

El Liderazgo Directivo y las Dinámicas del Trabajo Cooperativo: Una apuesta a la Convivencia y el Aprendizaje en la Comunidad Educativa de Santa Fe de Icoatea en los años 2007 -2013.

BERLINDA ISABEL CASSIANI MOLINA

Trabajo de grado para optar al título de  
Magíster en Educación  
Énfasis en Gerencia de Instituciones Educativas

Asesora:

Gilma Mestre de Mogollón

Doctora en Ciencias de la Educación.

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE BOLÍVAR

Facultad de Educación  
Maestría en Educación  
Cartagena de Indias  
2019

*A Luz Nelly Camacho Berrio*

*Una sembradora de sueños.*

*Agradecimientos a la comunidad de la Vereda Paso el Medio: Asociación campesina “No hay como Dios”, a los señores Roberto Arias(Q.E.P.D), Alberto Díaz, Arelis Arrieta, por recibirme y permitirme ser partícipe de esta experiencia, dejarme husmear en los anaqueles de la historia de una gran aldea del siglo xxi.*

*“No sistematizamos para informarnos de lo que sucede y seguir haciendo lo mismo, sino para mejorar, enriquecer, transformar nuestra práctica”*  
*Oscar Jara.*

## Contenido

Introducción .....	1
1    Objetivos:.....	7
1.1    Objetivo general: .....	7
1.2    Objetivos específicos: .....	8
2.    Eje de sistematización: .....	8
3.    Contexto de la experiencia: .....	8
4.    Marco de referencia: .....	11
4.1.    Revisión de antecedentes: .....	11
4.1.1.    Antecedentes internacionales: .....	11
4.1.2.    Antecedentes nacionales:.....	14
4.1.3.    Acercamientos a la experiencia: .....	16
4.2.    Referente teórico: .....	18
4.2.1.    El liderazgo directivo y las dinámicas del trabajo cooperativo entre la escuela y la comunidad: .....	21
4.2.2.    Características del líder transformacional comunitario de acuerdo a Montero (2003):	26
4.2.3.    La calidad educativa y el liderazgo pedagógico: .....	28
5.    Metodología utilizada:.....	30
5.1.    Etapas del proceso de sistematización: .....	31
5.1.1.    Interrogantes iniciales: .....	32
5.1.2.    Categorías iniciales .....	33
5.1.3.    Reconstrucción del proceso vivido: .....	34
5.2.    Instrumentos utilizados para recolección de la información:.....	35
5.2.1.    Entrevistas semiestructuradas y a profundidad: .....	36
5.2.1.1.    Selección de actores involucrados: . .....	37
5.2.2.    Registro fotográfico:.....	38
5.2.3.    Revisión documental: .....	39
5.2.4.    El auto relato e historias de vida:.....	39
6.    Actores involucrados en el desarrollo de la experiencia: .....	41
7.    Reconstrucción histórica: .....	42

7.1	Momento 1:.....	42
7.1.1.	Reconstruyendo Territorio desde la escuela del 2007 al 2009.....	42
7.1.2.	Acontecer histórico de la Vereda Paso el Medio, Asociación campesina: No hay Como Dios. ....	45
7.1.3.	El nuevo comienzo, la construcción de la escuela. ....	60
7.1.4.	Símbolos e imaginarios del territorio:.....	62
7.2.	Momento 2: Actores del cambio: La escuela, escenario de participación, diálogo e inclusión. (2009-2012) .....	64
7.2.1.	Estrategias de gestión pedagógica y comunitaria en pro de la convivencia y participación.....	70
7.3.	Momento 3 El saber- sentir del líder y el impacto en la construcción de los aprendizajes. (2012- 2013) .....	75
7.3.1.	El liderazgo directivo en la mejora de los aprendizajes:.....	75
8.	Impacto y sostenibilidad de la experiencia:.....	81
8.1.	El impacto de la experiencia de Santa fe de Icoatea.....	81
8.2.	Sostenibilidad de la experiencia en el tiempo: .....	83
9.	Productos de la sistematización.....	84
10.	Conclusiones/o lecciones aprendidas.....	84
	Referencias bibliográficas:.....	90
	Anexos #1 .....	93
	Anexo#2 .....	102
	Anexo #3 .....	109
	Anexo # 4 registro de la información de campo .....	111

## Introducción

Las siguientes líneas registran la puesta en escena de una experiencia colectiva de reconstrucción social, convivencia y aprendizaje acontecida en la Comunidad Educativa Santa Fe de Icoatea, ubicada en la vereda Paso el Medio, Corregimiento de Matuya, jurisdicción del municipio de María La Baja Bolívar, durante el periodo comprendido entre los años 2007 al 2013, tiempo en el que se gestan las acciones de liderazgo directivo y comunitario que permitieron la reconstrucción de un nuevo territorio a través de la escuela como eje central de la comunidad.

El factor que motivó el surgimiento de la experiencia, fue la necesidad de contribuir a la recuperación del territorio y la escuela con el fin de garantizar la vida y la educación de un pueblo a punto de entrar en el inventario de los pueblos fantasmas del país. La mayoría de las familias habían desertado en el año 2007 por las amenazas de los grupos armados, los docentes en su mayoría habían sido desplazados, razón por la cual la directora encargada ante la situación presentada vio la necesidad de reunir a los habitantes para idear la forma de reubicar el territorio y con ello garantizar la prestación del servicio educativo, la vida y la identidad cultural de un pueblo, las balas no podían seguir imponiéndose sobre la esperanza, mucho menos reemplazar un lápiz. El sueño se materializó en el año 2008, un nuevo territorio para la escuela y posteriormente para la comunidad, era una realidad, la escuela se convierte en el centro, *es el eje a través del cual se reconstruye un territorio y con ello todo un imaginario.*

Lo significativo de la experiencia en la comunidad de Santa Fe de Icoatea, radica en que se logró reconstruir un territorio mediante el liderazgo y trabajo cooperativo del directivo docente con la

comunidad, obteniendo como resultados la reconstrucción del tejido social y el mejoramiento de la calidad educativa de la escuela evidenciada en la sana convivencia y el aprendizaje.

**La reconstrucción del tejido social** es una acción que benefició significativamente a toda una comunidad por varias razones:

1. **Creación de un nuevo territorio** en el cual las familias desplazadas conservaron sus costumbres, tradiciones y compartieron un sentir colectivo, aspecto que no habría sido posible si cada familia en medio de la amenaza hubiese tomado su propio rumbo. La visión de futuro del directivo docente, la capacidad de generar diálogo, participación y movilizar voluntades, hacer actuar, fue relevante para que la comunidad trabajara cooperativamente por una meta común: refundar el territorio, la vereda Paso el Medio.
2. **Sostenibilidad del territorio:** El directivo docente establece alianzas no gubernamentales con corporaciones que le permitieron gestionar los recursos para la adquisición de un terreno para refundar la escuela, aparte de eso, unas hectáreas aledañas para la construcción de viviendas y otro terreno para cultivar y con ello garantizarle a las familias sostenibilidad. Cabe anotar que estas acciones se basaron en la ayuda solidaria de diversas organizaciones por mediación del directivo docente, que también aporta de recursos propios.
3. **El imaginario colectivo de la comunidad**, se conservan las tradiciones, creencias, costumbres y sentir colectivo de una comunidad, si bien es cierto, hubo un desplazamiento a un nuevo espacio, cada uno de los lugares de la nueva vereda adquieren significación, dando cabida al elemento simbólico del nuevo territorio (aspecto que se estará abordando más adelante.)



4. **Prestación del servicio educativo:** la deserción estudiantil por el desplazamiento generado por el conflicto armado fue uno de los grandes flagelos que dejó la guerra, en su mayoría los estudiantes, docentes y directivos se trasladaban a otras poblaciones por temor, en el caso de Santa Fe de Icoitea el directivo docente creó estrategias como la cooperación y el dialogo para mitigar el flagelo y poder garantizarle educación a la población.

Otra de las acciones del liderazgo directivo y comunitario que impacto notablemente en la comunidad de Santa Fe de Icoitea es la **convivencia**, después de un desplazamiento las secuelas del conflicto repercuten al momento de generar procesos de enseñanza aprendizaje en la escuela, la creación de un proyecto de convivencia y paz, cuando aún no se hablaba de un proceso de paz como tal, es un valor agregado a la experiencia, aparte de esto, establecer alianzas para ayuda sicosocial fue una acción eficaz para lograr la **resiliencia** en los estudiantes y demás miembros de la comunidad. Tener la audacia para identificar las necesidades de los estudiantes y hacer buen uso de los recursos de ley para suplirlas es eficiencia, el directivo docente no ve en la carencia una opción para frustrar las metas propuestas, por el contrario gestiona los recursos para alcanzarlas. Cada una de las estrategias que facilitaron la buena convivencia en el establecimiento educativo serán abordadas en el segundo momento de la experiencia, en donde se da cuenta que el ambiente escolar es un factor relevante para iniciar un proceso de aprendizaje.

**El aprendizaje** para que se produzca requiere del saber escuchar al otro, lo cual implica darle participación, validez a las ideas de los demás, diálogo. El aprendizaje es generado por el liderazgo democrático del directivo que logra que los demás miembros también sean líderes y actores de su propio destino. Educar desde lo humano, desde la otredad implica un aprendizaje,

trabajar cooperativamente para construir, no solo la escuela y la comunidad, sino al ser mismo es otro factor determinante en la experiencia, en otras palabras, el elemento transformacional.

La sistematización de la experiencia se hace relevante en la medida en que nos lleva a identificar, descubrir y analizar los conocimientos o saberes construidos a través de las prácticas pedagógicas y directivas, y si esos saberes se enmarcan dentro de una construcción colectiva de aprendizajes, podríamos señalar que estamos ante un objeto del conocimiento generado desde lo vivido, desde la praxis social, lo cual nos permitirá realizar acercamientos y cuestionamientos teóricos construidos y deconstruidos en la experiencia:

Entendemos por sistematización a una modalidad de conocimiento de carácter colectivo sobre unas prácticas de intervención y acción social, que a partir del reconocimiento e interpretación crítica de los sentidos y lógicas que la construyen, busca cualificarla y contribuir a la teorización del campo temático en el que se inscriben. (Torres, 1998, P.3).

Aportar al conocimiento de las ciencias de la educación desde el análisis de la práctica en liderazgo directivo es uno de los pilares que motivan al desarrollo de ésta sistematización, éste contribuye al fortalecimiento de las practicas directivas en los establecimientos educativos en los cuales el directivo docente centra su accionar en tareas administrativas dejando de lado los procesos en gestión académica y comunitaria que son el pilar de una institución educativa cuyo fin último es formar seres humanos competentes para convivir en sociedad. El liderazgo directivo es uno de los factores que más contribuye, según estudios realizados, al mejoramiento de la calidad educativa cuando está orientado al mejoramiento de los aprendizajes de los estudiantes, a promover el trabajo cooperativo entre el cuerpo docente y la comunidad, motiva al logro, promueve el diálogo y la participación de los miembros de la comunidad educativa. Hoy día una de las grandes problemáticas en las instituciones educativas, es el ambiente escolar, que

por lo general entra en detrimento cuando el accionar directivo no establece una comunicación asertiva con la comunidad. El líder directivo de la experiencia dialoga con el contexto social, establece relaciones horizontales que permiten generar un proceso de convivencia que impacta en los aprendizajes, más allá de los estándares básicos de competencias, impacta en la vida de los habitantes y actores de la institución educativa. “(...) en las instituciones educativas de calidad, los directivos se convierten en líderes pedagógicos que trazan metas claras y pertinentes, cohesionan al equipo y hacen seguimiento y retroalimentación permanente” (De Zubiria 2013). El liderazgo directivo y pedagógico como señala De Zubiria es uno de los factores asociados para el mejoramiento de la calidad educativa en Colombia, por lo cual registrar la experiencia de los saberes construidos en el proceso de liderazgo directivo y pedagógico, nos va a permitir realizar análisis críticos que de alguna manera aportarán al mejoramiento de la prácticas en gestión educativa del país.

