barranquilla, Colombia
- Parra, R. (2020). *Formación para el liderazgo escolar: Impacto del plan de formación de directoras y directores en Chile*. [Documento en Línea]. Tesis de doctorado publicada, Universidad Autónoma de Barcelona. Disponible en: <https://www.tesisenred.net/bitstream/handle/10803/670721/rpr1de1.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. [Consulta: 2021, agosto 09].
- Pereda, C. (2003). Escuela y comunidad. Observaciones desde la teoría de sistemas sociales complejos. *REICE*, 1(1).
- Pérez, E. (2003). *Propuesta Gerencial basada en talleres de participación familiar para lograr la integración escuela-comunidad en la Unidad Educativa Estatal "Armando Reverón"*. (Tesis de maestría). Universidad de Carabobo. Valencia – Venezuela.
- Perrone, G. y Propper, F. V. (2007). *Diccionario de la Educación*. Buenos Aires: Alfagrama.
- Piza, N; Amaiquema, F y Beltrán G. (2019). Métodos y técnicas en la investigación cualitativa, algunas precisiones necesarias. [Documento en Línea]. *Revista Conrado*, 15(70), 455-459. Disponible en: <http://scielo.sld.cu/pdf/rc/v15n70/1990-8644-rc-15-70-455.pdf>. [Consulta: 2021, agosto 15].
- Reeder, H. (2011). *La praxis fenomenológica de Husserl*. Bogotá: San Pablo.
- Reyes, M. I. (2013). *Liderazgo comunitario y capital social: Una aproximación desde el campo biográfico* [tesis doctoral, Universidad Autónoma de Barcelona]. Repositorio Institucional. Disponible en: <http://hdl.handle.net/10803/129380>. [Consulta: 2022, agosto 11].
- Riviera, M., & Milicic, N. (2006). Alianza Familia Escuela: percepciones, creencias, expectativas y aspiraciones de padres y profesores de enseñanza genera básica. *Psyche*, 15(1), 119-135

- Rodríguez, A; Vicuña, J y Zapata; J. (2021). Familia y escuela: educación afectivo – sexual en las escuelas de familia. [Revista en Línea]. Revista virtual Universidad Católica del Norte, Núm. 63. ISSN-0124-5821. Disponible en: <https://revistavirtual.ucn.edu.co/index.php/RevistaUCN/article/view/1268>. Fundación Universitaria Católica del Norte. [Consulta: 2021, agosto 18].
- Roth, N y Volante,P. (2018). Liderando alianzas entre familias y comunidades: una revisión sistemática. Revista Complutense de Educación. 29 (2). 2018: 595-611. España
- Salimbeni, O. (2011). La escuela y comunidad. Participación comunitaria en el sistema escolar. Tendencias pedagógicas N° 17 2011.Florenia.
- San Martín, J. (2005). “La práctica de la fenomenología según Lester Embree. Comentario al libro Análisis reflexivo. Reflective Analysis”, Investigaciones fenomenológicas 4: 125-242.
- Sánchez, H y Guédez, A. (2017). La Comunicación Interpersonal y el Proceso Formativo Creativo en la Escuela Primaria Venezolana. Caso: Escuela “Palenque Abajo”, Buena Vista, Venezuela. [Revista en Línea]. Revista Scientific, 2(Ed. Esp.), 154-173, e-ISSN: 2542-2987. Disponible en: <https://doi.org/10.29394/scientific.issn.2542-2987.2017.0.0.9.154-173>. [Consulta: 2022, agosto 11].
- Sandín, E y Esteban, M. (2003). Investigación cualitativa en educación: fundamentos y tradiciones.
- Santrock, J. (2002). Psicología de la educación. México: Mc Graw-Hill.
- Sarramona, J y Rodríguez, T. (2015). Participación y calidad de la educación, Aula Abierta, 2015, 38 (1) 4.
- Serdio Sánchez, C. (2008). Familia y escuela: del desencuentro a la relación colaborativa. Papeles Salmantinos de Educación, n.º 10, pp. 85-100.
- Shields, C. M. (2010). Transformative leadership: Working for equity in diverse contexts. [Revista en Línea]. Educational Administration Quarterly, 46(4), 558-589. Disponible en: <https://doi.org/10.1177/0013161X10375609>. [Consulta: 2022, agosto 12].
- Siliceo y Cáceres, (2010). Manual del Liderazgo. Mc-Graw-Hill. México.
- Smith, J. y Osborn, M. (2008). Interpretative Phenomenological Analysis. [Documento en Línea] In J. Smith. (Ed.), Qualitative Psychology: A Practical Guide to Research

- Methods (pp. 53-80). Disponible en: <https://doi.org/10.4135/9781848607927.n11>. [Consulta: 2021, agosto 15].
- Sotillo, D; León, L; Rodríguez, J y Rodríguez, A. (2011). Importancia de la integración escuela, familia y comunidad. *Administración y Gestión Municipal*. Universidad Nacional Experimental Politécnica de la Fuerza Armada. Venezuela.
- Trechera, J. (2005). Saber motivar: ¿El palo o la zanahoria?. [Documento en Línea]. Disponible en: <http://www.psicologia-online.com/articulos/2005/motivacion.shtml>. [Consulta: 2022, agosto 13].
- Turnbull, A. P., Turnbull, H. R., Erwin, E. y Soodak, L. (2006). *Families, professionals, and exceptionality. Positive outcomes through partnership and trust*. Columbus, OH: Pearson.
- Universidad Pedagógica Experimental Libertador (2006). *Manual de Trabajos de Grado de Especialización Maestría y Tesis Doctorales*. Caracas: FEDUPEL
- Valderrama, Ch. (2007). *Acompañamiento y cofinanciación a procesos organizativos para el desarrollo de base*. [Documento en Línea]. Manual de acompañamiento. Disponible en: [http://www.redeamerica.org/buenaspracticadocuments/Manual\\_de\\_Acompañamiento\[1\].pdf](http://www.redeamerica.org/buenaspracticadocuments/Manual_de_Acompañamiento[1].pdf) [Consulta: 2022, agosto 12].
- Velásquez, L (2006). *Habilidades Directivas y Técnicas de Liderazgo*. Editorial Ideas Propias. España.
- Vigo, G. (2017). *Liderazgo para mejorar la gestión comunitaria en las instituciones educativas unidocentes de la red educativa " José Antonio Encinas Franco del centro poblado tabacal, distrito de Chontali- Jaèn, Cajamarca – Perú*. [Documento en Línea]. Universidad Nacional de Cajamarca. Disponible en: <https://repositorio.unc.edu.pe/handle/UNC/1913>. [Consulta: 2021, mayo 22].
- Vroom, V; Yetton, P. (1973). *Leadership and decision-making*. University of Pittsburgh Pre.
- Weber, M. (1995). *Metodología de las ciencias sociales*. M. Tragtenberg (Ed.). Cortez.

# ***ANEXO A***

---

## **GUIÓN DE ENTREVISTAS**

**[ANEXO A-1]**  
**[Guion de Entrevista]**

Nombres y apellidos: \_\_\_\_\_

Cargo que Ocupa: \_\_\_\_\_

Comunidad: \_\_\_\_\_

**TEMÁTICAS A ABORDAR DURANTE LA ENTREVISTA CON  
RECTORES, DOCENTES, FAMILIAS Y REPRESENTANTES DE LA  
COMUNIDAD**

- Conocimientos, percepciones y experiencia acerca del liderazgo en las Instituciones Educativas Oficiales del Municipio de Arjona
- Relaciones entre la escuela, la familia y la comunidad
- Organización y participación en cada uno de estos espacios
- Ideal social y educativo.

# ***ANEXO B***

---

## **CONSENTIMIENTO INFORMADO**

[ANEXO B-1]  
[Consentimiento Informado]



REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA  
UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA EXPERIMENTAL LIBERTADOR  
INSTITUTO PEDAGÓGICO DE CARACAS  
DOCTORADO EN EDUCACIÓN



**Consentimiento Informado para Participantes de Investigación**

El propósito de este instrumento de consentimiento informado, es proveer a los participantes de esta investigación, realizar una construcción con sus valiosos aportes hacia la generación de unos lineamientos teórico-prácticos para el desarrollo del liderazgo social de los rectores en Instituciones educativas oficiales del municipio Arjona.

La presente investigación, es dirigida por Luis Miguel Uribe Ardila de la Universidad Pedagógica Experimental Libertador de la República de Venezuela, si usted accede a participar en este estudio, se le pedirá responder preguntas de una entrevista en profundidad. Ésta entrevista será de gran relevancia y solicito su consentimiento a usted para grabar y no dejar ningún elemento importante sin considerar. De ser posible y si usted autoriza podría hacer un registro fotográfico del conversatorio.

La participación en el presente estudio es **estrictamente voluntaria**. La información que se recoja será confidencial y con fines académicos. Sus respuestas al guion de la entrevista serán codificadas usando un número de identificación y, por lo tanto, serán anónimas. Una vez transcritas las entrevistas y las grabaciones, estas se destruirán.

Si tiene alguna duda sobre el proyecto, puede hacer preguntas durante su participación. Igualmente, puede retirarse del mismo en cualquier momento, sin que eso lo perjudique en ninguna forma. Si alguna de las preguntas durante la entrevista le parece incómodas, tiene usted el derecho de hacérselo saber al investigador o abstenerse de responderlas.

Desde ya le agradecemos su participación.

---

Acepto participar voluntariamente en la presente investigación, dirigida por Luis Miguel Uribe Ardila. Además, he sido informado (a) sobre el objetivo del estudio.  
Me será entregada, copia este formato de consentimiento, así mismo solicitar información de los resultados, cuando haya concluido. Para ello, puedo contactar al investigador, a través del móvil 3106270227.

---

Nombre del Participante

---

Firma del Participante

---

Fecha

# **ANEXO C**

---

## **PROCESO DE ANÁLISIS DE INFORMACIÓN**

**[ANEXO C-1]**  
**[Análisis de Entrevista Rector 1]**

Reflexión micro temática de los significados esenciales de la experiencia. Rector 1

L	Reflexión micro temática de los significados esenciales de la experiencia.	Unidades temáticas Naturales
	1. ¿Qué tipo de Liderazgo considera usted se asume en las Instituciones Educativas Oficiales del Municipio de Arjona?	
1.	<b>Liderazgo ágil, porque se involucra a los demás miembros de la</b>	<b>Liderazgo participativo: involucra a los demás, acepta nuevas ideas</b>
2.	<b>institución en la toma de decisiones, además porque también hay</b>	
3.	<b>receptividad a las ideas nuevas que conllevan al mejoramiento.</b>	
	2. ¿Cuáles son los hechos que usted ha evidenciado para creer que ese tipo de liderazgo es el asumido en dichas instituciones?	
4.	<i>Las diferentes reuniones que se ejecutan, de acuerdo a los cronogramas</i>	<i>Reuniones institucionales</i>
5.	<i>establecidos espontáneamente y por ley, para el buen funcionamiento</i>	
6.	<i>institucional.</i>	
	3. ¿Considera usted que la escuela toma en cuenta los problemas de la comunidad y de las familias en sus planificaciones anuales y en la toma de decisiones? ¿En qué fundamentos se basa para tal afirmación?	
7.	<b>Claro que sí, pues los problemas de la comunidad y las familias</b>	<b>Transferencia de problemas familiares y comunitarios a la escuela</b>
8.	<b>afectan directamente a los estudiantes en su rendimiento y en su</b>	
9.	<b>comportamiento. Es de notar que en los proyectos que se ejecutan se</b>	
10.	<b>les hace énfasis a los estudiantes que pueden estar afectados por</b>	
11.	<b>alguna problemática</b>	
	4. ¿Existe algún calendario de reuniones para el consenso de problemáticas entre la comunidad, la escuela y las familias? De ser positiva su respuesta: ¿Qué tipo de tema son abordadas en dichas reuniones?	
12.	<u>Si, temas como el comportamiento dentro y fuera de la institución.</u>	<u>Nula atención de necesidades comunitarias y familiares</u>
13.	<u>Además, sobre el rendimiento académico. Cuando se presenta alguna</u>	
14.	<u>problemática de relevancia, se realizan reuniones para llegar a la solución</u>	
15.	<u>en consenso.</u>	
16.	5. ¿Existe participación de la comunidad en las actividades de los recintos escolares del municipio?, ¿Qué tipo de participación existe?	
16.	<u>Realmente no, porque la comunidad solo tiene a la escuela para que brinde</u>	<u>Nula participación de la comunidad</u>
17.	el servicio educativo. Participan cuando se les convoca para informe	Escuela Formadora de la sociedad
18.	académico. Esto puede ocurrir, por las ocupaciones de muchas	
	6. ¿Cómo cree usted que los problemas y necesidades de la escuela y las familias pueden incidir en la comunidad?	
19.	<b>En el comportamiento y el rendimiento académico de los estudiantes</b>	<b>Transferencia de problemas familiares y comunitarios a la escuela</b>
	7. ¿Qué opina usted acerca de la integración familia – escuela – comunidad para la atención de necesidades conjuntas en pro del beneficio mutuo?	
20.	Cuando se alcanza esa integración, los resultados en su gran mayoría son	