Los aspectos centrales de la experiencia que se han considerado pertinentes a sistematizar tienen como eje el liderazgo directivo y comunitario, elemento fundamental para la articulación dinámica entre la escuela y la comunidad, obteniendo como resultados una cultura de diálogo, convivencia y participación que impactan notablemente en el clima institucional, el aprendizaje y por ende en el mejoramiento de la calidad educativa. Lo anterior conduce al eje principal *¿Cómo el liderazgo del directivo docente pudo contribuir en la reconstrucción social, la convivencia y el aprendizaje en la comunidad educativa de Santa fe de Ico tea?* El líder dirige, gestiona, distribuye los esfuerzos y entra a dinamizar con otros actores, generando una gestión en colectividad, en busca de alcanzar metas comunes:

“El liderazgo se puede entender como la capacidad para articular a las personas que conforman un equipo de tal manera que actúen con eficacia y efectividad en diferentes contextos y de acuerdo con los

estándares del EE (EducarChile, 2007). De esta forma, ser líder directivo tiene una enorme influencia en el éxito de las escuelas, sirviendo como catalizador de muchos procesos escolares como la eficacia docente y su compromiso con la escuela (Leithwood, Seashore Louis, Anderson, & Wahlstrom, 2004) citado por MEN (2013)”<sup>1</sup>

Por lo cual el hilo conductor de la sistematización es la contribución del liderazgo directivo a los procesos generados durante el transcurrir de la experiencia, aspecto que orientará la reconstrucción histórica y el análisis e interpretación crítica. La propuesta está planteada en tres momentos con el propósito de analizar, cuestionar y registrar los saberes construidos, cada momento relata una etapa del saber hacer de la experiencia:

**Momento 1:** *El liderazgo directivo y las dinámicas del trabajo cooperativo: Reconstruyendo territorio (del 2007 al 2009) (gestión directiva-alianzas)*

En este primer momento se hará énfasis en la reconstrucción del territorio de la comunidad Santa Fe de Icoitea a través de la cooperación y el liderazgo directivo y comunitario, los factores que influyeron para garantizar desde la escuela como ente social, la educación y preservación del territorio, de un legado cultural y simbólico a punto de desaparecer con el conflicto armado.

**Momento 2:** *Actores del cambio: La escuela, escenario de participación, convivencia y diálogo. (2009-2011) (Accionar pedagógico-liderazgo comunitario)*

En este segundo momento se estará indagando por los mecanismos o estrategias que generaron un escenario de participación y diálogo entre la escuela y la comunidad que permitieron abrir el camino de la resiliencia. ¿Cómo se contribuye a la formación en medio del desplazamiento?

---

<sup>1</sup>Tomado de (MEN, GUIAS PEDAGÓGICAS PARA LA CONVIVENCIA ESCOLA, N° 49, LEY 1620 DEL 2013) Guías pedagógicas para la Convivencia escolar.

**Momento 3:** *El saber- sentir del líder y el impacto en la construcción de los aprendizajes (2013- actual)*

El impacto de la gestión pedagógica en los aprendizajes y cómo se contribuye a la mejora de la escuela. En este apartado se estará abordando el concepto de calidad educativa y la forma cómo se construye desde el marco de la experiencia.

Las técnicas e instrumentos utilizados para la recolección de la información hacen parte de la investigación cualitativa, cuyo objetivo es documentar, comprender e interpretar procesos sociales, algunos de ellos cuestionados por la ciencia ortodoxa; pero de gran contribución para los estudios sociales como se estará analizando posteriormente en el marco teórico: Entrevistas semiestructuradas a actores involucrados, Registros audio- visuales: (videos, audios) Registro fotográfico, Relatos de historias de vida (Auto relato), Material impreso: (documentos institucionales, PEI, Metas de mejoramiento a la calidad educativa, documentos notariados, escrituras de territorio, documentos publicados de la experiencia, Proyecto de Convivencia y Paz).

Al final, como es propio en una propuesta de sistematización de experiencia, se estará realizando el análisis y la interpretación crítica de los aprendizajes surgidos.

## **1 Objetivos:**

**1.1 Objetivo general:** Registrar los procesos liderados desde la gestión directiva para la reconstrucción social, convivencia y el aprendizaje en la comunidad educativa de Santa Fe de Icoitea en los años 2007 - 2013.

## **1.2 Objetivos específicos:**

- Analizar la contribución del liderazgo directivo en la conformación de procesos de convivencia y aprendizaje en la comunidad educativa de la institución educativa Santa Fe de Icoatea.
- Documentar los saberes construidos durante el desarrollo de la experiencia vivida por directivos, docentes y estudiantes en el renacer de la comunidad de Santa Fe de Icoatea del 2007 al 2013.
- Registrar las estrategias desde la gestión directiva que generaron cambios significativos en la comunidad y su impacto en la calidad educativa.

## **2. Eje de sistematización:**

*¿Cómo el liderazgo del directivo docente pudo contribuir en la reconstrucción social, la convivencia y el aprendizaje en la comunidad educativa de Santa fe de Icoatea del 2007 al 2013?*

Cómo el liderazgo directivo impacta notablemente en el proceso de reconstrucción social de la escuela y la comunidad, cuáles son las estrategias y aprendizajes que se evidencian en la experiencia.

## **3. Contexto de la experiencia:**

La experiencia se desarrolla en la comunidad educativa de Santa Fe de Icoatea, ubicada en el municipio de María la Baja, corregimiento de Matuya, Vereda Paso el Medio. La comunidad educativa pertenece a una población que viene desplazada desde el año 1997 de los territorios de Santa Cruz de Mula, Las Lajas y Caracolí pertenecientes al municipio del Carmen de Bolívar. En ese entonces, se radican en la vereda Santa Fe de Icoatea, ubicada a una hora de camino del corregimiento de Matuya. Allí se funda la Institución Educativa Santa fe de Icoatea en el año

1998, periodo en el cual lograron construir una comunidad de campesinos dedicados a la agricultura. Para el año 2007 incursionan grupos al margen de la ley que obligaron a la población a desplazarse nuevamente, aspecto que impacto notablemente en el imaginario, dado que el desplazamiento implica una negación al sujeto de arraigar su cultura e identidad, genera carencias como la educación, la vivienda, la alimentación, salud y demás condiciones necesarias para una vida digna. Razón por la cual la *Escuela* como único ente social presente, en manos de su directora, toma las riendas de un proceso de reubicación del territorio, logrando en el año 2008 trasladarse a la vereda Paso el Medio donde habitan actualmente.

Paso el Medio es una población de aproximadamente 200 habitantes, cuentan con 41 casas construidas con barro, bareque y zinc en las cuales conviven dos a tres familias, poseen un terreno para cultivar, trabajan con base a la ayuda solidaria utilizando el trueque como moneda: (al momento de cultivar no se contrata mano de obra porque todos se ayudan entre sí, de igual forma cuando hay un enfermo en la comunidad se turnan para cuidarlo). Cuentan con una bodega de material en la cual guardan colectivamente los instrumentos utilizados para labrar la tierra. El terreno donde habitan está registrado a nombre de la Asociación Campesina: <*No hay como Dios*> con personería jurídica del 2008, está conformada por los líderes de la comunidad. La inclusión de un nuevo miembro debe pasar por un consejo comunal en el cual se decide su ingreso, estos encuentros son llevados a cabo en la placita, lugar donde confluyen los actos más significativos, consta de un quiosco de palma y piso en concreto en el centro de la población.

La población cuenta con una gran riqueza en la tradición oral y un imaginario enfocado al trabajo cooperativo, podríamos señalar que estamos ante una comunidad con características de propias de una aldea del siglo xxi.

La Institución Educativa Santa fe de Icoatea presta el servicio educativo a niños y jóvenes víctimas del desplazamiento por el conflicto armado que azota la región, son jóvenes en su mayoría en extra edad, algunos afro descendientes, otros con rasgos indígenas provenientes del Carmen de Bolívar y de la riberas del Sinú.

La población estudiantil está en condiciones de vulnerabilidad por las carencias en las necesidades básicas y las secuelas psicológicas que ha dejado el conflicto armado, es una población dispersa o flotante, en su mayoría se ausenta de la escuela por varias razones entre estas están: el trabajo infantil, la falta de alimentos, el desplazamiento por temporadas, los padres se trasladan a otras regiones por necesidad laboral, y la poca importancia que se da a la educación en la zona rural.

Los niños que asisten paródicamente y los que lo hacen con frecuencia, en su mayoría son niños que han sido víctimas del conflicto de forma directa, han perdido familiares, padres y hermanos a causa de la guerra, en otros casos son los familiares quienes han ejercido la violencia, esto se ve reflejado en el aula de clases, muchos niños se aíslan, no participan, siempre están deprimidos, otros generan riñas y se les dificulta el trabajo en equipo. Por las condiciones anteriormente mencionadas la población estudiantil es pequeña, de igual forma la vereda en la cual conviven no sobrepasa los doscientos habitantes.

Se hizo pertinente desde la escuela subsanar las heridas que ha dejado la guerra en los niños mediante la implementación de prácticas pedagógicas basadas en el afecto, el respeto a las diferencias que garantizaran experiencias de aprendizaje significativas para los niños y sus familias.



#### **4. Marco de referencia:**

##### **4.1.Revisión de antecedentes:**

En este apartado estaremos referenciando algunos estudios realizados a nivel nacional e internacional sobre la influencia del liderazgo directivo y el impacto en la calidad de los centros educativos y las dinámicas de trabajo comunitario, de igual forma, se hará énfasis en trabajos relacionados con la experiencia significativa a nivel local y nacional.

##### **4.1.1. Antecedentes internacionales:**

Son diversos los estudios a nivel internacional sobre el liderazgo directivo y su influencia en la mejora de las escuelas y en el ámbito empresarial, tomaremos de referencia algunos de ellos.

**El liderazgo escolar en América Latina y el Caribe. Un estado del arte con base a ocho sistemas escolares de la región.** (OREALC/UNESCO 2014) En este estudio la UNESCO realiza un análisis sobre el liderazgo de los directivos y más profundamente, sobre las políticas entorno a la gestión escolar en ocho países de América Latina y el Caribe (Argentina, Ceará (Brasil), Chile, Colombia, Ecuador, México, República Dominicana y Perú).

Este estudio comparativo pretende identificar las características del sistema educativo de las regiones y más exactamente los retos y desafíos del liderazgo directivo escolar frente a la política educativa. El estudio señala que las investigaciones en las regiones mencionadas sobre el tema han sido incipientes, la UNESCO 2014 realiza dicho análisis obteniendo las siguientes conclusiones:

- Se están generando pequeños cambios en la “instalación de políticas” de las regiones para el fortalecimiento del liderazgo escolar, en casos como Colombia y Chile es más notorio a diferencia de las otras regiones.

- No hay una política exhaustiva en las regiones que apunte a la formación y profesionalización del directivo, ni de su status laboral.
- La desarticulación del sistema en cuanto a la autonomía del directivo y el liderazgo escolar que se quiere alcanzar, se pretende liderar con una autonomía limitada por el sistema.
- “Las políticas generadas parecen carecer de una visión que articule los distintos ámbitos en una política consistente destinada al fortalecimiento del liderazgo directivo escolar “ (Unesco 2014p93)
- Las políticas dirigidas al fortalecimiento del liderazgo del directivo , no abordan las instituciones escolares desde su contexto, desatendiendo la diversidad de las mismas, por otro lado no son integrales, por lo general solo apuntan al sector oficial, dejando de lado el sector privado.