21.	favorables, por lo tanto se hace necesaria e indispensable	
	8. ¿Cómo considera usted que esta integración podría beneficiar a los protagonistas del hecho educativo?	
22.	<u>Claro que sí, pues se realiza un mejor trabajo y por lo tanto los estudiantes</u>	Mejora calidad educativa
23.	<u>alcanzan un mayor nivel académico y en general.</u>	
	9. ¿De qué forma podría participar la comunidad en las necesidades escolares y familiares?	
24.	<u>En el apoyo y cuidado permanente del entorno escolar, para que las</u>	Rol de la comunidad: cuidado del entorno y brindar seguridad
25.	<u>familias pueden tener a sus hijos en ambientes escolares seguros.</u>	
	10. ¿De qué manera puede participar la escuela en las necesidades de la comunidad?	
26.	<u>Abriendo espacios, no solo para que brinde servicios educativos a la niñez</u>	Rol de la escuela: Proyectos comunitarios
27.	<u>y la juventud, sino contribuyendo con proyectos que redunden en el</u>	
28.	<u>mejoramiento de la comunidad</u>	
	11. ¿De qué forma pudiese participar la familia en las necesidades de la comunidad?	
29.	<i>A través de actos culturales, deportivos, y sociales, en pro de fomentar la</i>	<u>Invitación a eventos escolares</u>
30.	<i>participación y ayuda mutua. Participan solo cuando se les convoca</i>	
31.	<i>para informe académico. Esto puede ocurrir, por los trabajos que muchas</i>	
32.	<i>de ellas realizan fuera del municipio, para sostener a sus hijos.</i>	
	12. ¿Qué sugerencias podría aportar, para la integración de la escuela- familia y comunidad?	
33.	<u>Que, entre la escuela, la familia y la comunidad, se realicen actividades</u>	<u>Exposición cultural</u>
34.	<u>de manera conjunta en aspectos deportivos, culturales, sociales, que</u>	
35.	<u>permitan ayudarse mutuamente.</u>	
	13. ¿Cómo es la actuación del Rector, respecto a la integración de la familia-escuela y comunidad?	
36.	Cada quien es dueño de sus circunstancias. Es decir, cada quien trabaja	
37.	como puede y crea conveniente	
	14. ¿Cómo le gustaría que fuese el rol del Rector como líder social, para la integración familia- escuela y comunidad?	
38.	<u>Lo rectores solo podrán transformar con el uso de la palabra y el ejemplo</u>	Rol del rector: comunicador y dar el ejemplo
39.	<u>dentro de su comunidad.</u>	
	15. ¿Cómo idealizaría usted el liderazgo social, es decir como desea que oriente el Rector su escuela?	
40.	<u>El rector es un líder, determinado por la autoridad, el cual acata y ejecuta</u>	<u>Seguimiento de instrucciones gubernamentales</u>
41.	<u>leyes, teniendo en cuenta su entorno social</u>	

Estructura particular: LIDERAZGO SOCIAL ESCOLAR HACIA LA TRANSFORMACIÓN COMUNITARIA DEL MUNICIPIO ARJONA (Rector 1)

Unidades temáticas Naturales			Ubicación	Temas Centrales	Estructura Particular
<u>Nula atención de necesidades comunitarias y familiares</u>			Re1L12-15	DESVINCLACIÓN	LIDERAZGO SOCIAL ESCOLAR HACIA LA TRANSFORMACIÓN COMUNITARIA DEL MUNICIPIO ARJONA
<u>Invitación a eventos escolares</u>			Re1L29-32		
<b>Liderazgo</b>	<b><u>Participativo</u></b>	<b><u>Involucra a los demás</u></b>	Re1L1-3		
		<b><u>Acepta nuevas ideas</u></b>			
<u>Seguimiento de instrucciones gubernamentales</u>			Re1L40-41		
Escuela Formadora de la sociedad			Re1L16-18	RESPONSABILIDAD FORMATIVA	
<b>Transferencia de problemas</b>	<b>De la familia y la comunidad a la escuela: Bajo rendimiento</b>		Re1L7-10; Re1L19		
<u>Reuniones institucionales</u>	<u>Planificadas</u> <u>Espontáneas</u>		Re1L4-6		
<u>Mejora calidad educativa</u>			Re1L22-23	RESULTADOS DE INTEGRACIÓN	
<u>Rol de la escuela</u>	<u>Proyectos comunitarios</u>		Re1L26-28		
<u>Rol del Rector</u>	<u>Comunicador</u>		ReL38-39		
	<u>Dar el ejemplo</u>				
<u>Rol de la Comunidad</u>	<u>Cuidado del entorno</u>		Re1L24-25		
	<u>Brindar seguridad</u>				
<u>Exposición cultural</u>			Re1L33-35	VINCULACIÓN TRIADA	

Diagramación Particular



**[ANEXO C-2]  
[Análisis de Entrevista Rector 2]**

Reflexión micro temática de los significados esenciales de la experiencia. Rector 2

L	Reflexión micro temática de los significados esenciales de la experiencia.	Unidades temáticas Naturales
	1. ¿Qué tipo de Liderazgo considera usted se asume en las Instituciones Educativas Oficiales del Municipio de Arjona?	
1.	<u>Desde nuestra experiencia en la institución, se vive un estilo de</u>	<u>Liderazgo participativo: involucra a los demás y acepta nuevas ideas. Comunidad sinónimo de comunidad educativa</u>
2.	<u>liderazgo participativo, donde se tiene en cuenta la opinión de los</u>	
3.	<u>miembros de la comunidad a la hora de tomar una decisión. Es así</u>	
4.	<u>como lo padres de familias, estudiantes, docentes y directivos son</u>	
5.	<u>escuchados y sus aportes contribuyen a la toma de decisiones</u>	
	2. ¿Cuáles son los hechos que usted ha evidenciado para creer que ese tipo de liderazgo es el asumido en dichas instituciones?	
6	<u>La participación activa de los miembros del consejo directivo (padres</u>	<u>Participación activa de todos los miembros de los comités institucionales</u>
7	<u>de familias, docentes, estudiantes, sector productivo, directivos), el</u>	
8	<u>personero como vocero de los estudiantes, el funcionamiento del</u>	
9	<u>comité convivencia escolar, las reuniones de padres de familias y</u>	
10	<u>asambleas.</u>	
	3. ¿Considera usted que la escuela toma en cuenta los problemas de la comunidad y de las familias en sus planificaciones anuales y en la toma de decisiones? ¿En qué fundamentos se basa para tal afirmación?	
11	<u>Por supuesto que se les tiene en cuenta. Cada año cuando se trabaja el plan</u>	<u>Realidad comunitaria tomada en cuenta Enel PEI</u>
12	<u>educativo institucional, se realiza una retroalimentación para contrastar</u>	
13	<u>los objetivos institucionales con la realidad de la comunidad.</u>	
	4. ¿Existe algún calendario de reuniones para el consenso de problemáticas entre la comunidad, la escuela y las familias? De ser positiva su respuesta: ¿Qué tipo de tema son abordadas en dichas reuniones?	
14	<u>Si, existe un cronograma de reuniones fijas para el consejo directivo, de</u>	<u>Nula atención de necesidades comunitarias y familiares</u>
15	<u>por lo menos 7 veces durante el año escolar, aunque de ser necesario se</u>	
16	<u>pueden realizar reuniones extraordinarias. Así mismo, las asambleas de</u>	
17	<u>padres de familias y comunidad en general, también se hacen de forma</u>	
18	<u>periódica en las que se abordan temas de convivencia escolar, procesos</u>	
19	<u>administrativos y pedagógicos</u>	
	5. ¿Existe participación de la comunidad en las actividades de los recintos escolares del municipio?, ¿Qué tipo de participación existe?	
20	<u>En la institución no existen estos espacios funcionales, a excepción del</u>	<u>Falta de proyección a la comunidad</u>
21	<u>restaurante escolar y la sala de informática, la cual se utiliza para otras</u>	
22	<u>actividades académicas</u>	
	6. ¿Cómo cree usted que los problemas y necesidades de la escuela y las familias pueden incidir en la comunidad?	
23	<u>Problemas como los diferentes tipos de violencia, la desnutrición, los</u>	<u>Transferencia de problemas de la familia y la comunidad a la escuela: Bajo</u>
24	<u>bajos recursos económicos, el consumo de sustancias psicoactivas,</u>	
25	<u>afectan la salud mental de nuestros estudiantes, también influyen su</u>	
26	<u>concentración, n su rendimiento académico, y de convivencia escolar.</u>	