En ese orden de ideas, el análisis demuestra que en las ocho regiones estudiadas, las políticas educativas planteadas por el sistema, son incipientes si se pretende fortalecer el liderazgo del directivo escolar, las incoherencias entre la autonomía y rol que debe asumir como líder pedagógico abren una gran brecha en la medida en que no se establece dentro del estándar como una función relevante para el mejoramiento de la calidad, el seguimiento al aprendizaje. El apoyo del líder al proceso pedagógico es opacado por la autonomía dada al maestro y la infinidad de funciones y rendición de cuentas administrativas, en lo cual ocupan la mayor parte de su tiempo.

Otra experiencia es la titulada, **Liderazgo de los directores y calidad de la educación. Un estudio del perfil de los directivos en un contexto pluricultural**, un estudio de Cuevas, Díaz e Hidalgo 2008, que plantea que el liderazgo directivo es un factor clave en la mejora de la calidad educativa, por lo cual basa su estudio en el análisis del rol del directivo en la planeación

estratégica y manejo de recursos y colaboradores desde un contexto multicultural, para lo cual tomaron como muestra a los directivos de la ciudad Autónoma de Ceuta (España), para observar “como el liderazgo se refleja en los diversos ámbitos que contribuyen a la calidad y mejora de la escuela”. Del estudio se concluye que:

- Los factores que influyen en el liderazgo: la gestión del personal, la planeación, estrategias, los proyectos curriculares teniendo en cuenta el contexto multicultural.
- Conocer las fortalezas y debilidades de sus actos.
- La variable del sexo juega un papel importante, el estudio muestra que las mujeres tienden a ser más excepcionales en la labor.
- El tamaño del centro
- Los resultados del centro también es un factor que genera liderazgo en los directivos.

### **La Cohesión del Colectivo, como Factor Clave para el Trabajo Colaborativo en Educación**

**Básica.** El estudio realizado por Gavotto, Glasserman, Monge y Castellanos (2015) responde a un diseño descriptivo con enfoque cualitativo. Se entrevistó a 20 directoras de educación básica y se encuestó a 80 docentes de educación primaria por medio de un cuestionario abierto para realizar un diagnóstico sobre la cohesión del colectivo y el perfil de liderazgo de la directora de la escuela” este estudio descriptivo tomó a 20 directoras de escuela de básica en el estado de Sonora México. Con base en entrevistas y un estudio de campo del análisis se concluyó:

- Que la cohesión del colectivo es variable, no depende únicamente del líder, sino de todos los miembros, pero es al líder a quien le corresponde mantenerla, ya que sus acciones pueden conllevar a la desvinculación del grupo.
- La comunicación es otra variable según el estudio para mantener la cohesión del colectivo.

- La retroalimentación de las acciones a los miembros del colectivo de forma asertiva por parte del líder permite mantener la cohesión.
- La participación e inclusión de todos los miembros en el proyecto colectivo.

El estudio concluye, en palabras de los autores, “que depende de las directoras mantener la cohesión del colectivo, sus acciones generan reacciones que unen o desconectan a las personas del proyecto educativo, por lo tanto su intervención es determinante para alcanzar los objetivos y propósitos educativos” (p184). Se puede observar en esta investigación que el liderazgo del directivo se hace efectivo cuando promueve el trabajo colaborativo, contribuye a la participación de todos los miembros, motiva al logro, genera confianza, comunica y retroalimenta a su equipo.

#### **4.1.2. Antecedentes nacionales:**

Desde la sistematización de experiencias como tal en el país, el tema del liderazgo directivo y el trabajo cooperativo con la comunidad se ha venido abordando de diversas formas y en diversos contextos de acuerdo con la situación que urge el accionar del líder en una comunidad; es el caso de la ciudad de Medellín Colombia, donde se registra una experiencia de gestión comunitaria del territorio, que trasciende el ámbito académico y se vuelca de forma crítica al ámbito social comunitario: Aramburo Juan Felipe, Director PROANTIOQUIA. *Una escuela cercana a la vida. Análisis de la Fundación Empresarios por la Educación sobre la realidad de escuelas comprometidas con la formación de ciudadanía. Marzo 2017.*

“Este activo rol de la escuela pasa necesariamente por un grupo de directivos y docentes motivados con su labor. Ellos reconocen la necesidad de una escuela que se adapta al contexto, que redimensiona permanentemente los saberes y que encuentra formas activas para la inclusión, la participación democrática y la diversidad. En Moravia, como en sus escuelas, se sigue

construyendo cercanía con el barrio, la identidad y la paz desde escenarios educativos promovidos por agentes educativos comprometidos con su oficio, y dispuestos a formarse permanentemente.” (Aramburo 2017)

La relación de la escuela y los directivos docentes con el contexto es fundamental para ejercer la formación a la ciudadanía y generar cambios sociales que transformen personas y contextos: “la escuela propone saberes para repensar el contexto, y cómo el contexto apoya las prácticas escolares desde la inclusión de diversos lenguajes y metodologías.” (Aramburo 2017) Esta experiencia llevada a cabo en Medellín, en zonas de alto grado de vulnerabilidad, demuestra que es posible transformar contextos, establecer dinámica de trabajo cooperativo y compartir saberes entre los miembros del grupo. Si estos cambios son liderados por un ser capaz de cohesionar al equipo hacia una meta conjunta, se podría afirmar, que es posible transformar un contexto de opresión en un encuentro con la democracia.

**Rodríguez A, B. 2016. Descripción del liderazgo educativo como promotor de aprendizajes**

**en la escuela:** El estudio desarrollado por un maestrante de la Universidad Militar Nueva Granada de Bogotá muestra el análisis del liderazgo educativo como factor relevante para promover aprendizajes en las instituciones educativas, tiene como objetivo: “Describir el liderazgo existente en la Institución Educativa Pablo VI del municipio de Sopó con el fin de proponer orientaciones que promueva los aprendizaje de los estudiantes.” Destaca la importancia de caracterizar el tipo de liderazgo dado en los centros educativos, ya que es una variable considerada como un factor clave en la mejora de la calidad educativa. El estudio concluye entre varios aspectos, en palabra del autor que:” La aplicación de modelos de liderazgo en la gerencia educativa permite a la institución ser proactiva en vez de reactiva en la formulación de su futuro, con un rector que como líder mayor dirige, administra y representa una institución y en la que se

personifican el talento humano que lo integra, adopta políticas administrativas, gerenciales y pedagógicas que promueven los aprendizajes de los estudiantes.”

Una vez más los estudios y las teorías que los sustentan demuestran que el liderazgo pedagógico del directivo docente y la capacidad para promover el trabajo cooperativo y cohesionar equipos de trabajo en pro de una meta conjunta es un factor determinante en el mejoramiento de la calidad educativa. Lamentablemente como plantea el estudio realizado por la UNESCO 2014, la política educativa encaminada a fortalecer el rol del directivo es incipiente en América Latina.

#### **4.1.3. Acercamientos de la experiencia:**

Con relación a la investigación que nos ocupa no se ha realizado un estudio acerca del liderazgo directivo y las dinámicas del trabajo cooperativo en un estudio de casos como el de la experiencia en la Institución Educativa Santa Fe de Icoatea. Algunas organizaciones han realizado acercamientos desde el ámbito comunitario y la ayuda solidaria, para registrar procesos de memoria colectivas en las víctimas del conflicto armado, que constituyen un 100% de la población de la Vereda Paso el Medio donde se desarrolla la experiencia en estudio.

- **Torres J, (2014)** publica un artículo en el periódico el Herald de Barranquilla, en el cual relata la condición de víctima de Luz Nelly Camacho, al ser desplazada de San Onofre Sucre , su tierra natal, el articulo solo hace énfasis en el dolor del campesino desplazado, sin mencionar aspectos en gestión comunitaria o directiva.
- **Cassiani, B, 2014** *La lectura y la escritura una puesta en escena del imaginario colectivo en la comunidad de Santa Fe de Icoatea*. El texto recoge una experiencia pedagógica llevada a cabo en la Institución Educativa Santa Fe de Icoatea en el año 2013, implementada en la escuela para motivar a los estudiantes a la lectura con la

participación de padres de familia, directivo y docentes, por lo cual, será referenciada en el tercer momento como una de las estrategias de mejoramiento de la calidad liderada por el directivo docente con el apoyo del programa Todos a Aprender del Ministerio de Educación Nacional. Esta experiencia fue registrada por el periódico El universal, en donde se alude al trabajo del autor que registra el saber comunitario.<sup>2</sup>

- **Cassiani B, 2013** recoge en un blog datos y fotografías que muestran acciones de mejora en la institución educativa Santa fe de Icoatea con la intervención del programa Todos a Aprender del 2013 al 2018, el registro solo apunta a evidencias del proceso de acompañamiento del programa; pero no se ahonda en el caso de la experiencia, ni en el accionar del directivo docente.
- **Castellar, L (29 de noviembre del 2016) *Docente acompañada por el PTA elegida héroe de la educación***, en su artículo del diario AMPM online, hace referencia al reconocimiento dado a la directora por su trabajo comunitario por el Ministerio de Educación con la intervención del Programa Todos a Aprender a través de Berlinda Cassiani como tutor que orienta la Institución Educativa. El reconocimiento es dado a la directora mediante un documental sobre su labor durante los últimos 10 años, dirigido por el cineasta Sergio Cabrera, este documental se encuentra en proceso de edición y aprobación, aún no ha sido publicado.
- **López, G (5 de diciembre del 2016) *En la vereda Paso el Medio hay una heroína de la educación***. El periódico El Universal realiza un reconocimiento a la labor de la directora

---

<sup>2</sup> De la Cruz Pallares Adriana. ***Con el aula en la casa todos a aprenden***, artículo sobre Berlinda Cassiani, Tutora del programa Todos a Aprender del MEN, El Universal 29 de septiembre del 2013. <http://www.eluniversal.com.co/educacion/con-el-aula-en-la-casa-todos-aprenden-136404>

Luz Nelly Camacho Berrío por el trabajo en el mejoramiento de la calidad en la Institución Educativa Santa fe de Icoatea. El artículo describe de forma breve el contexto de la escuela y los objetivos de mejora de la profesora. Éste texto se toma como referencia porque relaciona una de las acciones del directivo en el proceso de mejoramiento. Este reconocimiento se hace por el documental que se encuentra en curso para edición sobre la vida de la directora, producido por el cineasta Sergio Cabrera.

#### **4.2.Referente teórico:**

La educación en Colombia requiere con urgencia ser sistematizada, por lo tanto, es necesario ahondar en cada una de las experiencias, proyectos, estrategias y acciones que han aportado a lo largo de los años a la construcción de un mejor país, lo cual va a permitir abrir las rutas del saber, re significar la educación desde el compartir de saberes y el aprendizaje colectivo. Comprender que el conocimiento se adquiere desde la experiencia, entenderlo como un producto generado de la práctica social que conlleva a la afectación, re significación de las teorías o prácticas existentes e irrumpe como un elemento nuevo dentro del saber científico:

“La sistematización de experiencias es una gran posibilidad para que se expresen y se desarrollen y divulguen los conocimientos y saberes locales, que tienen mucho que aportar al enriquecimiento del pensamiento científico. Esto también permitirá asumir más creativamente nuestros proyectos, pues no tendremos una actitud pasiva que se reduce a aplicar los conocimientos y verdades que ya existen, sino que impulsaremos nuestra capacidad de crear conocimientos adecuados a la realidad en que vivimos y sus particularidades “ (Jara, 2001,P,4).

Los actores de la experiencia aprenden en la práctica o ejecución de las misma, el saber empírico entra a dinamizar con las teorías preexistentes, pero es en el contexto de la práctica donde el sujeto entra en pugna con el saber científico, al descubrir que no todas las situaciones pueden ser



resueltas con la teoría y se aventura a la puesta en acción que por lo general nace del consenso de un grupo ante un problema.