		<b>rendimiento y convivencia escolar</b>
	7. ¿Qué opina usted acerca de la integración familia – escuela – comunidad para la atención de necesidades conjuntas en pro del beneficio mutuo?	
27		
28		
	8. ¿Cómo considera usted que esta integración podría beneficiar a los protagonistas del hecho educativo?	
29	<u>El trabajo de mancomunado de la triada familia- escuela y comunidad,</u>	<u>Formación</u>
30	<u>aportan elementos de formación integral el estudiante, lo que proyecta a</u>	<u>integral=Ciudadanos</u>
31	<u>los estudiantes como futuros ciudadanos funcionales para la sociedad.</u>	<u>funcionales</u>
	9. ¿De qué forma podría participar la comunidad en las necesidades escolares y familiares?	
32	<u>La comunidad aporta soluciones desde sus posibilidades, las cuales son</u>	<u>Comunidad con</u>
33	<u>muy limitadas. De ahí, que su participación es poca o casi nula.</u>	<u>posibilidades</u>
		<u>limitadas</u>
	10. ¿De qué manera puede participar la escuela en las necesidades de la comunidad?	
34	<u>A través de los procesos de participación que Le confiere la ley 115, el</u>	<u>Vinculación triada a</u>
35	<u>decreto 1860, la ley 1620, las cuales le garantizan los procesos de</u>	<u>través de</u>
36	<u>participación de la comunidad, a través de organizaciones no</u>	<u>organizaciones No</u>
37	<u>gubernamentales, como: las iglesias, las acciones comunales, clubes</u>	<u>gubernamentales</u>
38	<u>deportivos entre otros.</u>	
	11. ¿De qué forma pudiese participar la familia en las necesidades de la comunidad?	
39	<u>Inicialmente la educación empieza en el hogar, es aquí donde el estudiante</u>	<u>Rol de familiares:</u>
40	<u>aprende valores que posteriormente pone en práctica durante su</u>	<u>Formación en</u>
41	<u>convivencia en la escuela, es así como la familia realiza una gran</u>	<u>valores</u>
42	<u>contribución en el clima escolar. De otra parte, la familia, también realiza</u>	<u>Y Apoyo económico</u>
43	<u>apoyos materiales para los eventos y demás necesidades que se presentan</u>	<u>a eventos</u>
44	<u>en las instituciones.</u>	
	12. ¿Qué sugerencias podría aportar, para la integración de la escuela- familia y comunidad?	
45	<u>Generar espacios de convivencia, actividades recreativas, lúdicas,</u>	<u>Exposición cultural</u>
46	<u>deportivas, culturales, espacios de formación y escuelas de padres.</u>	<u>Escuela para padres</u>
	13. ¿Cómo es la actuación del Rector, respecto a la integración de la familia- escuela y comunidad?	
47	No tengo información de la actuación de rectores de otras instituciones en	
48	cuanto a la integración a que usted hace referencia	
	14. ¿Cómo le gustaría que fuese el rol del Rector como líder social, para la integración familia- escuela y comunidad?	
49	<u>Que sea una persona asertiva, con buena actitud de escucha y con</u>	<u>Rol del rector:</u>
50	<u>orientación al trabajo colaborativo</u>	<u>asertivo. Abierto a</u>
		<u>escuchar y promotor</u>
		<u>de trabajo</u>
		<u>colaborativo</u>
	15. ¿Cómo idealizaría usted el liderazgo social, es decir como desea que oriente el Rector su escuela?	
51	Participando en todas las actividades que se programen en la institución	
52	con la comunidad educativa.	

Estructura particular: LIDERAZGO SOCIAL ESCOLAR HACIA LA TRANSFORMACIÓN COMUNITARIA DEL MUNICIPIO ARJONA (Rector 2)

Unidades temáticas Naturales			Ubicación	Temas Centrales	Estructura Particular
<u>Falta de proyección a la comunidad</u>			Re2L20-22	DESVINCULACIÓN	LIDERAZGO SOCIAL ESCOLAR HACIA LA TRANSFORMACIÓN COMUNITARIA DEL MUNICIPIO ARJONA
<u>Comunidad con posibilidades limitadas</u>			Re2L32-33		
<u>Nula atención de necesidades comunitarias y familiares</u>			Re2L14-19		
<b>Liderazgo</b>	<u>Participativo</u>	<u>Involucra a los demás</u>	Re1L1-3; Re2L1-5		
		<u>Acepta nuevas ideas</u>			
		<u>Participación activa de todos los miembros de los comités institucionales</u>	Re2L6-10		
<b>Transferencia de problemas</b>	<b>De la familia y la comunidad a la escuela: Bajo rendimiento y convivencia escolar</b>		Re2L23-26	RESPONSABILIDAD FORMATIVA	
<u>Realidad comunitaria tomada en cuenta En el PEI</u>			Re2L11-13	RESULTADOS DE INTEGRACIÓN	
<u>Formación integral=Ciudadanos funcionales</u>			Re2L29-31		
<u>Rol de familiares</u>	<u>Formación en valores</u>		Re2L39-42		
	<u>Apoyo económico a eventos</u>		Re2L42-44		
<u>Rol del rector</u>	<u>Asertivo</u>		Re2L49-50		
	<u>Abierto a escuchar</u>				
	<u>Promotor de Trabajo colaborativo</u>				
<u>Organizaciones No gubernamentales</u>			Re2L34-38	VINCULACIÓN TRIADA	
<u>Exposición cultural</u>			Re2L45-46		
<u>Escuela para padres</u>			Re2L46		

Diagramación Particular



**[ANEXO C-3]**  
**[Análisis de Entrevista Familia 1]**

Reflexión micro temática de los significados esenciales de la experiencia. Familia 1

L	Reflexión micro temática de los significados esenciales de la experiencia.	Unidades temáticas Naturales
	1. ¿Qué tipo de Liderazgo considera usted se asume en las Instituciones Educativas Oficiales del Municipio de Arjona?	
1.	<u>En las mayorías de las instituciones se asume un liderazgo de tipo</u>	<u>Nula atención de</u>
2.	<u>administrativo, que solo vela por el funcionamiento de las organizaciones</u>	<u>necesidades</u>
3.	<u>escolares, para ofrecer el servicio educativo.</u>	<u>comunitarias _ _ y</u>
	2. ¿Cuáles son los hechos que usted ha evidenciado para creer que ese tipo de liderazgo es el asumido en dichas instituciones?	
4	<u>Cumpliendo solo funciones de Rectores, como la asignar carga académica</u>	<u>Falta ..... de</u>
5	<u>y horarios de clases a los docentes. Sin embargo, no hay proyectos</u>	<u>proyección... a... la</u>
6	<u>innovadores, hay poca proyección en los entornos de las comunidades,</u>	<u>comunidad</u>
7	<u>donde se encuentran ubicadas las instituciones</u>	
	3. ¿Considera usted que la escuela toma en cuenta los problemas de la comunidad y de las familias en sus planificaciones anuales y en la toma de decisiones? ¿En qué fundamentos se basa para tal afirmación?	
8	<u>Considero que no, y se evidencia en la poca o nula proyección de las</u>	<u>Falta ..... de</u>
9	<u>instituciones en las comunidades.</u>	<u>proyección... a... la</u>
	4. ¿Existe algún calendario de reuniones para el consenso de problemáticas entre la comunidad, la escuela y las familias? De ser positiva su respuesta: ¿Qué tipo de tema son abordadas en dichas reuniones?	
10	<u>No hay un calendario para atender problemáticas que surjan de dichos</u>	<u>Nula atención de</u>
11	<u>entes. Muestra de ello, es que las escuelas de padres, no funcionan en la</u>	<u>necesidades</u>
12	<u>mayoría de las instituciones</u>	<u>comunitarias _ _ y</u>
	5. ¿Existe participación de la comunidad en las actividades de los recintos escolares del municipio?, ¿Qué tipo de participación existe?	
13	<u>No existen, la comunidad solo tiene participación en las escuelas, a través</u>	<u>Nula participación</u>
14	<u>de las familias, cuando se trata de realizar proceso de matrículas y</u>	<u>de la comunidad</u>
15	<u>recepción de informe académicos</u>	
	6. ¿Cómo cree usted que los problemas y necesidades de la escuela y las familias pueden incidir en la comunidad?	
16	<b>Los problemas de las escuelas en su gran mayoría vienen de los</b>	<b>Transferencia de</b>
17	<b>problemas de las familias, lo que hace trasladar e incrementar los</b>	<b>problemas</b>
18	<b>problemas hacia la comunidad, más cuando las escuelas, no tienen la</b>	<b>familiares</b>
19	<b>capacidad de resolverlos</b>	
	7. ¿Qué opina usted acerca de la integración familia – escuela – comunidad para la atención de necesidades conjuntas en pro del beneficio mutuo?	
20	<u>Es una necesidad imperante. Pues en la medida que la familia, escuela y</u>	<u>Unión..... de</u>
21	<u>comunidad, trabajen por un interés común y participativo, los resultados</u>	<u>esfuerzos = Metas</u>
22	<u>serán mejores</u>	<u>comunes=</u>
	8. ¿Cómo considera usted que esta integración podría beneficiar a los protagonistas del hecho educativo?	<u>Mejores</u>
		<u>resultados</u>

23	<u>Una familia comprometida, una escuela cumpliendo con su labor</u>	<u>Mejora ..... calidad educativa</u>
24	<u>educativa y una comunidad apoyando el papel de la escuela, beneficiaría</u>	
25	<u>a estudiantes, familias, docentes y comunidad en general, prestando no</u>	
26	<u>solo un mejor servicio educativo, sino también contribuyendo a resolver</u>	
27	<u>problemas de sus entornos comunitarios.</u>	<u>Soluciona problemas comunitarios</u>
	<b>9. ¿De qué forma podría participar la comunidad en las necesidades escolares y familiares?</b>	
28	<u>A través del gobierno escolar, en el consejo directivo, en las escuelas de</u>	<i>Participación conjunta: organizaciones institucionales inclusivas, acompañamiento de procesos educativos, escuela ..... para padres</i>
29	<u>padres y en el acompañamiento de los procesos educativos.</u>	
	<b>10. ¿De qué manera puede participar la escuela en las necesidades de la comunidad?</b>	
30	<u>Orientación y articulación de los colegios en la formación de escuelas de</u>	<u>Rol de la escuela</u>
31	<u>padres. Orientación y articulación de los colegios de sus proyectos</u>	
32	<u>sociales, culturales, deportivos y su proyección a las comunidades.</u>	
	<b>11. ¿De qué forma pudiese participar la familia en las necesidades de la comunidad?</b>	
33	<u>Que los colegios realizaran una caracterización socioeconómica y cultural</u>	<u>Rol de la escuela</u>
34	<u>de las familias, para articular las familias con las comunidades en pro de</u>	
35	<u>la ayuda mutua</u>	
	<b>12. ¿Qué sugerencias podría aportar, para la integración de la escuela- familia y comunidad?</b>	
36	<u>Generar espacios de reflexión y cambio sobre el papel de cada uno de</u>	<u>Participación conjunta: espacios de reflexión</u>
37	<u>esos entes. Impulsar la formación de escuelas de padres. Generar desde</u>	<u>Escuela para padres</u>
38	<u>las escuelas proyectos de proyección social</u>	<u>Rol de la escuela: Proyección comunitaria</u>
	<b>13. ¿Cómo es la actuación del Rector, respecto a la integración de la familia- escuela y comunidad?</b>	
39	<u>Nulo, porque están solo concentrados en sus funciones meramente</u>	<u>Nula atención de necesidades comunitarias ... y familiares</u>
40	<u>administrativas. Por ejemplo, no he visto que un Rector haya liderado</u>	
41	<u>proyectos de capacitación permanente en convenio con otras entidades,</u>	
42	<u>para beneficio de las familias y mucho menos para las comunidades.</u>	
	<b>14. ¿Cómo le gustaría que fuese el rol del Rector como líder social, para la integración familia- escuela y comunidad?</b>	
43	<u>Los Rectores deben ser unos líderes, que vayan más allá de las funciones</u>	<i>Rector ..... líder social: integrador de triada, solución de problemas.</i>
44	<u>administrativas que ejercen en las escuelas, deben ser líderes que estén</u>	
45	<u>en contacto permanente con las familias y la comunidad donde se</u>	
46	<u>desenvuelve, para ver de qué manera puede contribuir a resolver</u>	
47	<u>problemas que se presenten.</u>	

	15. ¿Cómo idealizaría usted el liderazgo social, es decir como desea que oriente el Rector su escuela?	
48	<u>Alguien que lidere los procesos organizacionales de manera consistente y permanente. Que lidere con sus colaboradores proyectos de proyección social</u>	<i>Rector.....líder social: Apoyo...a proyectos sociales, integrador.....de triada, seguimiento.....de proyectos</i>
49		
50	<u>Articule el trabajo de su escuela con organizaciones comunitarias.</u>	

Estructura particular: LIDERAZGO SOCIAL ESCOLAR HACIA LA TRANSFORMACIÓN COMUNITARIA DEL MUNICIPIO ARJONA (Familia 1)