De acuerdo con las teorías de educación popular y los estudios sobre sistematización de experiencias en América Latina, podemos entender que el conocimiento generado en la práctica es un ejercicio de empoderamiento popular, más que el sometimiento a las hegemonías del poder, en la medida en que se utilicen las teorías del conocimiento para comprender la realidad, esquematizándola en un paradigma de pensamiento, o en su defecto, en un sistema político, hay cierto sometimiento, si por el contrario el saber surge de la interpretación crítica de la realidad para proponer y transformar, parafraseando a Jara (2013), estamos ante la diversidad del pensamiento, el cual bajo este supuesto, no se podría generalizar, ni esquematizar ya que varía a la circunstancia en las que se produce, en otras palabras, el conocimiento a merced de las aguas heracliteanas. De acuerdo a Jara (2013), la sistematización de experiencias es una forma de investigación- acción que aporta significativamente a la construcción del conocimiento y la cultura en un campo específico. Cabe anotar que la sistematización de experiencias va más allá de documentar o recolectar datos, lo fundamental de una sistematización es la interpretación crítica, los saberes construidos y deconstruidos durante el proceso que apuntan a la transformación y al conocimiento:

“La sistematización es aquella interpretación crítica de una o varias experiencias que, a partir de su ordenamiento y reconstrucción, descubre o explicita la lógica del proceso vivido en ellas: los diversos factores que intervinieron, cómo se relacionaron entre sí y por qué lo hicieron de ese modo. La Sistematización de Experiencias produce conocimientos y aprendizajes significativos que posibilitan apropiarse de los sentidos de las experiencias, comprenderlas teóricamente y orientarlas hacia el futuro con una perspectiva transformadora”. (Jara, 2013,P,4)

La capacidad transformadora de la que habla Jara (2013), está dada en la praxis social, la aptitud de los actores de la experiencia de pensarse a sí mismo y proponer nuevas formas de accionar ante ciertas circunstancias; también está dada en el impacto social de la práctica sistematizada, la afectación de ésta a otros sujetos con los que se comparte la experiencia.

Ésta práctica de investigación nace de un contexto opresor de las dictaduras de los años sesenta y setenta, como una búsqueda para re significar la realidad, entablando el diálogo colectivo con el pueblo, se circunscribe en la filosofía de educación popular que afectó el imaginario colectivo del pueblo latino americano, y como una ola invisible llega a los lugares más apartados, de la zona rural:

“una educación “popular” hace referencia a aquellos procesos político-pedagógicos que buscan superar las relaciones de dominación, opresión, discriminación, explotación, inequidad y exclusión. Visto positivamente, se refiere a todos los procesos educativos que buscan construir relaciones equitativas y justas, respetuosas de la diversidad y de la igualdad de derechos entre las personas... La educación popular permite apropiarse de una capacidad de pensar. En cuarto lugar, la capacidad de imaginar y de crear nuevos espacios y relaciones entre los seres humanos en el hogar, la comunidad, el trabajo, el país, la región, y la capacidad de suscitar una disposición vital solidaria con el entorno social y medioambiental como afirmación cotidiana.” (Jara, 2013, P,8).

Las experiencias significativas por lo general están inmersas en contextos sociales y de alguna u otra manera propenden por el cambio y apertura al conocimiento de los mismos; la capacidad de pensar, de transformar, de entablar el diálogo con las comunidades, establecer el trabajo cooperativo como dinámica social, la solidaridad con el entorno y el territorio son factores determinantes de una educación a favor del desarrollo humano, y más aún cuando estos están liderados por personas capaces de abrirse a un escenario de diálogo y cooperación que permita construir en colectividad.

En el marco de la educación, las instituciones que cuentan con líderes y actores comunitarios dispuestos a convertir una situación adversa en una oportunidad de formación y mejoramiento, están indiscutiblemente en vías de transformación. Un factor relevante para que el cambio se produzca en los centros educativos, es el liderazgo del directivo docente, quien puede lograr que la transformación se haga efectiva si establece como política organizacional y filosofía de vida, las dinámicas del dialogo y el trabajo cooperativo:

“Aparte de restringir el liderazgo a puestos directivos, la experiencia que tenemos muestra que la organización “se mueve” no por la posición ocupada, sino por la capacidad para implicar a otros en misiones consensuadas, articulando las visiones parciales en un nivel de símbolos, creencias o cultura escolar” (Bolívar, 1997, P. 4-5)

El liderazgo según Bolívar es “inevitablemente político” ya que permite la confrontación a través del diálogo, en esa pugna de intereses opuestos se llega al consenso. En palabras de Bolívar (1997): “suele ser un medio positivo para lograr la cohesión e integración”

En el caso de la Institución Educativa Santa Fe de Icoatea, en el que fue posible la reconstrucción de un territorio en medio del conflicto armado y el mejoramiento de la calidad de vida y la educación a través del trabajo cooperativo entre el directivo docente y la comunidad, caso objeto de esta investigación, el liderazgo directivo juega un rol fundamental para el análisis de la construcción de saberes de la experiencia, por lo cual estaré ahondando en la concepción de liderazgo como elemento clave de la fundamentación teórica de la misma.

#### ***4.2.1. El liderazgo directivo y las dinámicas del trabajo cooperativo entre la escuela y la comunidad:***

Entre las diversas concepciones de liderazgo nos vamos a basar en la idea del liderazgo como la “capacidad de influir en los demás” para alcanzar logros comunes, con una visión de futuro

basada en consensos, independientemente del rol de autoridad: como sugiere: Leithwood, Day, Sammons, Harris y Hopkins, 2006, citado por Bolívar (2010 p.13):

“Entendemos por “liderazgo”, fundamentalmente, la capacidad de ejercer influencia sobre otras personas, de manera que éstas puedan tomar las líneas propuestas como premisa para su acción. Esta influencia, no basada en el poder o autoridad formal, se puede ejercer en distintas dimensiones, especialmente en el plano organizativo, cuando una dirección logra alcanzar consenso y moviliza a la organización en torno a metas comunes”.

Cuando entra a dinamizar las posturas en pro al bien colectivo, el aprendizaje en los centros escolares se hace efectivo, y si éste liderazgo va dirigido a los estudiantes, en palabras de Bolívar 2010, estamos ante un liderazgo pedagógico. Si queremos mejorar las instituciones educativas debemos propender por directivos docentes o líderes educativos enfocados hacia lo pedagógico, pero una pedagogía que motive a la transformación de la escuela, una pedagogía del cambio basada en el contexto, una pedagogía ejercida desde un liderazgo transformador y orientado a la comunidad<sup>3</sup> y la vida, una pedagogía para el aprendizaje.

Las escuelas necesitan de directivos docentes que vayan más allá de las meras tareas administrativas, necesitan directivos docentes que trasciendan el ámbito de la gestión directiva y vuelquen su interés en los procesos de enseñanza y aprendizaje, cómo en las dinámicas sociales del contexto comunitario en el cual se desenvuelven los estudiantes:

“Se trata de generar una cultura escolar robusta, con implicación de todos los agentes (incluida la familia y la comunidad), en un proceso que Kruse y Louis (2008) llaman “intensificación del liderazgo”. Sin

---

<sup>3</sup> En este sentido estaremos abordando el concepto de comunidad como un conjunto de personas vinculadas por características o intereses comunes, RAE, en este caso la comunidad educativa de la que haremos referencia trasciende el ámbito escolar para integrarse en un todo con el grupo poblacional, consolidando una sola comunidad.

construir un sentido de comunidad que valora el aprendizaje poco lejos puede ir el liderazgo.”(Bolívar 2010, P 16).

### ***¿Cómo se evidencia éste liderazgo en los directivos docentes del sector rural?***

Las escuelas en los contextos rurales y de pobreza, tienden a establecer relaciones estrechas entre los habitantes de la comunidad, la escuela en muchos casos como único ente gubernamental presente tiende a ser el centro donde se movilizan las relaciones sociales dentro del grupo, todo llega a la escuela y todo lo que se produce en la escuela llega a la comunidad en un intercambio de saberes; pero es la escuela la encargada de dinamizar las relaciones y construir en la comunidad una cultura del aprendizaje.

Los directivos docentes del sector rural tienen la gran tarea de garantizar en primera instancia el servicio educativo a los estudiantes, batallar con las adversidades del contexto y proporcionar un clima propicio que garantice el aprendizaje y la mejora de los procesos educativos en los cuatro componentes de gestión , tal como lo estipula la guía 34 del Ministerio de Educación Nacional 2008, en el marco del mejoramiento institucional, numeral 1.6, donde plantea que los establecimiento educativos pertenecen a contextos sociales con diversas problemáticas de las cuales no pueden ser exentos, es responsabilidad de estos garantizar el servicio y disminuir las barreras de acceso al aprendizaje, para lo cual requiere que establezcan relaciones con diversos sectores o entidades que le permitan contribuir en la prestación de servicios complementarios que atiendan las necesidades de la población estudiantil. En otras palabras, se necesitan directivos líderes que transformen contextos.

Es relevante en las instituciones educativas del sector rural establecer nexos con el contexto en el cual se desarrollan los procesos pedagógicos, de esta manera , se podría garantizar ciertos

elementos que contribuyen a la mejora de las escuelas, el líder pedagógico y directivo de estas instituciones, inevitablemente ejerce un *liderazgo comunitario*, éste por lo general se origina por las necesidades que amerita el contexto en el cual se ubica la escuela : “usualmente, el liderazgo comunitario surge de las reuniones de organización y planificación de actividades comunitarias, o antes circunstancias que afectan a la comunidad y se hace necesario actuar con mayor o menor urgencia” (Montero,2003, p 94), en el caso Santa fe de Icoatea, el directivo docente se ve en la necesidad de convocar a la comunidad y organizar reuniones como medida de emergencia ante la situación de conflicto armado, deserción escolar, y desplazamiento masivo de la población, garantizar la vida, la vivienda y la educación era en ese entonces una urgencia colectiva.

En ese orden de ideas, el liderazgo comunitario juega un papel fundamental para el ejercicio democrático en las poblaciones más vulnerables, y la escuela como ente social no puede estar exenta, ésta por el contrario, le urge la creación de mecanismos de participación comunitaria que apunten al logro de metas conjuntas.

El liderazgo comunitario no está dado por un rango o cargo de autoridad, éste se instaura cuando los participantes de la comunidad entran en consenso:

“Cuando la actividad comunitaria tiene un carácter participativo, la dirección surge del grupo por consenso; las decisiones y los planes se hacen mediante la discusión reflexiva y en las acciones derivadas de ellos participan muchos miembros de la comunidad. No se trata de descargar responsabilidades y tareas en la persona del líder; el carácter participativo del movimiento comunitario supone que todos los miembros de la comunidad sienten o son conscientes de las mismas necesidades y que se apoyan entre sí.

En tales casos, los líderes llegan a ser muy populares dentro de la comunidad, que los considera como personas comprometidas en la defensa de los intereses colectivos, desarrollando además un sentimiento

de solidaridad con ellos, pues los ven como profundamente ligados a la comunidad.” (Montero, 2003, P.91)

Cada comunidad y los procesos de liderazgo que ocurren dentro de ella tienen características particulares dadas por el contexto y las situaciones en las cuales se efectúan, no se podría hablar de liderazgo como un concepto con criterios definidos, cada líder y cada comunidad le dan una particularidad de acuerdo a las experiencias de vida que se tejen y los imaginarios colectivos que circundan en los habitantes del territorio. En las comunidades rurales las experiencias permiten estrechar relaciones entre los participantes, estas por lo general, son *solidarias*, el sentimiento que los une surge de una necesidad colectiva de agruparse para hacer frente a una realidad particular. En este tipo de agrupaciones existen roles establecidos y el trabajo está basado en la *cooperación*, las dinámicas del trabajo cooperativo implican la cohesión de acciones hacia una meta conjunta, de interés colectivo en el que cada uno de los miembros tiene participación, cobrando importancia para el colectivo, compartiendo el acontecer histórico, el sentir popular. Los líderes que surgen en estas comunidades, no salen de la nada, son personas que han ganado cierto respeto, empatía, confianza, y comparten con la comunidad una historia común, son líderes transformacionales por naturaleza. En la investigación que nos compete haremos énfasis en el liderazgo transformacional, que de acuerdo con Montero (2003) es una especie de liderazgo comunitario:

“hemos definido un tipo de liderazgo comunitario que se produce en circunstancias caracterizadas por la participación, que puede calificarse de *transformador*. Este modo de liderazgo es definido por la presencia de un fuerte e intenso componente afectivo; por el despliegue de energía y de trabajo, no sólo del líder, sino del grupo al cual pertenece, pues de hecho una de sus cualidades es la de movilizar a las personas del grupo y de su área de influencia” (Montero 2003, p 98)

*Un liderazgo transformacional*, orientado al trabajo comunitario en beneficio de la formación del ser en el cual el líder propende por el bien común, una persona con motivación al logro, capacidad de diálogo y don de autoridad que puede transformar un contexto de opresión en una oportunidad de vida, líderes que como afirma Montero (2003) sacrifican sus intereses personales por el bienestar colectivo, son visionarios, tienen claras las metas e inspiran con sus acciones a los demás. Las características del líder transformacional se han tomado del líder transformador del que habla Bass 1985 citado por Montero (2003), con cierta variable hacia el trabajo con equipos comunitario, determinaremos algunas de las características del líder transformacional con énfasis comunitario que fundamentaran el caso objeto de esta sistematización.

#### **4.2.2. Características del líder transformacional comunitario de acuerdo a Montero (2003):**

1. Motivación al otro a actuar, movilizan voluntades y capacidades de los miembros de la comunidad.
2. Fomentan la participación de los miembros de la comunidad e incorporan
3. El interés colectivo prima sobre el particular
4. Concientizan a la comunidad en la jerarquización de necesidades
5. Efectos compensatorios en la realización de las tareas y alcance de metas para los miembros participantes.
6. Son inspiradores
7. Permiten la participación y el desarrollo personal de los miembros
8. Son líderes carismáticos
9. Tienen estrechos nexos con la comunidad, conocen a sus miembros y se comunican continuamente.
10. Delegan responsabilidades
11. Respetan la ideología del otro, Comunicación
12. Ceder espacios al otro
13. Visión de futuro
14. Conexión con la comunidad
15. Reconocimiento de las capacidades individuales y colectivas, entender que cada persona es un sujeto capaz

El líder transformacional (Montero 2003) es un ser dado al trabajo cooperativo, fomenta la participación, motiva al logro, deja que los demás miembros asuman roles, potencia capacidades y demás aspectos descritos anteriormente. El trabajo cooperativo entre el líder y la comunidad



consolida espacios de participación, que permite a los actores involucrados construir saberes en colectividad:

“Una característica de los líderes transformadores es su capacidad de influir en quienes los rodean, y ciertamente los mejores líderes comunitarios que hemos conocido la poseen. Esta cualidad va acompañada de otra: su capacidad para escuchar ideas, propuestas, consejos, advertencias y críticas, y para incorporarlas fructíferamente” (Montero, 2003, p 113.)

Si bien es cierto que los líderes transformacionales no son dioses, lo que hace que su accionar sea exitoso es el sentir netamente político de su labor, fundamentada en la participación y la democracia, el líder transformacional comunitario no puede ser él sin la comunidad, el nexo relacional es intrínseco. El liderazgo comunitario es de naturaleza dialógica, instaura la democracia:

“Una comunidad participativa reconoce a cada uno de sus miembros la posibilidad de expresar sus puntos de vista. Si bien no siempre ello se logra, sea por el desinterés en participar de algunos miembros de la comunidad o porque hay personas que optan por acogerse a las opiniones de otros miembros del grupo al igual que en otras situaciones sociales, el buen líder comunitario procura sondear la opinión de todos los participantes.” (Montero, 2003, p.101)

Una sociedad en vías de mejoramiento es aquella que llega a resolver sus conflictos mediante el consenso, que potencializa con la participación el saber del otro, cuando esto se produce hay aprendizaje. La educación donde quiere que se manifieste, sea dentro o fuera del aula es de calidad humana cuando su naturaleza es dialógica, en el caso de Santa fe de Icoitea estamos ante una escuela y una comunidad que no permitió que se instaurara la autoridad liderada por las balas del fusil de aquellos que mutilan cualquier idea o razón de ser, por el contrario, rompen el silencio que conlleva el miedo con la expresión de sus ideas y saberes:

“donde quiera que exista un hombre oprimido el acto de amor radica en comprometerse con su causa. La causa de su liberación. Este compromiso por su carácter amoroso, es dialógico... por esta misma razón no pueden los dominados, los oprimidos, en su nombre acomodarse a la violencia que se les imponga, sino luchar para que desaparezcan las condiciones objetivas en las que se encuentran aplastados” (Freire 2005 p 108-109)

. La educación no podría cimentarse fuera del diálogo, ya que no es “una educación bancaria”, la educación transforma al pueblo y lo legitima como hablante portador del conocimiento, instaurando la democracia mediante el diálogo. El hombre dialógico del que habla Freire (2005) entiende que él es él cuándo existe el otro: “el dialogo es este encuentro de los hombres mediatizados por el mundo, para pronunciarlo no agotándose, por lo tanto, en la mera relación yo-tu” (Freire, 2005, P.107). El sujeto “pronuncia” el mundo cuando ha llegado a entenderlo en su relación con el otro, en una dinámica de cooperación, solidaridad, participación, creando un sentimiento de hermandad que liderado por un ser humilde, genera conocimiento.

El directivo docente no puede ser indiferente al trabajo cooperativo, por el contrario tiene que convocarlo como un mecanismo de gestión pedagógica que le va a permitir alcanzar metas conjuntas en la medida en que los miembros del equipo se empoderen de las acciones y sientan que su causa es la causa de todos; para lo cual , la motivación al logro y valorar las ideas y participación de todos los actores es fundamental, es entonces cuando no se pretende ser el líder, sino que la comunidad le otorga naturalmente el liderazgo.

#### **4.2.3. *La calidad educativa y el liderazgo pedagógico:***

Uno de los factores asociados a la calidad educativa es el liderazgo pedagógico del directivo docente. Se ha demostrado en los estudios realizados que factores como el clima institucional, la labor del docente, la conformación de comunidades de aprendizaje en las instituciones, el

seguimiento a los aprendizajes y el liderazgo pedagógico del directivo, son factores determinantes para el mejoramiento de los centros educativos, De Zubiria (2015), argumenta que uno de los factores determinantes en el mejoramiento de la calidad educativa, vista esta desde la educación por competencias para la vida y los resultados de pruebas nacionales e internacionales que hacen a las instituciones exitosas, es el liderazgo del directivo docente: “ de manera sistemática se encuentra que todos los procesos de mejoría en la calidad están asociados a fuertes liderazgos de las instituciones educativas y de todo el sistema”. (De Zubiria, 2015, p. 80)

Si entendemos la calidad educativa como:

“como aquella que forma mejores seres humanos, ciudadanos con valores éticos, respetuosos de lo público, que ejercen los derechos humanos y conviven en paz. Una educación que genera oportunidades legítimas de progreso y prosperidad para ellos y para el país. Una educación competitiva, que contribuye a cerrar brechas de inequidad, centrada en la institución educativa y en la que participa toda la sociedad”

MEN (Ministerio de Educación Nacional 2010)

Quizás podríamos pensar que es una utopía, las realidades educativas varían de acuerdo al contexto, si no estuviera demostrado los alcances del modelo de escuela nueva en los contextos más vulnerables, y los estudios realizados en donde la infraestructura física no es un factor determinante en la calidad, esa utopía se hace más alcanzable, en la medida en que se propenda por educar más al ser, partir de la justicia y la democracia, estas brechas de inequidad empezaran a cerrarse. Un directivo docente que instaure la democracia: participación y diálogo entre los miembros de su equipo y la comunidad, mientras se preocupe por las competencias emocionales y el aprendizaje de sus estudiantes genera oportunidades, legitima al otro:

“El clima de la institución está altamente influenciado por el director, en tanto algunas de las funciones esenciales de un rector son la de ampliar la participación, conformar equipos diversos e inteligentes en las

áreas y los ciclos y cohesionar a la comunidad educativa entorno a metas comunes.” (De Zubiria, 2015, p. 81).

Los líderes transforman cuando motivan a los miembros de su equipo a trabajar por una meta conjunta que todos han apropiado. Podemos cuestionarnos: ¿cómo se logra?

“El director, en este sentido, tiene que ejercer un papel “transformador”: estimular y desarrollar un clima de colegialidad, contribuir al desarrollo profesional de sus profesores, e incrementar la capacidad de la escuela para resolver sus problemas. Construir una visión colectiva y situar los objetivos prácticos, creación de culturas de colaboración, altas expectativas de niveles de consecución y proveer apoyo psicológico y material al personal, son otras tantas dimensiones de estas funciones transformadoras”.

(Bolívar, 2010, P, 29)

Inevitablemente, como se expresaba en párrafos anteriores, el liderazgo transformacional del directivo, enfocado hacia lo pedagógico y comunitario tiene un alto contenido de trabajo cooperativo, recordemos que el líder, no es él sin el equipo, la relación es recíproca, y los saberes se intercambian; pero también es cierto, que es un factor primordial para consolidar el equipo, sus acciones pueden generar tanto éxitos como fracasos.

## **5. Metodología utilizada:**

La sistematización de experiencias es un tipo de investigación acción de carácter cualitativo que de acuerdo a Jara (2013), en las *orientaciones teórico prácticas para sistematizar experiencias*, no existió una fórmula única para sistematizar, en el trayecto o contexto propio de la experiencia van surgiendo variables o modalidades para hacerlo; pero según el autor lo importante es registrar tres aspectos bases: “ordenar y reconstruir el proceso vivido; realizar una interpretación crítica de ese proceso; extraer aprendizajes y compartirlos”(Jara 2013), cada uno

de esos aspectos tiene unos elementos claves para el proceso de sistematización: identificar los objetivos, eje de sistematización, ordenar y clasificar la información, definir categorías, interpretar y analizar, formular conclusiones y comunicar saberes o productos de la experiencia. Siguiendo el modelo metodológico planteado por Jara (2013) se plantea el siguiente esquema que resume la ruta metodológica para la sistematización de la experiencia en el EE Santa Fe de Icoateca:

***Ruta de sistematización: El liderazgo directivo y las dinámicas de trabajo cooperativo, una apuesta a la convivencia y el aprendizaje en la comunidad educativa Santa fe de Icoateca.***

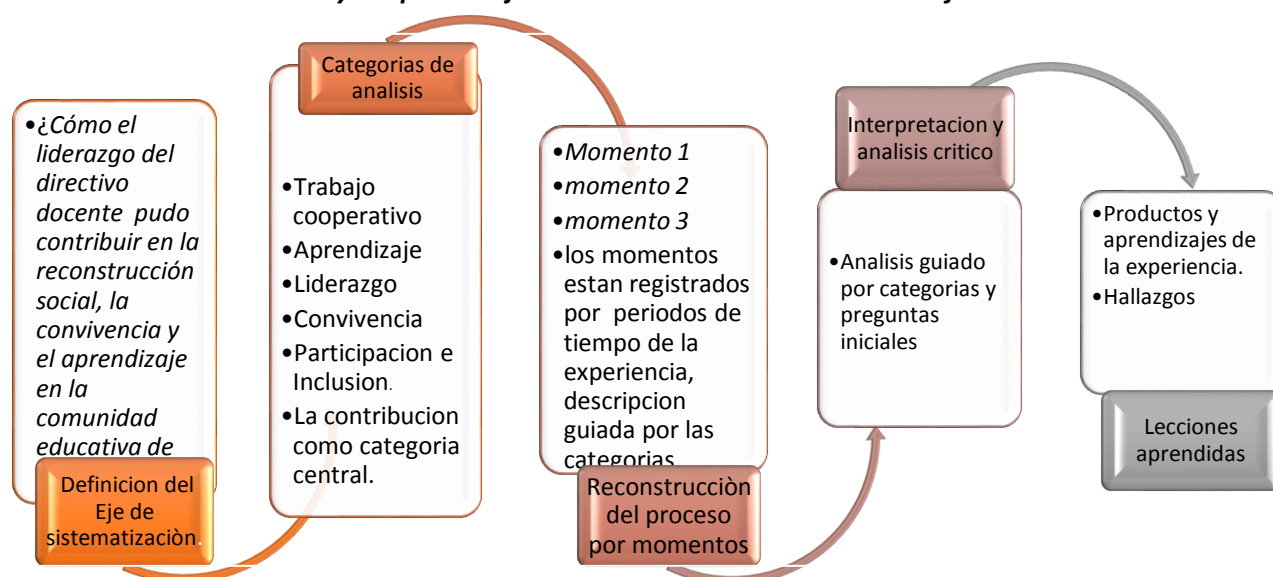


Figura #1, Etapas para la sistematización de experiencias con base a metodología planteada por Jara (2013) fuente: la autora

### 5.1.Etapas del proceso de sistematización:

Cada experiencia tiene una dinámica propia y diversas formas de abordarla, lo cual le permite a quien sistematiza vivir una experiencia dentro de la experiencia, vivir y revivir para aprender de lo vivido. Es un viaje que otorga, más que una bitácora, la posibilidad de sentir la emoción del otro, es un viaje hacia la *otredad*.