Unidades temáticas Naturales	Ubicación	Temas Centrales	Estructura Particular	
<u>Falta de proyección a la comunidad</u>	Fa1L4-7; Fa1L8-9	DESVINCULACIÓN	LIDERAZGO SOCIAL ESCOLAR HACIA LA TRANSFORMACIÓN COMUNITARIA DEL MUNICIPIO ARJONA	
<u>Nula participación de la comunidad</u>	Fa1L13-15			
<u>Nula atención de necesidades comunitarias y familiares</u>	Fa1L1-3; F1L10-12; F1L39-42			
Transferencia de problemas familiares a la comunidad	Fa1L16-19	RESPONSABILIDAD FORMATIVA		
<u>Unión de esfuerzos = Metas comunes = Mejores resultados</u>	Fa1L20-22	RESULTADOS DE INTEGRACIÓN		
<u>Mejora calidad educativa</u>	Fa1L23-26			
<u>Rol de la escuela</u>	<u>Formación permanente</u>			Fa1L30-31
	<u>Proyección a la comunidad</u>			Fa1L32; Fa1L37-38
	<u>Caracterización familiar</u>	Fa1L33-35		
<b>Rector líder social</b>	<u>Apoyo a proyectos sociales</u>	Fa1L49-50		VINCULACIÓN TRIADA
	<u>Seguimiento de Proyectos</u>	Fa1L48-49		
	<u>Líder.....integrador triada</u>	Fa1L50		
<b>Participación conjunta</b>	<u>Organizaiones institucionales inclusivas</u>	Fa1L28		
	<u>Acompañamiento de Procesos educativos</u>	Fa1L29		
	<u>Espacios de reflexión</u>	F1L36-37		
<u>Escuela para padres</u>	<u>Formación integral</u>	Fa1L37		

Diagramación Particular



**[ANEXO C-4]**  
**[Análisis de Entrevista Familia 2]**

Reflexión micro temática de los significados esenciales de la experiencia. Familia 2

L	Reflexión micro temática de los significados esenciales de la experiencia.	Unidades temáticas Naturales
	1. ¿Qué tipo de Liderazgo considera usted se asume en las Instituciones Educativas Oficiales del Municipio de Arjona?	
1	<u>No hay un liderazgo que integre, ya que cada rector trabaja para beneficio</u>	<u>Nula atención de necesidades comunitarias y familiares</u>
2	<u>de su institución, sin importar que pasa alrededor de su comunidad.</u>	
	2. ¿Cuáles son los hechos que usted ha evidenciado para creer que ese tipo de liderazgo es el asumido en dichas instituciones?	
3	<u>Pues los rectores, se limitan a realizar lo que corresponde al interior de</u>	<u>Nula atención de necesidades comunitarias y familiares</u>
4	<u>cada institución, sin mirar lo que pasa con los estudiantes y las familias,</u>	
5	<u>que habitan a sus alrededores.</u>	
	3. ¿Considera usted que la escuela toma en cuenta los problemas de la comunidad y de las familias en sus planificaciones anuales y en la toma de decisiones? ¿En qué fundamentos se basa para tal afirmación?	
6	<u>Desde mi punto de vista, no veo que la institución tome en cuenta los</u>	<u>Nula atención de necesidades comunitarias y familiares</u>
7	<u>problemas de la comunidad, ya que no se llevan a cabo reuniones, donde</u>	
8	<u>ellas manifiesten sus peticiones o lo que les gustaría que se llevara a cabo.</u>	
	4. ¿Existe algún calendario de reuniones para el consenso de problemáticas entre la comunidad, la escuela y las familias? De ser positiva su respuesta: ¿Qué tipo de tema son abordadas en dichas reuniones?	
9	<u>No conozco un calendario de reuniones para dar a conocer las</u>	<u>Falta de proyección a la comunidad</u>
10	<u>problemáticas entre la comunidad, la escuela y las familias, pero sí puedo</u>	
11	<u>decir que anuncian reuniones de padres de familias, para la entrega de</u>	
12	<u>informe académicos por periodos.</u>	
	5. ¿Existe participación de la comunidad en las actividades de los recintos escolares del municipio?, ¿Qué tipo de participación existe?	
13	<i>Si existe, porque en ella está organizada la junta de padres, la cual</i>	<i>Comunidad miembro de junta de padres</i>
14	<i>trabaja por el bienestar de los estudiantes y en algunas ocasiones por</i>	
15	<i>vigilar las mejoras y adecuaciones del colegio.</i>	
	6. ¿Cómo cree usted que los problemas y necesidades de la escuela y las familias pueden incidir en la comunidad?	
16	<b>Puede incidir, si no hay la suficiente comunicación entre dichos</b>	<b>Transferencia de problemas: Falta de comunicación</b>
17	<b>estamentos. Por lo general, las familias y las comunidades, no estamos</b>	
18	<b>enterados de todas las actividades que está llevando a cabo la</b>	
19	<b>institución.</b>	
	7. ¿Qué opina usted acerca de la integración familia – escuela – comunidad para la atención de necesidades conjuntas en pro del beneficio mutuo?	
20	<u>Para la integración entre esos estamentos, se necesita sentido de</u>	<u>Sentido de pertenencia</u>
21	<u>pertenencia de todos sus integrantes y un buen líder que trabaje por el</u>	<b>Rector líder social</b>
22	<u>bienestar de los estudiantes.</u>	

		<b>compromiso comunitario</b>
	8. ¿Cómo considera usted que esta integración podría beneficiar a los protagonistas del hecho educativo?	
23	<u>Tener en cuenta a las familias y comunidad en ciertos proyectos del</u>	Rector ..... líder social: solucionar problemas
24	<u>colegio, para que se conozcan de forma directa los problemas y</u>	
25	<u>necesidades que puedan ayudar a resolver entre todos sus participantes</u>	
	9. ¿De qué forma podría participar la comunidad en las necesidades escolares y familiares?	
26	<u>La comunidad puede participar en las necesidades de las familias,</u>	Rol de la comunidad: Apoyar necesidades familiares, recaudar fondos
27	<u>realizando actividades para recolectar fondos, con el fin de solventar</u>	
28	<u>algunas de ellas.</u>	
	10. ¿De qué manera puede participar la escuela en las necesidades de la comunidad?	
29	<u>La escuela puede participar en las necesidades de la comunidad, actuando</u>	Rol de la escuela: orientador en la solución de problemas
30	<u>como una entidad consejera y orientadora en la solución de los problemas</u>	
31	<u>que surjan de ella.</u>	
	11. ¿De qué forma pudiese participar la familia en las necesidades de la comunidad?	
32	<u>Con una mayor participación, que permita conocer de manera directa los</u>	Rol de familiares: Exposición de necesidades
33	<u>problemas o necesidades a resolver, ya que la familia se constituye en el</u>	
34	<u>eje central de la comunidad.</u>	
	12. ¿Qué sugerencias podría aportar, para la integración de la escuela- familia y comunidad?	
35	<u>Mi sugerencia para dicha integración, se puede llevar a cabo a través de</u>	Eventos recreativos, lúdicos
36	<u>la realización de eventos recreativos, actividades lúdicas, donde los</u>	
37	<u>miembros de cada estamento pongan su granito de arena.</u>	
	13. ¿Cómo es la actuación del Rector, respecto a la integración de la familia- escuela y comunidad?	
38	<i>Las actuaciones de los Rectores muchas veces no son notorias, ya que en</i>	Falta de comunicación
39	<i>ciertas ocasiones las familias y la comunidad no son informadas de los</i>	
40	<i>problemas o situaciones que se presentan, tanto al interior de los</i>	
41	<i>colegios, como a sus alrededores.</i>	
	14. ¿Cómo le gustaría que fuese el rol del Rector como líder social, para la integración familia- escuela y comunidad?	
42	<u>Que a los Rectores se les notara más dinámica del querer trabajar por el</u>	
43	<u>bien común de la escuela que dirige, las familias y la comunidad.</u>	
	15. ¿Cómo idealizaría usted el liderazgo social, es decir como desea que oriente el Rector su escuela?	
44	<b><u>Alguien que lidere los procesos organizacionales de manera</u></b>	<b><u>Rector líder social con compromiso comunitario</u></b>
45	<b><u>consistente y permanente. Que lidere con sus colaboradores proyectos</u></b>	
46	<b><u>de proyección social. Articule el trabajo de su escuela con</u></b>	
47	<b><u>organizaciones comunitarias.</u></b>	

Estructura particular: LIDERAZGO SOCIAL ESCOLAR HACIA LA TRANSFORMACIÓN COMUNITARIA DEL MUNICIPIO ARJONA (Familia 2)

Unidades temáticas Naturales	Ubicación	Temas Centrales	Estructura Particular	
<u>Falta de proyección a la comunidad</u>	F2L9-12	DESVINCLACIÓN	LIDERAZGO SOCIAL ESCOLAR HACIA LA TRANSFORMACIÓN COMUNITARIA DEL MUNICIPIO ARJONA	
<u>Nula atención de necesidades comunitarias y familiares</u>	Fa2L1-2; F2L3-5; F2L6-8			
<u>Falta de comunicación</u>	Fa2L38-41			
<u>Familia pilar de la sociedad</u>	Fa2L33-34	RESPONSABILIDAD FORMATIVA		
<b>Transferencia de problemas</b> <b>Falta de comunicación</b>	Fa2L16-18			
<i>Comunidad miembro de junta de padres</i>	Fa2L13-15			
<u>Rol de la escuela</u>	<u>Orientador en la solución de problemas</u>	Fa2L29-31		RESULTADOS DE INTEGRACIÓN
<u>Rol de familiares</u>	<u>Exposición de necesidades</u>	Fa2L32-33		
<u>Rol de la Comunidad</u>	<u>Apoyar necesidades familiares</u> <u>Recaudar fondos</u>	Fa2L26-28		
<u>Sentido de pertenencia</u>	Fa2L20-21	VINCULACIÓN TRIADA		
<u>Actividades de integración</u>	<u>Eventos recreativos, lúdicos</u>		Fa2L35-37	
<b>Rector líder social</b>	<b>Compromiso comunitario</b> <u>Solución de problemas</u>		Do3L54; Fa2L21-22; Fa2L44-47 Fa1L46-47; Fa2L23-25	

Diagramación Particular



**[ANEXO C-5]**  
**[Análisis de Entrevista Docente 1]**

Reflexión micro temática de las vivencias de sentido. Docente 1

L	Vivencias de sentido	Unidades temáticas Naturales
	1. ¿Qué tipo de Liderazgo considera usted se asume en las Instituciones Educativas Oficiales del Municipio de Arjona?	
1	Considero que <u>falta más protagonismo</u> , para hacer de las escuelas, una	<u>Falta ..... de proyección a la comunidad</u>
2	entidad más visible y proyectada en la comunidad	
	2. ¿Cuáles son los hechos que usted ha evidenciado para creer que ese tipo de liderazgo es el asumido en dichas instituciones?	
3	<u>La poca participación de las escuelas en el contexto</u> , en las que se	<u>Poca participación de la escuela</u>
4	desenvuelven	
	3. ¿Considera usted que la escuela toma en cuenta los problemas de la comunidad y de las familias en sus planificaciones anuales y en la toma de decisiones? ¿En qué fundamentos se basa para tal afirmación?	
5	<u>Considero que se deberían implementar proyectos institucionales , que</u>	<u>Nula atención de necesidades comunitarias _ _ _ y familiares</u>
6	<u>involucren más a estos estamentos, con la escuela</u>	
	4. ¿Existe algún calendario de reuniones para el consenso de problemáticas entre la comunidad, la escuela y las familias? De ser positiva su respuesta: ¿Qué tipo de tema son abordadas en dichas reuniones?	
7	<u>No lo conozco. Solo a inicios de cada año escolar y a final de cada periodo,</u>	<u>Nula atención de necesidades comunitarias _ _ _ y familiares</u>
8	<u>los padres de familias, acuden a la institución para tratar temas casi</u>	
9	<u>relacionados con el rendimiento académico de los estudiantes</u>	
	5. ¿Existe participación de la comunidad en las actividades de los recintos escolares del municipio?, ¿Qué tipo de participación existe?	
10	<u>Algunas veces grupos artísticos locales, se han presentado en eventos de</u>	<u>Participación cultural</u>
11	<u>la institución. No parece ser una política del colegio, más bien una</u>	
12	<u>iniciativa de aquéllos estudiantes que deciden llevar a cabo alguna</u>	
13	<u>presentación y requieran para ello, la colaboración de personas externas</u>	
	6. ¿Cómo cree usted que los problemas y necesidades de la escuela y las familias pueden incidir en la comunidad?	
14	<u>En la escuela, los estudiantes pasan por un proceso de formación</u>	
15	<u>académica y en valores, los cuales les permiten desenvolverse en la</u>	<u>Escuela Formadora de la sociedad</u>
16	<u>sociedad y aportar en la construcción de ésta. Sin embargo, cuando los</u>	
17	<u>procesos no son los mejores ni en la escuela, ni al interior de las familias,</u>	<u>Formación responsabilidad de</u>