El desarrollo de la investigación está basado en una pregunta problema, en este caso, el eje de sistematización: *¿Cómo el liderazgo del directivo docente pudo contribuir en la reconstrucción social, la convivencia y el aprendizaje en la comunidad educativa de Santa fe de Icoitea del 2007 al 2013?*, a partir de allí definir categorías que permitieran clasificar y ordenar la información e interrogantes iniciales que marcaran la ruta de reconstrucción, análisis, aportes y cuestionamientos críticos surgidos de la experiencia:

### **5.1.1. Interrogantes iniciales:**

1. ¿De qué manera el directivo docente logró garantizar la prestación del servicio educativo en medio del desplazamiento?
2. ¿Cómo el liderazgo del directivo docente pudo contribuir en la reconstrucción social, la convivencia y aprendizaje de una comunidad educativa?
3. ¿Cuáles son las historias que se tejen en medio del conflicto?
4. ¿las historias surgidas contribuyen al intercambio de saberes durante el saber-hacer de la experiencia?
5. ¿cómo se logra convertir a la escuela en un espacio de convivencia y participación?
6. ¿Se logra mejorar la calidad educativa mediante el liderazgo pedagógico del directivo?
7. ¿Cuáles fueron las estrategias pedagógicas que permitieron la integración de la comunidad a la escuela?
8. ¿Existen mediaciones o alianzas con agentes externos en el desarrollo de la experiencia?  
¿Cómo se efectúan?
9. ¿cuáles fueron los mecanismos o estrategias utilizadas por el directivo para lograr la mejora de la escuela?

10. ¿Cómo se tejen las dinámicas de trabajo cooperativo entre el directivo docente y la comunidad?

### **5.1.2. Categorías iniciales**

**Contribución:** El eje de análisis de la experiencia es indagar por el aporte del directivo a los procesos de mejoramiento dados en la escuela y la comunidad, esta categoría permitirá conocer las estrategias, mecanismos o elementos que gestaron la construcción colectiva de los saberes.

**Trabajo cooperativo:** se pretende con esta categoría identificar cómo se gesta la cooperación entre la escuela y la comunidad, cuales son los intereses comunes, los roles asumidos, y el resultado obtenido. El trabajo cooperativo se efectúa entre los miembros de un grupo de personas que persiguen una meta en común para superar una dificultad o afrontar un reto, este tipo de trabajo establece, entre los miembros del grupo, relaciones solidarias e incluyentes, se construye en colectivo, a sabiendas que no se puede llegar sin el otro.

**Liderazgo:** Entendido como la capacidad de influir en el accionar de los miembros de un equipo, como lo plantea Leithwood, Day, Sammons, Harris y Hopkins citado por Bolívar (2010), “esa capacidad de influir en los demás” es un factor de análisis relevante para entender el accionar del directivo docente y su contribución en el proceso de reconstrucción del territorio y mejora de la escuela, aspecto que dio origen a la experiencia.

**Convivencia:** Las secuelas que deja la guerra en los sujetos que la viven, en muchos casos, es un impedimento para construir un proyecto de vida, la educación es un mecanismo eficaz para subsanar el alma de todos aquellos que les arrebataron los sueños con la guerra. La estrategia que gestó el proceso de resiliencia en la comunidad, ¿cómo se organiza?, ¿de dónde surge el proyecto

de convivencia y paz?, la convivencia es una categoría de análisis porque permite evidenciar la mejora en la calidad educativa vista desde lo humano, desde el ser.

***Aprendizaje:*** Los hallazgos del proceso, que aprendimos y podemos compartir de la experiencia, los saberes construidos en el proceso, el impacto en los sujetos involucrados. ¿En qué mejora la escuela? ¿Cuáles son los saberes compartidos y producidos?

***Participación:*** Socavar un paradigma de dominación, en cierta medida implica romper con los esquemas de poder, esto solo es posible cuando se abre la posibilidad al otro de participar, crear el espacio para las ideas. La participación instauro el diálogo en los miembros del grupo, indagar por el rol asumido por los participantes y la visión ante el proceso, nos va a permitir analizar como el liderazgo de directivo se enfoca hacia lo comunitario adquiriendo características de un liderazgo transformacional, que en palabras de Montero (2003), es democrático, propicia la participación de todos.

Como se puede observar, ninguna categoría es independiente, hay una interdependencia evidente, cada uno de los elementos de análisis son las piezas de un rompecabezas que conducirán a los hallazgos.

### **5.1.3. Reconstrucción del proceso vivido:**

El acontecer histórico de la experiencia está dividido en tres momentos, para lo cual se tuvo en cuenta los hechos más significativos desarrollados en el periodo de tiempo comprendido del 2007, fecha en la que inicia labores el directivo, al 2013 etapa en la que se proyecta la experiencia. En ese lapsus de tiempo se establecen tres momentos representados en la siguiente gráfica:





Figura #2, fuente: La autora. Las imágenes utilizadas fueron proporcionadas por Luz Nelly Camacho.

En cada uno de los momentos que constituyen la reconstrucción histórica de la experiencia marcaran la ruta para el registro, análisis e interpretación de la experiencia, con base a las preguntas iniciales y las categorías anteriormente expuestas.

### *¿Cómo se clasifican los momentos?*

Se clasifican teniendo en cuenta tres elementos del relato histórico de la experiencia:

1. Los inicios: La reconstrucción de la escuela y el territorio.(2007-2009)
2. Desarrollo: Consolidación de estrategias para la convivencia, formación y participación comunitaria.(2009-2011)
3. Proyección: Construcción de un nuevo comienzo, comunicación y proyección de los saberes construidos.(2012-2013)

### **5.2. Instrumentos utilizados para recolección de la información:**

Para realizar dicho ordenamiento histórico de la experiencia se hizo necesario realizar entrevistas semiestructuradas a actores involucrados, revisión documental (trabajos escritos: PEI, proyectos) escrituras de territorio, videos, publicaciones relacionadas), revisión del registro fotográfico, auto relatos e historias de vida, registro de observación de campo.

### **5.2.1. Entrevistas semiestructuradas y a profundidad:**

La entrevista se puede entender como una conversación entre dos o más personas con el fin de esclarecer o ahondar en un tema específico. Alonso (2007) citado por Vargas (2012) plantea que busca:” favorecer la producción de un discurso conversacional, continuo y con una cierta línea argumental, no fragmentada, segmentada, pre codificado y cerrado por un cuestionario previo del entrevistado sobre un tema definido en el marco de la investigación” Según Vargas (mayo 2012 PP. 5) citando a Fontana y Frey (2005) “La entrevista cualitativa permite la recopilación de información detallada en vista de que la persona que informa comparte oralmente con el investigador aquello concerniente a un tema específico o evento acaecido en su vida.”

Esta técnica nos permitió en gran medida la reconstrucción histórica de la experiencia, el trabajo se realiza desde una estructura o guía de preguntas enfocadas en el objetivo de la investigación, pero sin perder la riqueza de lo conversacional, esto permite generar desde lo cotidiano la espontaneidad del actor entrevistado, que se desborda en la oralidad, conduciendo al entrevistador a tejer más allá del acontecer histórico, la riqueza del saber ancestral dada en el lenguaje, permite por decirlo de otra manera, vislumbrar el imaginario colectivo de los sujetos de la experiencia.

Por otro lado, la entrevista a profundidad logra que el entrevistador viva una experiencia dentro de la experiencia, el retomar constantemente los temas con el actor principal, involucra casi que

“naturalmente” al investigador con la comunidad, inevitablemente termina compartiendo , no solo los saberes, sino también la angustia, el dolor, la fe que se instaura en el territorio.

**5.2.1.1. Selección de actores involucrados:** para la realización de las entrevista se realizó una selección de los actores participantes de acuerdo al rol desempeñado dentro de la experiencia, la cercanía con la institución y los hechos registrados en el periodo de tiempo en el que se desarrolla la experiencia. Es importante destacar que cada participante vive la experiencia desde una perspectiva distinta. La comunidad de la vereda Paso el Medio, donde se ubica en la actualidad la Institución Educativa Santa fe de Ico tea consta de un aproximado de 41 casa artesanales, con un promedio de 141 estudiantes y padres de familia para una población aproximada de 200 habitantes, cabe anotar que no todos los estudiantes habitan en la vereda.

La selección se realiza teniendo en cuenta la participación de los actores en la experiencia, el rol que desempeñaron en el desarrollo de la misma de acuerdo a las categorías de análisis establecidas y los periodos o momentos en los que se reconstruye la historia.

**Tabla ·# 1 actores participantes**

Actores	Rol dentro de la experiencia	Participación	Categoría en que se ubica	Número	Género	
					Femenino	Masculino
<b>Principales</b>	Directivo docente	Gestor del proceso de reconstrucción de la escuela y la comunidad en la vereda Paso el Medio	Contribución Liderazgo Trabajo cooperativo	1	1	
	Líder comunitario	Fundadores de la escuela y la comunidad, representantes de la asociación campesina “no hay como Dios”	Trabajo cooperativo Liderazgo Participación	2		2
	Estudiante egresado	Vivencio el proceso de desplazamiento, reconstrucción de la	Convivencia Aprendizaje	1	1	

		<i>escuela y las acciones para la resiliencia</i>				
	<i>Docentes</i>	<i>Acompañamiento e implementación de acciones entre la escuela y la comunidad</i>	<i>Aprendizaje Convivencia Trabajo cooperativo Participación</i>	2	1	1
	<i>Estudiante actual</i>			1	1	
<b>Secundarios</b>	<i>Padres y madres de familia</i>	<i>Apoyaron el proyecto de reconstrucción de la escuela</i>	<i>Participación Convivencia Aprendizaje Trabajo cooperativo</i>	3	2	1

Fuente: La autora.

**Tabla # 2 código de registro de entrevistas a actores participantes.**

Código	Descripción del participante
<b>D.D</b>	<b>Directivo docente líder de la experiencia</b>
<b>L.C</b>	<b>Líder comunitario</b>
<b>E. G</b>	<b>Estudiante egresado.</b>
<b>ET</b>	<b>Estudiante actual</b>
<b>D.C</b>	<b>Docentes</b>
<b>PF</b>	<b>Padre de familia</b>

Fuente: la autora.

### 5.2.2. Registro fotográfico:

Las imágenes hablan, cuentan historias, hacen parte de la identidad de los pueblos y revelan en la remembranza diversos discursos contenidos en el tiempo. Una imagen abarca al igual que un texto un conjunto de significaciones, pero que a diferencia de éste, lo hace desde el campo visual en donde el símbolo es multivalente. El registro fotográfico es utilizado como un mecanismo de recolección de la información en un trabajo de campo, adquiriendo la validez como cualquier otro instrumento de investigación. Augustowsky. G (2007) analiza el registro fotográfico como herramienta de investigación, plantea cuatro modos de hacer uso de la fotografía como instrumento en la investigación educativa cualitativa: *la fotografía como testimonio del pasado,*

*la fotografía como representación de la mirada del otro, la fotografía como dato, La fotografía como disparadora o como dispositivo para la evocación.* En el caso de ésta investigación las fotografías registradas son testimonio de un pasado y a la vez datos que nos permiten analizar las estrategias de contribución del directivo docente a la comunidad. El registro hará parte de las evidencias de reconstrucción de momentos de la experiencia desde el 2007 al 2013.

### 5.2.3. Revisión documental:

En la revisión documental se indaga por los documentos (impresos o audiovisuales) que den fe del proceso vivido en la institución Santa Fe de Icoatea, para lo cual se inicia con la lectura de documentos oficiales (escrituras de territorio, proyectos pedagógicos, PEI (proyecto educativo institucional, material audiovisual de organizaciones que intervinieron en el proceso, obra de teatro inédita producida por los estudiantes que relata la historia de la comunidad).

Esta revisión documental requirió un trabajo de campo y observación en territorio, de lo cual se pudo extraer información pertinente para reconstruir la historia y llegar al análisis crítico e interpretación de la misma.

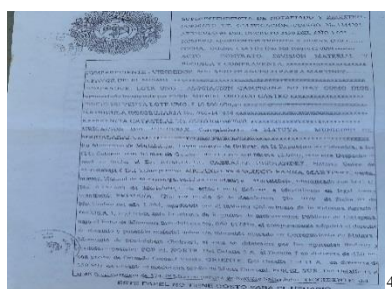


Imagen #1 escrituras del territorio de la Asociación campesina no hay como DIOS.

### 5.2.4. El auto relato e historias de vida:

<sup>4</sup> Las imágenes presentadas en el transcurso del trabajo fueron proporcionadas por Luz Nelly Camacho, directivo docente de la Institución Educativa Santa fe de Icoatea DEL 2007-2018.

Como técnica narrativa y de documentación de procesos es otro instrumento de investigación cualitativa que contribuye a la recolección de la información, permite recoger el saber y sentir de los sujetos de la experiencia:

La historia de vida es una estrategia de la investigación, encaminada a generar versiones alternativas de la historia social, a partir de la reconstrucción de las experiencias personales. Se constituye en un recurso de primer orden para el estudio de los hechos humanos, porque facilita el conocimiento acerca de la relación de la subjetividad con las instituciones sociales, sus imaginarios y representaciones simbólicas. La historia de vida permite traducir la cotidianidad en palabras, gestos, símbolos, anécdotas, relatos, y constituye una expresión de la permanente interacción entre la historia personal y la historia social. (Puyana y Barreto 1994)

Esta metodología de investigación cualitativa nos va a facilitar la reconstrucción de la experiencia desde la vivencia de los actores participantes, obtener a través de cada relato, la percepción de los hechos y los aprendizajes adquiridos:

Las historias de vida, como un método de investigación, se han consolidado como técnica metodológica entre las investigaciones cualitativas. Desde su desarrollo en las primeras investigaciones utilizadas, esta ha pasado de una etapa de oscurantismo, a un nuevo renacer, a partir de los años sesenta, que perdura en la actualidad. Esta se propone como una herramienta metodológica que promueve una aprehensión y comprensión de fenómenos psicológicos y sociales, cuya metodología es excelente medio para conocer las múltiples realidades, que construyen las personas a través de sus narrativas. (Chárriez 2012)

Realizar un acercamiento a la experiencia mediante las historias de vida de los actores, contribuirá a la comprensión y análisis de los hechos, cada elemento aportado en las historias a la interpretación del imaginario colectivo que impulso al desarrollo de la experiencia.

## 6. Actores involucrados en el desarrollo de la experiencia:

**Principales:** Luz Nelly Camacho Berrio<sup>5</sup> (Directivo docente), Líderes comunitarios: Roberto Arias (QPD) y Alberto Díaz

**Secundarios:** Elena Vega, Osvaldo Torres, Ludís Vega, Rafael Moreno, Miriam Carrillo, Eider Díaz), Habitantes de la vereda Paso el Medio. Arelis Arrieta, Juan Carlos Pérez, Rudelsi Simarra

**Alianzas:** ONG: Acción contra el hambre, Movimiento por la paz, El colectivo de comunicación de los Montes de María (Soraya Bayuelo), Universidad Javeriana, CDS: (Corporación Desarrollo Solidario ONG), Programa Todos a Aprender.

Cada uno de los actores allí citados participó cooperativamente con el directivo docente en el proceso vivido. Por lo cual también son parte del objeto de investigación de la sistematización.

- **RECURSOS:**

- **Financieros:** La experiencia se desarrolla con base a la ayuda solidaria mediante alianzas con organizaciones no gubernamentales, recursos propios de los actores principales.
- **Humanos:** campesinos, padres de familia, docentes, estudiantes, directivo docente, personal de las organizaciones aliadas.

---

<sup>5</sup> Normalista superior con diplomado en etnoeducación e interculturalidad, líder del proceso de reubicación del territorio y construcción del proyecto global de vida de estudiantes y padres de familia de la vereda paso el medio donde se encuentra ubicada la Institución Educativa Santa Fe de Icoatea en la cual estuvo como rectora encargada y docente durante el 2007 al 2012, actualmente ejerce su labor de docente de aula y coordinadora en esta institución. Ha realizado alianzas con organizaciones No gubernamentales como CDS (Corporación del desarrollo solidario) Universidad Tecnológica de Bolívar, Universidad Panamericana y organizaciones gubernamentales que han contribuido al desarrollo del proyecto de convivencia y reconstrucción del territorio en la comunidad paso el medio desde el año 2007. Ha participado en el premio compartir al maestro año 2014, 2015,2017, en la feria del conocimiento en Bogotá en el año 2013, en el foro educativo departamental de Ambiente Escolar 2016 en el departamento de Bolívar, participó en el encuentro de socialización de ley de víctimas y memoria histórica realizado en Bogotá en el mes de noviembre del 2013. Actualmente participa en el documental *Maestros* dirigido por el cineasta Sergio Cabrera.

- **Físicos:** Herramientas para labrar la tierra, capital intelectual docente, material sicosocial y didáctico de organizaciones aliadas.

## **7. Reconstrucción histórica:**

### **7.1 Momento 1:**

#### **7.1.1. Reconstruyendo Territorio desde la escuela del 2007 al 2009.**

*Para entender el territorio y su gente hay que adentrarse en las entrañas de la tierra misma que los vio surgir o resurgir.*

El territorio entendido no solo como el espacio geográfico en el cual está delimitada la población, sino como el lugar en el que confluyen los imaginarios: la historia, costumbres, ideologías, dialectos, formas de interacción social, la economía, relaciones productivas con el medio ambiente. Cada uno de esos elementos constituye la identidad de un sujeto con su territorio, el cual comparte con los otros miembros un sentir colectivo por la madre tierra que los distingue de los demás pobladores de otros territorios. El territorio lo podemos abarcar desde dos enfoques: uno, El desarrollo social sostenible con base a las características de los recursos naturales y la forma como se apropian de los mismos para el bien público, dos, el legado histórico y cultural del territorio.

La localidad donde se encuentra la Institución Educativa Santa Fe de Icoatea se caracteriza por la gran riqueza agrícola y pecuaria, existe una diversidad de especies animales y vegetales que hacen de la región una de las más productivas del departamento de Bolívar, pero que en los últimos años se ha generado un exceso en la producción de la palma africana, este monocultivo ha dejado sin tierras para sembrar productos de primera mano que generaban ingresos y



alimentación a las familias. Por otro lado, muchas de las familias fueron desplazadas de sus parcelas y algunas aún no han podido recuperar sus tierras, la salida de las familias del territorio genera un conflicto cultural y económico por dos razones:

1. Se corre el riesgo de perder el legado cultural y simbólico, los imaginarios colectivos que confluyen en las poblaciones.
2. Se genera un detrimento en la calidad de vida: vivienda, alimentación y educación.

La educación se convierte para las familias desplazadas en una carencia más, ya que muchos niños no pueden asistir a la escuela donde habitualmente iban por el desplazamiento causado.

En el territorio rural los establecimientos educativos se encuentran a distancias considerables, el reto del estado, representado por los directivos docentes de las instituciones educativas, es garantizar el servicio educativo a los niños y jóvenes de las zonas vulnerables, aparte de eso, crear currículos flexibles que se adapten a las características del territorio, que brinden una formación que propenda por el desarrollo social sostenible de la región, educar sujetos capaces de generar cambios productivos y favorables con los recursos naturales, alto sentido de conciencia en el cuidado y preservación del medio ambiente.

Hacer buen uso de los recursos del territorio y trabajar colaborativamente para el desarrollo social sostenible es construir una cultura de paz, la escuela como ente social es la encargada de gestarla, más aun cuando se encuentra en un territorio marcado por la violencia, más sin embargo, se requiere de políticas públicas eficientes y eficaces que posibiliten la formación de sujetos capaces de mejorar su calidad de vida, con herramientas para transformar su entorno, en otras palabras, políticas educativas que disminuyan las brechas de inequidad social de las cuales debe hacer parte la institución educativa.

Los programas generados desde las alcaldías municipales y las gobernaciones son la oportunidad que tienen los establecimientos educativos para gestionar recursos y mejorar notablemente su calidad educativa. El plan decenal de educación y el plan de desarrollo territorial están enmarcados en problemáticas nacionales que no pueden ser ajenas a los territorios, los establecimientos educativos deben articular sus planes de mejoramiento a políticas que contribuyan con la formación desde el territorio, vinculando la problemática local a las políticas nacionales de transformación social. Dado el caso que dicha política no atienda a las necesidades del territorio, la lectura del contexto se convierta en la herramienta diagnóstica del directivo para iniciar procesos de gestión.

Conocer la historia de los pobladores de un territorio es un elemento importante al momento de iniciar un proceso de sistematización, esto permite identificar las prácticas comunitarias, pedagógicas y las políticas que se tejen dentro del grupo, aspectos que nos va a permitir identificar la contribución en el proceso de reconstrucción social liderado desde la escuela que se legitima como < escenario de diálogo, convivencia y formación<sup>6</sup>>. Observaremos en el caso de Santa fe de Icoitea ¿cómo el liderazgo del directivo contribuyó a la reconstrucción de un territorio?, ¿cuáles fueron los mecanismos que se utilizaron, los pensamientos y reflexiones generadas?, y si estas fueron gestadas con el apoyo de políticas estatales o fuera de ellas.

---

<sup>6</sup> La escuela como escenario de diálogo, convivencia y formación es el lema que abandera el proyecto de convivencia y paz liderado por Luz Nelly Camacho, con el cual ha participado en diversos foros departamentales y en la feria del conocimiento liderada por el programa Todos a Aprender en el año 2013.