		<u>la familia y la escuela</u>
18	<u>se puede ver esto reflejado en las actitudes, las acciones y el</u>	
19	<u>aprovechamiento de la sociedad</u> , en el sentido de que es posible que la	
20	persona no contribuya con una estructura social dirigida al desarrollo de	
21	su comunidad.	
	7. ¿Qué opina usted acerca de la integración familia – escuela – comunidad para la atención de necesidades conjuntas en pro del beneficio mutuo?	
22	Esa es una tarea responsable de formar para el bien y el avance de la	
23	comunidad. Si hay ganancia en cualquier elemento de esta, los que la	
24	sufren son los estudiantes y en últimas la misma sociedad. <u>Los entornos</u>	
25	<u>en los que crecen los niños y adolescentes, deben servir de apoyos a los</u>	<u>Apoyo formativo de la comunidad</u>
26	<u>procesos llevados por la institución educativa</u> . Similarmente <u>la familia</u>	
27	<u>debe coadyuvar en ellos y establecer desde casa, condiciones que permitan</u>	<u>Formación responsabilidad de la familia y la escuela</u>
28	<u>mejor aprovechamiento de los niños y jóvenes de su permanencia de la</u>	
29	<u>escuela</u>	
	8. ¿Cómo considera usted que esta integración podría beneficiar a los protagonistas del hecho educativo?	
30	Pues los más notorio, suelen ser los resultados en las pruebas externas,	Resultados: Pruebas externas
31	pero diría que una <u>buena actitud de cara a una vida activa en sociedad</u> ,	Resultados: Buena actitud
32	también da cuenta de esto. <u>Ver que los egresados muestran un marcado</u>	
33	<u>liderazgo en asuntos de su comunidad, es también un buen síntoma de esa</u>	Resultados: liderazgo comunitario
34	<u>integración, bien llevada a cabo</u>	
	9. ¿De qué forma podría participar la comunidad en las necesidades escolares y familiares?	
35	Principalmente con talento, poniendo a disposición de la escuela el	Disposición de recurso humano
36	<u>ingenio, para la realización de las actividades de formación</u>	
37	<u>extracurriculares como: eventos culturales, deportivos, artísticos.</u>	
38	Además, es también bueno, <u>que la comunidad entre a servir de oyente,</u>	<u>Comunicación comunidad - escuela</u>
39	<u>entre el tránsito de la escuela a la vida en sociedad en la adultez. Ejemplo,</u>	
40	<u>dando a conocer avances de proyectos sociales desarrollados en la</u>	
41	<u>comunidad, cuestiones de índole política, democrática, etc</u>	
	10. ¿De qué manera puede participar la escuela en las necesidades de la comunidad?	
42	<u>La escuela es un lugar de academia y esta busca soluciones a su proceso</u>	<u>Investigación escolar comunitaria</u>
43	<u>de formación. Así mismo los estudiantes en compañía de sus docentes,</u>	
44	<u>pueden propiciar espacios en donde los temas principales, giren en torno</u>	
45	<u>a problemáticas sociales o de otro tipo presentes en la comunidad. Otro</u>	<u>Exposición cultural</u>

46	<u>aporte puede estar relacionado con muestras de artes que deleiten los</u>	
47	<u>sentidos de los coterráneos</u>	
	11. ¿De qué forma pudiese participar la familia en las necesidades de la comunidad?	
48	<u>La familia es la célula de la sociedad, de modo que lo que ocurra al interior</u>	<u>Familia pilar de la sociedad</u>
49	<u>de cada una de ellas, puede influir en la sociedad en donde tiene lugar este</u>	
50	<u>núcleo. La familia de la mano de la escuela, pueden aportar a la</u>	<u>Investigación escolar comunitaria</u>
51	<u>construcción de soluciones para situaciones negativas que aquejan a la</u>	
52	<u>sociedad, como el pandillismo, la drogadicción, el micro tráfico.</u>	
	12. ¿Qué sugerencias podría aportar, para la integración de la escuela- familia y comunidad?	
53	<u>Desde la escuela, visibilizar más hacia la comunidad los procesos, no solo</u>	<u>Proyección escolar</u>
54	<u>académicos, que se llevan al interior del plantel. Otra estrategia muy</u>	
55	<u>buena, es la escuela para padres que se convierte en un fuerte nexo entre</u>	<u>Escuela para padres</u>
56	<u>familia e institución, permitiendo aunar esfuerzos en la formación integral</u>	
57	<u>de los niños y jóvenes.</u>	
	13. ¿Cómo es la actuación del Rector, respecto a la integración de la familia- escuela y comunidad?	
58	Desde lo poco que he podido observar, considero que faltan cosas por	
59	hacer. <u>Hay que crear una política institucional que propenda por llevar a</u>	<u>Proyección escolar</u>
60	<u>la escuela, más hacia la comunidad.</u>	
	14. ¿Cómo le gustaría que fuese el rol del Rector como líder social, para la integración familia- escuela y comunidad?	
61	<b><u>Este estamento debe ser conocido en la comunidad por su liderazgo y</u></b>	<b><u>Rector líder social: Apoyo a proyectos sociales</u></b>
62	<b><u>apoyo a los procesos sociales de los que la escuela pueda hacer parte.</u></b>	
63	<u>Las fiestas locales, los eventos culturales, etc. son espacios en los que la</u>	<u>Exposición cultural</u>
64	<u>comunidad pueda integrarse más con la escuela, pero también mediante</u>	
65	<u>proyectos que lleven a la comunidad resultados y soluciones a las</u>	<u>Investigación escolar comunitaria</u>
66	<u>problemáticas sociales planteadas desde la escuela, todo dentro de la</u>	
6	<u>escala de sus posibilidades.</u>	
	15. ¿Cómo idealizaría usted el liderazgo social, es decir como desea que oriente el Rector su escuela?	
68	<b><u>La escuela siempre debe estar pensada en el contexto. Los procesos</u></b>	<b><u>Transformación comunitaria</u></b>
69	<b><u>escolares deben apuntar a generar cambios en la comunidad.</u></b>	

Estructura particular: LIDERAZGO SOCIAL ESCOLAR HACIA LA TRANSFORMACIÓN COMUNITARIA DEL MUNICIPIO ARJONA (Docente 1)

Unidades temáticas Naturales	Ubicación	Temas Centrales		Estructura Particular
<u>Falta de proyección a la comunidad</u>	Do1L1-2;	DESVINCULACIÓN	REALIDAD	LIDERAZGO SOCIAL ESCOLAR HACIA LA TRANSFORMACIÓN COMUNITARIA DEL MUNICIPIO ARJONA
<u>Poca participación de la escuela</u>	Do1L3;			
<u>Nula atención de necesidades comunitarias y familiares</u>	Do1L5-6; Do1L7-9;			
<u>Participación cultural</u>	Do1L10-11;			
<u>Escuela Formadora de la sociedad</u>	Do1L14-16;	RESPONSABILIDAD FORMATIVA	REALIDAD	
<u>Familia pilar de la sociedad</u>	Do1L48-50;			
<u>Formación responsabilidad de la familia y la escuela</u>	Do1L16-19; Do1L26-29;			
<u>Apoyo formativo de la comunidad</u>	Do1L25-26;			
<u>Pruebas externas</u>	Do1L30;	RESULTADOS DE INTEGRACIÓN	IDEAL	
<u>Buena actitud</u>	Do1L31;			
<u>liderazgo comunitario</u>	Do1L32-34;			
<u>Disposición de recurso humano</u>	Do1L35-37;	VINCULACIÓN TRIADA	IDEAL	
<u>Comunicación comunidad - escuela</u>	Do1L38-41;			
<u>Investigación escolar comunitaria</u>	Do1L42-45; Do1L50-52; Do1L65-67;			
<u>Exposición cultural</u>	Do1L46-47; Do1L63-64;			
<u>Proyección escolar</u>	Do1L53-54; Do1L59-60;			
<u>Escuela para padres</u>	Do155-57;			
<u>Rector líder social</u>	Do1L61-62			
<u>Transformación comunitaria</u>				

Diagramación Particular



**[ANEXO C-6]**  
**[Análisis de Entrevista Docente 2]**

Reflexión micro temática de los significados esenciales de la experiencia. Docente 2

L	Reflexión micro temática de los significados esenciales de la experiencia.	Unidades temáticas Naturales
	1. ¿Qué tipo de Liderazgo considera usted se asume en las Instituciones Educativas Oficiales del Municipio de Arjona?	
1	<u>El liderazgo que se asume en la institución, depende en gran medida de</u>	<u>Falta ..... de proyección ... a ... la comunidad</u>
2	<u>las orientaciones que establece desde la secretaría de educación, con cierta</u>	
3	<u>autonomía respaldada por los estamentos de dirección, atendiendo a las</u>	
4	<u>necesidades de cada institución.</u>	
	2. ¿Cuáles son los hechos que usted ha evidenciado para creer que ese tipo de liderazgo es el asumido en dichas instituciones?	
5	<u>Por el hecho, que la institución recibe orientaciones desde secretaría de</u>	<u>Seguimiento de instrucciones gubernamentales</u>
6	<u>educación. Es decir, debe responder a los pedidos que pide dicha entidad.</u>	
7	<u>No obstante, desde la institución se percibe poca capacidad de liderazgo</u>	
8	<u>en contexto con muchas limitaciones.</u>	
	3. ¿Considera usted que la escuela toma en cuenta los problemas de la comunidad y de las familias en sus planificaciones anuales y en la toma de decisiones? ¿En qué fundamentos se basa para tal afirmación?	
9	<u>Si los toma en cuenta, pero no se le da el seguimiento adecuado. En la</u>	
10	<u>institución se plantean proyectos, pero no se les da continuidad. Por</u>	<u>Proyectos ..... sin seguimiento</u>
11	<u>Ejemplo, la escuela de padres fue un proyecto que inició, pero no se siguió</u>	
12	<u>llevando a cabo. Además, no se socializan los resultados con la</u>	
13	<u>comunidad educativa. En estos casos, puedo decir que los canales de</u>	<u>Falta de comunicación</u>
14	<u>comunicación no son usados de buena manera.</u>	
	4. ¿Existe algún calendario de reuniones para el consenso de problemáticas entre la comunidad, la escuela y las familias? De ser positiva su respuesta: ¿Qué tipo de tema son abordadas en dichas reuniones?	
15	<u>No existe calendario definido. Solo se hacen reuniones, cuando se</u>	<u>Atención correctiva y no preventiva</u>
16	<u>presenta una problemática y es cuando se citan a los padres de familias.</u>	
	5. ¿Existe participación de la comunidad en las actividades de los recintos escolares del municipio?, ¿Qué tipo de participación existe?	
17	<u>A los padres de familias y exalumnos se les invita para que participen en</u>	<u>Invitación a eventos escolares</u>
18	<u>eventos programados por el colegio, pero esta participación es poca.</u>	
19	<u>Cuando hay reuniones de Consejo directivos, es que se nota un poco de</u>	
20	<u>participación de los padres de familias, siempre y cuando hagan parte de</u>	<u>Padres, miembros del consejo directivo</u>

21	<i>dicho órgano.</i> Se mantiene más acercamiento entre padres de familias y	
22	directores de grupo, solo a través de medios telefónicos	
	6. ¿Cómo cree usted que los problemas y necesidades de la escuela y las familias pueden incidir en la comunidad?	
23	<b>Inciden directamente, pues generan reacciones como</b>	<b>Transferencia de problemas escolares a la comunidad: violencia</b>
24	<b>enfrentamientos entre estudiantes a las afueras del plantel,</b>	
25	<b><u>inconformismo de los padres de familias por algunos aspectos físicos</u></b>	<b><u>Inconformismos familiares con la escuela</u></b>
26	<b><u>que presenta la infraestructura del colegio,</u></b> poco aprovechamiento del	
27	tiempo libre por parte de los estudiantes, <b><u>menores trabajando</u></b>	<b><u>Niños con responsabilidades de adultos</u></b>
28	<b><u>informalmente,</u></b> entre otras.	
	7. ¿Qué opina usted acerca de la integración familia – escuela – comunidad para la atención de necesidades conjuntas en pro del beneficio mutuo?	
29	<b><u>Opino que es importante abrir espacios en los que se tengan en cuenta</u></b>	<b><u>Investigación escolar comunitaria</u></b>
30	<b><u>todos los entes de la institución educativa, para que se trabaje</u></b>	
31	<b><u>mancomunadamente en pro de buscar soluciones a las problemáticas</u></b>	
32	<b><u>presentes o por lo menos de manejarlas.</u></b>	
	8. ¿Cómo considera usted que esta integración podría beneficiar a los protagonistas del hecho educativo?	
33	Los beneficios son muchos y no solo en el ámbito académico, también	
34	en el de convivencia social, dado que <b><u>el compromiso de la educación es</u></b>	
35	<b><u>de todos, no solo de los profesores, coordinadores, y Rector. Además, se</u></b>	
36	<b><u>debe tener en cuenta que los buenos modales se enseñan primero en la</u></b>	<b><u>Formación responsabilidad de la familia y la escuela</u></b>
37	<b><u>casa para poderlos practicar en el colegio. Creo que, sin ese aspecto, solo</u></b>	
38	<b><u>estaríamos graduando a personas con información, pero sin valores.</u></b>	
	9. ¿De qué forma podría participar la comunidad en las necesidades escolares y familiares?	
39	<b><u>Con la escuela de padres, se les estaría enseñando a mejorar los hábitos</u></b>	<b><u>Escuela para padres: hábitos de estudio, solución de necesidades escolares</u></b>
40	<b><u>de estudio de estudiantes en casa,</u></b> también se involucrarían en la <b><u>gestión</u></b>	
41	<b><u>de soluciones de las necesidades del colegio.</u></b> Se haría un equipo para	
42	<b><u>mejorar no solo procesos académicos, también el comportamiento social</u></b>	<b><u>Investigación escolar comunitaria</u></b>
43	<b><u>de los estudiantes.</u></b>	

	10. ¿De qué manera puede participar la escuela en las necesidades de la comunidad?	
44	<u>De mucho, conociendo las necesidades de la comunidad, la escuela</u>	
45	<u>podría gestionar y orientar procesos que vayan en pro de brindar</u>	Investigación escolar comunitaria
46	<u>soluciones a esas necesidades. Se llegarían a resultados visibles que</u>	
47	impactarían positivamente la comunidad. Por poner un ejemplo, si la	
48	<u>necesidad es que hay familias con pocos ingresos, se podría enseñar a</u>	Formación comunitaria: Emprendimiento
49	<u>los estudiantes, como ser emprendedores y formar sus propias mini</u>	
50	<u>empresas.</u>	
	11. ¿De qué forma pudiese participar la familia en las necesidades de la comunidad?	
51	<u>Vigilando que los procesos se cumplan, siendo vigías o líderes,</u>	Rol de familiares: supervisión
52	<u>motivadores y evaluadores para que se mantenga los proyectos y</u>	
53	<u>programas desarrollados.</u>	
	12. ¿Qué sugerencias podría aportar, para la integración de la escuela-familia y comunidad?	
54	Para la integración de la escuela, la familia y la comunidad, puedo	
55	sugerir <u>la puesta en marcha de los siguientes proyectos: (a)</u>	Escuela ..... para padres
56	<u>Consolidación de la escuela para padres; (b) Proyectos de pequeños</u>	Formación comunitaria: Emprendimiento
57	<u>emprendedores; (c) Conservación del medio ambiente: Yo cuido, yo</u>	Formación comunitaria: Defensores ambientales
58	<u>reciclo</u>	
	13. ¿Cómo es la actuación del Rector, respecto a la integración de la familia- escuela y comunidad?	
59	La actuación es poca, puesto que las personas más cercanas a los padres	
60	de son los docentes. <u>Por medio de los docentes, es que se contactan a</u>	Rol ..... docente: comunicación directa ..... con familiares
61	<u>los padres de familias, puesto que son los encargados de entrevistar</u>	
62	<u>a los estudiantes y conocer un poco más su situación. Puedo decir,</u>	
63	<u>que la institución no tiene proyectos que involucren activamente a las</u>	Nula atención de necesidades comunitarias ... y familiares
64	<u>familias y a la comunidad, para conocerlas con mayor profundidad.</u>	
	14. ¿Cómo le gustaría que fuese el rol del Rector como líder social, para la integración familia- escuela y comunidad?	
65	<u>Que tuviera mayor compromiso con proyectos que involucren a las</u>	Compromiso proyectos familiares

66	<u>familias, que realizara seguimiento de dichos proyectos para que no se</u>	<u>Seguimiento ..... de</u> <u>Proyectos</u>
67	<u>extingan</u> , además que <b>apovara esas iniciativas donde la comunidad</b>	<b>Apovo..... a</b> <b>proyectos sociales</b>
68	<b>toma parte en el mejoramiento de la educación. El problema radica,</b>	
69	<u>en que se comienza, pero no se mantienen esos proyectos que darían</u>	<u>Proyectos ..... sin</u> <u>seguimiento</u>
70	<u>resultados positivos</u>	
	15. ¿Cómo idealizaría usted el liderazgo social, es decir como desea que oriente el Rector su escuela?	
71	<u>Que practicara el liderazgo participativo, en el que motivara a su grupo</u>	<u>Rector ..... líder</u> <u>social: Liderazgo</u> <u>participativo</u>
72	<u>a alcanzar los objetivos propuestos. Que mejorara los canales de</u>	<u>Motivación ..... al</u> <u>logro</u>
73	<u>comunicación con los que están a su cargo. Que se convirtiera en un</u>	<u>Comunicación</u> <u>constante</u>
74	<u>motivador, para que su grupo desarrolle la creatividad y apoye esas ideas</u>	<u>Abierto ..... a</u> <u>sugerencias</u>
75	<u>que van en pro del mejoramiento de la institución. Que realice jornadas</u>	
76	<u>de evaluación y seguimiento a los procesos llevados a cabo en la</u>	<u>Seguimiento ..... de</u> <u>Proyectos</u>
77	<u>institución y tome las decisiones correspondientes de apoyarlos y</u>	<b><u>Transformación</u></b> <b><u>comunitaria</u></b>
78	<b><u>transformarlos. Que escuchara todas las opiniones de su grupo y se</u></b>	<u>Abierto ..... a</u> <u>sugerencias</u>
79	<u>deje guiar.</u>	

Estructura particular: LIDERAZGO SOCIAL ESCOLAR HACIA LA TRANSFORMACIÓN COMUNITARIA DEL MUNICIPIO ARJONA

Unidades temáticas Naturales	Ubicación	Temas Centrales	Estructura Paricular
<u>Falta de proyección a la comunidad</u>	Do2L1-4;	DESVINCLACION	LIDERAZGO SOCIAL ESCOLAR HACIA LA TRANSFORMACIÓN COMUNITARIA DEL MUNICIPIO ARJONA
<u>Nula atención de necesidades comunitarias y familiares</u>	Do2L62-64;		
<u>Invitación a eventos escolares</u>	Do2L17-18		
<u>Seguimiento de instrucciones gubernamentales</u>	Do2L5-6;		
<u>Falta de comunicación</u>	Do2L12-14;		
<u>Formación responsabilidad de la familia y la escuela</u>	Do2L34-37;	RESPONSABILIDAD FORMATIVA	
<u>Proyectos sin seguimiento</u>	Do2L9-12; Do2L68-70;		
<b><u>Transferencia de problemas escolares a la comunidad: violencia</u></b>	Do2L23-24;		
<u>Atención correctiva y no preventiva</u>	Do2L15-16;		
<b><u>Inconformismos familiares con la escuela</u></b>	Do2L25-26;		

<b><u>Niños con responsabilidades de adultos</u></b>		Do2L27-28;		
<i>Padres, miembros del consejo directivo</i>		Do2L19-21;		
<b><u>Formación comunitaria</u></b>	<b><u>Emprendimiento</u></b>	Do2L48-49;	RESULTADOS DE INTEGRACIÓN	
	<b><u>Defensores ambientales</u></b>	Do2L57-58		
<b><u>Rol de familiares</u></b>	<b><u>Supervisión</u></b>	Do2L51-53;		
<b><u>Rol docente</u></b>	<b><u>Comunicación directa con familiares</u></b>	Do2L60-62		
<b><u>Investigación escolar comunitaria</u></b>		Do2L29-32; Do2L42-43; Do2L44-46	VINCULACIÓN TRIADA	
<b><u>Escuela para padres</u></b>	<b><u>Formación integral</u></b>	Do2L55-56;		
	<b><u>Hábitos de estudio</u></b>	Do2L39-40;		
	<b><u>Solución de necesidades escolares</u></b>	Do2L40-41;		
<b><u>Rector líder social</u></b>	<b><u>Apoyo a proyectos sociales</u></b>	Do2L67-68;		
	<b><u>Compromiso proyectos familiares</u></b>	Do2L65-66;		
	<i><u>Seguimiento de Proyectos</u></i>	Do2L66-67;		
	<i><u>Liderazgo participativo</u></i>	Do2L71;		
	<i><u>Motivación al logro</u></i>	Do2L71-72;		
	<i><u>Comunicación constante</u></i>	Do2L72-73; Do2L75-77;		
	<i><u>Abierto a sugerencias</u></i>	Do2L74-75; Do2L78-79;		
<b><u>Transformación comunitaria</u></b>		Do2L77-78;		

Diagramación Particular:



**[ANEXO C-7]  
[Análisis de Entrevista Docente 3]**

Reflexión micro temática de los significados esenciales de la experiencia. Docente 3

L	Reflexión micro temática de los significados esenciales de la experiencia.	Unidades temáticas Naturales
	1. ¿Qué tipo de Liderazgo considera usted se asume en las Instituciones Educativas Oficiales del Municipio de Arjona?	
1	No es claro y efectivo el liderazgo asumido en la institución, porque	
2	<b>intervienen influencias políticas, sindicales y personales, que <u>impiden</u></b>	<b>Influencia de ideologías</b>
3	<b><u>afianzar credibilidad y confianza en los procesos que se ejecutan</u></b>	<b><u>Liderazgo sin credibilidad</u></b>
	2. ¿Cuáles son los hechos que usted ha evidenciado para creer que ese tipo de liderazgo es el asumido en dichas instituciones?	
4	<b><u>En cada una de las instituciones educativas existe una radiografía de la</u></b>	
5	<b><u>forma como se asume el liderazgo. En conversaciones realizadas con</u></b>	<b><u>Liderazgo sin unificación de criterios</u></b>
6	<b><u>docentes de otras instituciones, manifiestan que algunos son</u></b>	
7	<b><u>autocráticos, otros democráticos y burocráticos. Para el caso de nuestra</u></b>	
8	<b><u>institución, hay exceso de democracia, por el cual muchas veces resulta</u></b>	
9	<b><u>perjudicial.</u></b>	
	3. ¿Considera usted que la escuela toma en cuenta los problemas de la comunidad y de las familias en sus planificaciones anuales y en la toma de decisiones? ¿En qué fundamentos se basa para tal afirmación?	
10	<b><u>No, porque la institución prácticamente deja de lado, la participación de</u></b>	
11	<b><u>la comunidad y de la familia en la programación del año escolar. lo que</u></b>	<b><u>Nula atención de necesidades comunitarias y familiares</u></b>
12	<b><u>hace no tener capacidad de decisión en el desarrollo institucional.</u></b>	
	4. Existe algún calendario de reuniones para el consenso de problemáticas entre la comunidad, ¿la escuela y las familias? De ser positiva su respuesta: ¿Qué tipo de tema son abordadas en dichas reuniones?	
13	<b><u>No existe, solo se abordan las problemáticas de manera circunstancial y</u></b>	<b><u>Atención correctiva y no preventiva</u></b>
14	<b><u>sus respuestas se dan de manera improvisada</u></b>	
	5. ¿Existe participación de la comunidad en las actividades de los recintos escolares del municipio?, ¿Qué tipo de participación existe?	
15	<b><u>La comunidad muy pocas veces quiere participar e integrarse en cualquier</u></b>	<b><u>Participación cultura</u></b>
16	<b><u>evento que tenga que ver con el desarrollo cultural, académico, ecológico</u></b>	
17	<b><u>o administrativo, por lo general solo se acercan a buscar los resultados</u></b>	
18	<b><u>académicos a final de año. Cabe resaltar que la institución, no tiene un</u></b>	<b><u>Falta.....de proyección a la comunidad</u></b>
19	<b><u>plan de eventos para desarrollar, que permita a la comunidad su</u></b>	

20	participación. La participación es solo académica en algunos casos, pero	
21	como afirmé anteriormente, la falta de un plan de trabajo dificulta que la	Falta ..... de
22	comunidad, asuma un verdadero compromiso y sentido de pertenencia	proyección a la
23	hacia la institución.	comunidad
	6. ¿Cómo cree usted que los problemas y necesidades de la escuela y las familias pueden incidir en la comunidad?	
24	<b>Cuando las instituciones están rodeadas de un nivel socio económico</b>	<b>Comunidad en</b>
25	<b>de clase social estrato 0, 1 y 2, en donde el padre de familia debe</b>	<b>situación de</b>
26	<b>pensar primero si al día siguiente tienen para probar un bocado de</b>	<b>vulnerabilidad</b>
27	<b>comida, y los alumnos llegan con hambre a estudiar, los jóvenes en</b>	
28	<b>riesgo que constantemente merodean las instituciones ejerciendo la</b>	
29	<b>venta de microtráfico, las redes sociales que hacen parte de la vida</b>	<b>Riesgos</b>
30	<b>de los estudiantes dentro y fuera de la institución esperando el menor</b>	<b>delincuenciales</b>
31	<b>descuido del docente para utilizarlas. Todo eso tiene incidencia en el</b>	
32	<b>desarrollo normal del núcleo familiar y de la comunidad en</b>	
	<b>general</b>	
	7. ¿Qué opina usted acerca de la integración familia – escuela – comunidad para la atención de necesidades conjuntas en pro del beneficio mutuo?	
33	<i>Debe ser lo más prioritario para que haya una excelente química entre la</i>	<i>Rol de familiares:</i>
34	<i>institución y la comunidad, el cual permitirá acercar y comprometer más</i>	<i>Compromiso</i>
35	<i>al padre de familia</i>	<i>comunitario</i>
	8. ¿Cómo considera usted que esta integración podría beneficiar a los protagonistas del hecho educativo?	
36	<i>Por el simple hecho de que la comunidad se apersona de la institución,</i>	<i>Trabajo</i>
37	<i>administrativa, cultural, ecológica y académicamente, el cambio será</i>	<i>mancomunado</i>
38	<i>asombroso haciendo un trabajo mancomunado institución-comunidad</i>	<i>exitoso</i>
	9. ¿De qué forma podría participar la comunidad en las necesidades escolares y familiares?	
39	<b>Primero haciendo un plan de trabajo bien organizado a principio de</b>	<b>Participación</b>
40	<b>año, dándole participación para la creación del plan a los</b>	<b>conjunta en</b>
41	<b>representantes de padres de familia, posteriormente compartir la</b>	<b>planeación</b>
42	<b>información con el resto de la comunidad, invitándolos a la participación</b>	<b>Comunicación</b>
43	<b>permanente</b>	<b>comunidad -</b>
	10. ¿De qué manera puede participar la escuela en las necesidades de la comunidad?	<b>escuela</b>
44	<i>A través de obras sociales, recolección de fondos (bingos, bazares),</i>	<i>Participación:</i>
		<i>Obras sociales,</i>
		<i>Autogestión</i>

45	<i>integraciones deportivas,</i> entre otros.	<u>Integraciones deportivas</u>
	11. ¿De qué forma pudiese participar la familia en las necesidades de la comunidad?	
46	<b>A través de un plan de trabajo elaborados con los representantes de</b>	<b>Participación conjunta en planeación</b>
47	<b>padres de familia, dándoselos a conocer al resto de la comunidad y</b>	<i>Comunicación constante</i>
48	<i>ejecutarlos en el transcurrir del año.</i>	<i>Seguimiento de Proyectos</i>
	12. ¿Qué sugerencias podría aportar, para la integración de la escuela-familia y comunidad?	
49	<b>Elaborar planes de trabajo conjuntos, en donde haya un compromiso</b>	<b>Participación conjunta en planeación</b>
50	<b>de todas las partes, socializarlos con el resto de la comunidad y ponerlo</b>	<i>Comunicación constante</i>
51	<i>en marcha durante el calendario académico.</i>	<i>Seguimiento de Proyectos</i>
	13. ¿Cómo es la actuación del Rector, respecto a la integración de la familia- escuela y comunidad?	
52	<u>Al parecer a la mayoría le interesa más la parte académica y administrativa</u>	<u>Nula atención de necesidades comunitarias y familiares</u>
53	<u>que la social</u>	
	14. ¿Cómo le gustaría que fuese el rol del Rector como líder social, para la integración familia- escuela y comunidad?	
54	<b>Deben ser más comprometidos con la comunidad en general, liderar</b>	<b>Compromiso comunitario</b>
55	<i>procesos de interacción, integración y esparcimiento con toda la</i>	<i>Líder integrador triada</i>
56	<i>comunidad.</i>	
	15. ¿Cómo idealizaría usted el liderazgo social, es decir como desea que oriente el Rector su escuela?	
57	<i>Siendo menos democrático, aunque suene conductista, apersonarse de</i>	<i>Menos permisivo</i>
58	<i>toda la problemática social, cultural, ecológica, administrativa y</i>	<i>Investigación escolar comunitaria</i>
59	<i>académica,</i> en resumen, que sea un líder y no un par.	

Estructura particular: LIDERAZGO SOCIAL ESCOLAR HACIA LA INTEGRACIÓN COMUNITARIA DEL MUNICIPIO ARJONA

Unidades temáticas Naturales	Ubicación	Temas Centrales	Estructura General	
<u>Falta de proyección a la comunidad</u>	Do3L18-20; Do3L21-23;	DESVINCULACIÓN	LIDERAZGO SOCIAL ESCOLAR HACIA LA INTEGRACIÓN COMUNITARIA DEL MUNICIPIO ARJONA	
<u>Nula atención de necesidades comunitarias y familiares</u>	Do3L10-12; Do3L52-53			
<b>Liderazgo</b>	<b>Influencia de ideologías</b>			Do3L2;
	<u><i>sin credibilidad</i></u>			Do3L2-3;
	<u><i>Sin unificación de criterios</i></u>			Do3L4-9;
<u>Falta de comunicación</u>	Do3L15-16;			
<u>Participación</u>	<u>cultural</u>	Do3L15-16;		
<u>Atención correctiva y no preventiva</u>	Do3L13-14;	RESPONSABILIDAD FORMATIVA		
<b>Comunidad en situación de vulnerabilidad</b>	<b>Riesgos delincuenciales</b>			Do3L24-32;
<u>Rol de familiares</u>	<u>Compromiso comunitario</u>	Do3L33-35		RESULTADOS DE INTEGRACIÓN
<u>Comunicación comunidad - escuela</u>	Do3L41-42	VINCULACIÓN TRIADA		
<u>Trabajo mancomunado exitoso</u>	Do3L36-38;			
<b>Rector líder social</b>	<b>Compromiso comunitario</b>			Do3L54;
	<u>Seguimiento de Proyectos</u>		Do3L48; Do3L51;	
	<u>Líder integrador triada</u>		Do3L54-56	
	<u>Comunicación constante</u>		Do3L37; Do3L50;	
	<u>Menos permisivo</u>		Do3L57;	
	<u>Guía de Investigación escolar comunitaria</u>		Do3L58-59;	
<b>Participación conjunta</b>	<b>en planeación</b>		Do3L39-41; Do3L46-47; Do3L49-50;	
	<u>Permanente</u>		Do3L42-43;	
	<u>Obras sociales</u>	Do3L44;		
	<u>Autogestión</u>	Do3L44;		
	<u>Integraciones deportivas</u>	Do3L45;		

Diagramación Particular:



**[ANEXO C-8]**  
**[Análisis de Entrevista concejal]**

Reflexión micro temática de los significados esenciales de la experiencia. Concejal 1

L	Reflexión micro temática de los significados esenciales de la experiencia.	Unidades temáticas Naturales
	1. ¿Qué tipo de Liderazgo considera usted se asume en las Instituciones Educativas Oficiales del Municipio de Arjona?	
1	<u>Siendo honesto, he visto poca iniciativa de liderazgo en las instituciones</u>	Faltade proyección a la comunidad
2	<u>educativas oficiales del municipio. No sé si se debe a la falta de interés,</u>	
3	<u>que muchos estudiantes y docentes exponen para avanzar en los proyectos</u>	
4	<u>educativos que se tienen. Es más, he notado poca participación de los</u>	
5	<u>Rectores en temas importantes dentro del municipio. Solo he visto algo</u>	
6	<u>de notoriedad, cuando hay elecciones de personeros.</u>	Interés en campaña
	2. ¿Cuáles son los hechos que usted ha evidenciado para creer que ese tipo de liderazgo es el asumido en dichas instituciones?	
7	<u>Como bien comentaba en la pregunta anterior, hay poco interés en que</u>	<u>Liderazgo sin credibilidad</u>
8	<u>las instituciones avancen en sus procesos educativos y en esto tiene</u>	
9	<u>mucho que ver el liderazgo que se ejercen en ellas.</u>	
	3. ¿Considera usted que la escuela toma en cuenta los problemas de la comunidad y de las familias en sus planificaciones anuales y en la toma de decisiones? ¿En qué fundamentos se basa para tal afirmación?	
10	<u>Creo que no, y las instituciones que lo hacen no las materializan. Más bien</u>	<u>Proyectos sin ejecución</u>
11	<u>se dedican a seguir los lineamientos trazados por el gobierno nacional, a</u>	<u>Seguimiento de instrucciones gubernamentales</u>
12	<u>través del Ministerio de Educación Nacional. Además, puedo decirle, a</u>	
13	<u>pesar que los padres de familias tienen una participación importante en</u>	<u>Padres miembros del concejo directivo</u>
14	<u>las juntas, no se evidencia proyección en las instituciones.</u>	<u>Falta de Proyección a la comunidad</u>
	4. ¿Existe algún calendario de reuniones para el consenso de problemáticas entre la comunidad, la escuela y las familias? De ser positiva su respuesta: ¿Qué tipo de tema son abordadas en dichas reuniones?	
15	<u>No lo conozco, pero como representante de la comunidad debiera ser</u>	<u>Disposición de autoridades comunitarias</u>
16	<u>invitado, para ver de qué manera podemos contribuir en algo.</u>	
	5. ¿Existe participación de la comunidad en las actividades de los recintos escolares del municipio?, ¿Qué tipo de participación existe?	
17	<u>La participación de la comunidad, es prácticamente nula. Esta se da a</u>	<u>Nula participación de la comunidad</u>
18	<u>través de la junta de padres y se torna visible, cuando requiere realizar</u>	<u>Comunidad tomada en cuenta solo por interés</u>
19	<u>alguna actividad para canalizar algún recurso.</u>	

	6. ¿Cómo cree usted que los problemas y necesidades de la escuela y las familias pueden incidir en la comunidad?	
20	<b>Si la escuela y las familias, no tienen la capacidad para resolver los</b>	<b>Transferencia de problemas familiares y escolares a la comunidad</b>
21	<b>problemas o necesidades que le afectan, esto se verá reflejada manera</b>	
22	<b>directa y tal vez creciente en la comunidad.</b>	
	7. ¿Qué opina usted acerca de la integración familia – escuela – comunidad para la atención de necesidades conjuntas en pro del beneficio mutuo?	
23	<u>Debería ser una línea programática por parte de las instituciones,</u>	<u>Rol del rector: Organizar integración</u>
24	<u>articularse con las familias y la comunidad, para que de manera conjunta</u>	
25	<i>no solo puedan resolver las necesidades de formación del estudiante, sino</i>	<i>Trabajo mancomunado exitoso</i>
26	<i>también los problemas que le afectan en los entornos donde viven.</i>	
	8. ¿Cómo considera usted que esta integración podría beneficiar a los protagonistas del hecho educativo?	
27	<u>A todos, pero especialmente a una mejor atención a las necesidades de</u>	<u>Resultados de integración: mejora calidad educativa.</u>
28	<u>formación y aprendizaje del estudiante.</u>	
	9. ¿De qué forma podría participar la comunidad en las necesidades escolares y familiares?	
29	<u>A través de la escuela de formación para padres, complementadas con</u>	<u>Escuela __ para padres: actividades lúdicas, recreativas __ y deportivas</u>
30	<u>actividades lúdicas, recreativas y deportivas</u>	
	10. ¿De qué manera puede participar la escuela en las necesidades de la comunidad?	
31	<u>Brindar una buena y permanente formación a la niñez y la juventud, que</u>	<u>Rol ____ de ____ la escuela: Formación permanente</u>
32	<u>las familias les han confiado a las instituciones educativas, a fin de que la</u>	
33	<u>comunidad mejore su calidad de vida.</u>	
	11. ¿De qué forma pudiese participar la familia en las necesidades de la comunidad?	
34	<u>La familia es fundamental en el fortalecimiento de la comunidad. En ese</u>	<u>Rol ____ de ____ la escuela: Educación Mejora calidad de vida Escenario ____ de transformación.</u>
35	<u>sentido una familia formada y preparada, sienta las bases de una</u>	
36	<u>comunidad educada, con mejor presente y futuro, donde la escuela se</u>	
37	<u>constituye en un escenario de transformación.</u>	
	12. ¿Qué sugerencias podría aportar, para la integración de la escuela-familia y comunidad?	
38	<u>Impulsar y fomentar la formación de escuelas de padres, escuelas</u>	<u>Escuela ____ para padres</u>
39	<u>lúdicas, recreativas y deportivas, para las familias y la comunidad.</u>	
	13. ¿Cómo es la actuación del Rector, respecto a la integración de la familia- escuela y comunidad?	
40	<u>Lo que conozco, es que se integran con algunos padres de familias, a</u>	<u>Rector ____ líder social: guía de</u>
41	<u>través de la junta de padres, pero no he visto una integración general con</u>	

42	<u>las familias y mucho menos con la comunidad.</u>	<u>junta para padres</u>
	14. ¿Cómo le gustaría que fuese el rol del Rector como líder social, para la integración familia- escuela y comunidad?	
43	<b>Más abiertos, firmes y constantes en la participación de otras actividades distintas a las meramente académicas, para tener una visión integral de lo que puede aportar el proceso educativo en las necesidades y problemas de las familias y la comunidad.</b>	<b>Apoyo a proyectos sociales</b>
44		
45		
46		
	15. ¿Cómo idealizaría usted el liderazgo social, es decir como desea que oriente el Rector su escuela?	
47	<u>Participativa, dinámica, incluyente y transformadora.</u>	<u>Líder participativo e integrador de triada</u>

Estructura particular: LIDERAZGO SOCIAL ESCOLAR HACIA LA TRANSFORMACIÓN COMUNITARIA DEL MUNICIPIO ARJONA (Concejal 1)

Unidades temáticas Naturales	Ubicación	Temas Centrales	Estructura Particular
<u>Falta de proyección a la comunidad</u>	Co1L14;	DESVINCLACIÓN	LIDERAZGO SOCIAL ESCOLAR HACIA LA TRANSFORMACIÓN COMUNITARIA DEL MUNICIPIO ARJONA
<u>Interés en Campaña</u>	Co1L5-6;		
<u>Seguimiento de instrucciones gubernamentales</u>	Co1L11-12		
<u>Nula participación de la comunidad</u>	Co1L17		
<u>Comunidad tomada en cuenta solo por interés</u>	Co1L17-19		
<u>Proyectos sin ejecución</u>	Co1L10		
<u>Familia pilar de la sociedad</u>	Co1L34;	RESPONSABILIDAD FORMATIVA	
<b>Transferencia de problemas escolares y familiares a la comunidad: violencia</b>	Co1L17-19;		
<u>Disposición de autoridades comunitarias</u>	Co1L15-16		
<u>Padres miembros del consejo directivo</u>	Co1L13.14		
<u>Mejora calidad educativa</u>	Co1L27-28;		
<u>Rol de la escuela</u>	<u>Formación permanente</u>	RESULTADOS DE INTEGRACIÓN	
	<u>Mejorar calidad de vida</u>		
	<u>Escenario de Transformación</u>		
<u>Rol del rector</u>	<u>Organizar la integración</u>	Co1L23-24	
<u>Trabajo mancomunado exitoso</u>	Co1L24-26;	VINCULACIÓN TRIADA	
<u>Escuela para padres</u>	<u>Actividades Lúdica, recreativas y deportivas</u>		Co1L29-30;

<b>Rector líder social</b>	<u>Apoyo a proyectos sociales</u>	Co1L43-46;		
	<u>Liderazgo participativo</u>	Co1L47;		
	<u>Líder integrador triada</u>	Co1L47;		
	<u>Guía de junta para padres</u>	Co1L40-42		
<u>Transformación comunitaria</u>	Co1L36-37			

Diagramación Particular



# **ANEXO D**

---

## **DOCUMENTOS SOPORTE DE LA SOCIALIZACIÓN**

[ANEXO D-1]  
[Asistencia a la socialización]

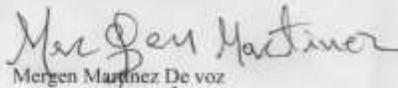
Lineamientos teórico – prácticos para el desarrollo del liderazgo social en el desempeño de los rectores de las instituciones educativas oficiales del municipio de Arjona

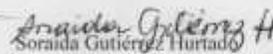
Socialización de los hallazgos y aplicación del cuestionario de un proyecto de ley referente a lineamientos teórico- prácticos.

Asistencia de informantes claves

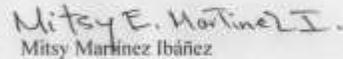
Siendo las 10:00 am de hoy martes 8 de noviembre del año 2022, en mi condición de investigador, socialicé con los informantes claves, los hallazgos que emergieron de mi investigación denominada Lineamientos teórico – prácticos para el desarrollo del liderazgo social en el desempeño de los rectores de las instituciones educativas oficiales del municipio de Arjona, así mismo aplicarles un cuestionario, que permitiera la confirmabilidad, validación y aportes del estudio, alusivo a un proyecto de ley sobre dichos lineamientos, orientado a la integración de la triada escuela- familia y comunidad.

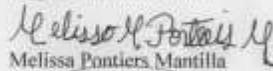
Dicha socialización tuvo una duración de 20 minutos, la cual inició a las 10:30 am y culminó a las 10:50 am, dentro de la cual estuvieron presentes los siguientes participantes:

  
Mergen Martínez De voz

  
Soraida Gutiérrez Hurtado

  
Sergio Alvarado Castro

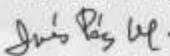
  
Mitsy Martínez Ibáñez

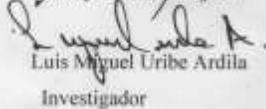
  
Melissa Pontiers Mantilla

Luzmila Piedrahita Díaz

  
Inés Pérez Marriaga

  
Anaury Martínez Pájaro

  
José Pás

  
Luis Miguel Uribe Ardila  
Investigador

**[ANEXO D-2]**  
**[Instrumento para la confirmabilidad y aportes a la Propuestas de Ley]**

**PROPUESTA DE PROYECTO DE LEY REFERENTE A LOS  
LINEAMIENTOS TEÒRICO- PRÀCTICOS PARA EL DESARROLLO DEL  
LIDERZGO SOCIAL EN LAS INSTITUCIONES EDUCATIVA DEL  
MUNICIPIO DE ARJONA**

**PREGUNTAS**

- a) ¿Cómo les parece la propuesta de proyecto de ley referente a los lineamientos teórico- prácticos para el desarrollo del liderazgo social en las instituciones educativas del municipio de Arjona ¿
- b) ¿Qué recomendaciones tiene para mejorar la propuesta ¿
- c) ¿Cree usted que esta propuesta logrará la articulación de la triada familia- escuela y comunidad? Justifique el porqué
- d) ¿Indique cuáles serán las fortalezas y las debilidades de la propuesta?

## **CURRÍCULUM VITAE**



**Luis Miguel Uribe Ardila**

Especialista en Teorías, Métodos y Técnicas de investigación Social de la Universidad de Cartagena, Especialista en Evaluación Educativa de la Universidad Santo Tomás, Magister en Gerencia Educativa de la Universidad Tecnológica de Bolívar, Doctorando de la Cohorte 2019-III de la Universidad Pedagógica Experimental UPEL. Actualmente se desempeña, en el cargo de Coordinador de la Institución Educativa Oficial Benjamín Herrera, ubicada en la zona urbana del municipio de Arjona, Bolívar. Institución en la cual lleva 17 años, ejerciendo el cargo directivo. Su tesis doctoral denominada “lineamientos teórico - prácticos para el desarrollo del liderazgo social de los rectores en instituciones educativas oficiales del municipio de Arjona, se encuentra articulada en la línea de investigación Promoción social y participación comunitaria para mejorar la calidad de vida, del Núcleo de Investigación de Educación Ambiental (NIEDAMB), perteneciente al Instituto Pedagógico de Caracas (IPC), de la Universidad Pedagógica Experimental Libertador (UPEL).