### 7.1.2. Acontecer histórico de la Vereda Paso el Medio, Asociación campesina: No hay

#### Como Dios.

*“El olor de la tierra mojada me recuerda quien soy, me hace evocar las canciones de los viejos, la sopa de la abuela, el cantar del gallo y los sueños de mi madre. El territorio soy yo, el territorio son los míos.” (Luz Nelly Camacho)*

#### ¿Cómo se inició el proceso?

En el año 2007, grupos al margen de la ley entran violentando la población de Santa fe de Icoatea, asesinando y obligando al destierro a muchas familias que ya habían sido desplazadas de otras localidades de los Montes de María, la escuela en ese entonces estaba ubicada en la Vereda Santa fe de Icoatea, (María La Baja, Bolívar) el número de estudiantes había disminuido notablemente ante el terror sembrado por los grupos al margen de la ley. La Institución enfrenta el dilema de desaparecer o reconstruirse como espacio de formación, ésta situación motiva a la directora encargada, Luz Nelly Camacho a generar estrategias que le permitieran garantizar la prestación del servicio educativo en medio del conflicto, llega a la Institución nombrada en periodo de prueba en el año 2007 bajo el estatuto docente 1278, inicialmente como docente, pero asume el rol de directivo encargado en vista del retiro forzado de los docentes y el directivo, quienes salen aterrorizados por la guerra:

**DD** “Llegue en el 2007 nombrada con el concurso del decreto 1278 como docente, posteriormente recibo un nombramiento como rectora encargada a falta de directivos en la institución, muchos se habían retirado por el concurso de ingreso a la carrera docente, otros habían sido desplazados”



Imagen 2, camino a la vereda Santa fe de Icoatea 2007. Fuente, Luz Nelly Camacho.

Poco a poco ve que la escuela se convierte en el reflejo de un pueblo fantasma y decide, a pesar de no conocer a la población, ir a visitar a las familias buscando las razones de la inasistencia de los niños a clases, habla con los líderes, escucha las inquietudes de la comunidad y empieza a buscar una estrategia que le permitiera acercarse a las personas, muchos de ellos con cierto recelo y en algunos casos rechazos: tal como refiere la siguiente situación:

**D.D** “Llegando a Santa Fe de Icoatea, desde la montaña escuché un estallido, titubeé un momento antes de continuar, pero con la firme convicción que tenía que avanzar, al llegar me doy cuenta que los estudiantes reventaban bolsas para hacerme creer que eran bombas, no querían que llegara nadie más a su pueblo, estaban recelosos. Los docentes se habían desplazado a causas del conflicto y la población estudiantil era muy escasa, poco a poco fue desapareciendo, las sillas estaban vacías...

Garantizar el servicio educativo a niños y niñas en medio del conflicto armado fue un gran reto”

### **¿Cómo lo logró? ¿Cómo el liderazgo de un directivo docente contribuyó a garantizar la prestación del servicio educativo en medio del desplazamiento?**

Desde la gestión comunitaria el directivo docente emprende un cambio de paradigmas, de un escenario de conflicto a un escenario de diálogo, participación e inclusión. Enseñarle a la comunidad a trabajar cooperativamente para garantizar la vida y la educación, fue la labor pedagógica, social y humanitaria de Luz Nelly Camacho Berrio, un directivo docente que ejerce el rol de líder comunitario, con recursos propios y la participación activa de la comunidad a su accionar directivo, logró reubicar la escuela y con ello a toda una población.

La capacidad de hacer actuar a los demás, de involucrarse con otros en una causa conjunta motivando al logro colectivo, hace de éste directivo docente un líder innato en la comunidad, el **liderazgo**, en este sentido, se constituye en un factor clave en el proceso de reconstrucción del territorio, ya que permite el accionar de la comunidad con la mediación del directivo docente:

“Los/las líderes son personas o grupos de personas competentes en el arte de conducir a una comunidad en la construcción de un futuro deseable por/para esa comunidad.” Rojas y Gaspar. (2006). La visión de futuro, dada según los autores, en la proyección a un estado deseable que se va construyendo en el presente mediante las acciones realizadas, es concebible en este orden de ideas el **liderazgo** como: el “arte de conducir a seres humanos hacia el futuro, a seres que somos lenguaje (mundos lingüísticos), acción y emoción”. (Rojas y Gaspar, 2006, P. 27)

Hacer actuar al otro y motivarlo es liderar, tal como lo refiere el señor: Alberto Díaz Zabaleta, líder comunal y fundador de Santa fe de Icoatea 2007:

**LC1** “la historia de Luz Nelly Camacho en Santa Fe de Icoatea, nosotros la conocimos no aquí, la conocimos allá en Santa Fe de Icoatea lo que era el colegio viejo, yo no tenía niños estudiando con ella, pero si tenía nietos, hay estábamos ubicados, la guerra estaba lo mejor, que uno no podía estar en la casa, no podía estar en el monte, no podía estar en ninguna parte, pero gracias a Dios , que Dios le damos la gracias que apareció luz Nelly Camacho allá porque de pronto por cuenta de otro quien sabe dónde estuviéramos, apareció esta señora allá como mandada por Dios, y enseguida cuando ella llegó allá, ella no dio muchas clases allá así quieta, dio unas clases por ahí, luego comenzó a relacionarse con los padres de familia, “ustedes porque están aquí, yo debo sacarlos a ustedes de aquí” , así empezó la historia de nosotros.

Ya luego viene el señor Roberto Arias, que es el presidente de este comité y yo como vicepresidente, ya no lo soy, pero fuimos los dos los que trabajamos en este plantel, aquí de asentamiento. Luego la señora luz Nelly Camacho se encuentra con un señor llamado, ya murió, Pedro Nel Luna, allí donde se hace el enlace, ella como promotora con el señor Pedro Luna y nosotros acá como organizativos, la forma como yo como vicepresidente y Roberto como presidente, nosotros con la ayuda de ella y un señor...Gabriel, no recuerdo, ahí fue donde nosotros nos legalizamos, pero fue Luz Nelly Camacho la que consiguió esto, con el señor Pedro Nel, o sino donde estuviéramos,”

“Reiteramos que el liderazgo trata justamente de eso, de cómo lograr que una comunidad humana, una escuela, una empresa, un equipo deportivo, una comuna o municipio, una nación, entregue sus mayores esfuerzos no por coerción, sino por convicción interna. Lograr eso requiere motivación y la motivación es asunto de liderazgo”.

(Rojas y Gaspar. 2006, P. 24)

La motivación es una característica del liderazgo transformacional, los líderes transformacionales motivan al desarrollo de acciones que garanticen la consecución de algo, que, por lo general, en el contexto comunitario, es de interés colectivo o en su defecto incumbe a todos. Esta característica innata del líder va acompañada del lenguaje, cada acto de habla se hace con un propósito. De acuerdo a los autores Rojas y Gaspar (2006) Los actos de habla, la forma de emitir el discurso, con llevan al accionar del equipo de forma positiva o negativa para el logro del objetivo propuesto, dependiendo la manera en que se emite el discurso, la asertividad del lenguaje y la forma de transmitir lo que queremos lograr, garantiza de alguna forma el éxito, la movilización de personas hacia la meta:

*“ustedes porque están aquí, yo debo sacarlos a ustedes de aquí”, así empezó la historia de nosotros”* ese acto de habla no es más que la acción que motiva al logro, que visiona y conduce a una comunidad a trabajar en equipo, está cimentando un futuro deseable. Se observa en el relato del líder comunitario que otorga al directivo docente la facultad para conducir metas, entrega a la directora la brújula de una comunidad y lo sentencia en la siguiente frase:

*“así empezó la historia de nosotros” LCI.*

Este tipo de liderazgo, como se señalaba en el marco teórico, es un liderazgo transformador, que en palabras de Montero (2003) “es un tipo de liderazgo comunitario que facilita la movilización de las personas y de su área de influencia” (pag.98). Los líderes transformacionales como se

describió en párrafos anteriores se caracterizan por ser motivadores, tienen una amplia **visión de futuro** y conducen a las personas hacia donde ellos se proyectan:

“yo no sé cómo salió todo eso, creo que fue ayuda divina, yo decía para mí: tengo que ayudarlos. Cada vez que caminaba hacia Santa Fe de Icoitea y pasaba por éste terreno, le decía a Rudelsi Simarra, una docente que me acompañaba en las dos horas de camino a pie y por el barro, aquí va a quedar la escuela, ella se reía y no me creía” **DD**

Éste tipo de líderes sobrepone sus intereses personales sobre los colectivos, el trabajo en equipo es un pilar en un procesos de construcción de saberes, para lo cual sembrar **FE** en los hombres es necesario si se pretende trabajar cooperativamente. **El trabajo cooperativo** con la comunidad se constituye en otro elemento relevante dentro de la gestión directiva para dar respuesta al flagelo social que estaba poniendo en riesgo a la organización escolar.

En el marco de la ruta para el mejoramiento, (Guía 34 del ministerio de educación nacional) se plantea en el ítems 1.4, las nuevas formas de trabajar de los establecimientos educativos a partir de la autonomía institucional dada con la ley 715, se resalta como aspecto fundamental el trabajo en equipo bajo el liderazgo del directivo, la importancia de trabajar por metas conjuntas, pero para que esto sea posible se requiere un elemento relevante **la comunicación**: “Una buena comunicación facilita la construcción de estrategias comunes para enfrentar los problemas que afectan a la institución. Además, fortalece el aprendizaje individual y colectivo, y está en la base del trabajo en equipo” (MEN, 2008, pág. 15)

“El 27 de septiembre del 2007, realizamos la primera reunión con la comunidad, entregué unas notas a los niños para citar a los padres de familia, compré una torta y compartimos un sancocho, con el pretexto de celebrar amor y amistad, a partir de allí empezaron las reuniones y empecé a comentarles la idea de un nuevo territorio, inicie por pedir su carta de desplazados” **(D.D)**

Se observa el interés de acercarse a la población, de establecer lazos de comunicación con los pobladores. Una comunicación basada en el reconocimiento del otro y el respeto a las diferencias:

Cuando se trabaja conjuntamente con otras personas se aumentan las posibilidades de tener resultados y productos más sólidos, pues todos los integrantes del equipo se vinculan para aportar sus ideas, experiencias y conocimientos, de forma que unos aprenden de otros. Igualmente, se desarrollan las capacidades de argumentación y negociación, lo que contribuye a la consecución de acuerdos sobre diferentes temas. Estos consensos, a su vez, darán mayor legitimidad a las decisiones y permitirán un alto nivel de compromiso con las tareas que cada persona desarrollará (MEN, 2008, pág. 15)

Desarrollar la capacidad de *argumentación y negociación* para lograr un consenso en un tema tan fundamental como la vida y la educación fue un elemento clave del liderazgo directivo para garantizar la prestación del servicio educativo, ante el problema que estaba afectando la sostenibilidad de la institución, pero para poder negociar y llegar a consensos con una población reacia, recelosa ante los extraños, se necesita generar **confianza**: *¿Cómo se gana la confianza de la comunidad?*

“Les llevaba lo que ellos necesitaban, me di cuenta de algunas necesidades de los niños, solicité al hospital de María la baja una campaña de desparasitación, se llevaba comida, ropa, vitaminas. Realicé la celebración de Amor y Amistad, buscaba que el colegio fuera el centro de encuentros de ellos” (D.D)

Así, la legitimidad y credibilidad de los líderes es construida en la relación con el grupo. Los líderes derivan de esa relación la confianza en sí mismos y refuerzan su autoestima, a la vez que se distribuye el apoyo social entre los miembros de la comunidad al fomentar la participación de los demás. (Montero

2003. pág. 102)



“Yo conocí a la señora Luz Nelly cuando ella llega a Santa fe de Icoatea, empezamos a organizarnos para ayudar a la gente, al principio habían muchas dudas, pero ella se fue ganando **la confianza**, llevo al señor

Pedro Nel Luna y con él miramos a donde nos podíamos ir “**LC2**

La confianza se deriva de la participación, comunicación e inclusión de los miembros de la comunidad a la escuela:” *buscaba que el colegio fuera el centro de encuentros de ellos” DD.*

La directora inició con los niños, veía en ellos muchas necesidades, entre estas, carencias de salud por lo cual solicita al hospital de María La Baja promover una campaña de desparasitación y nutrición en la población, buscaba ropa usada u cualquier otro elemento que ante sus ojos se reflejaba que necesitaban los estudiantes. El 27 de septiembre del 2007 se consolida el primer encuentro con el “pretexto” de celebrar amor y amistad, invita a la comunidad a un compartir en donde todos llevan productos del campo y empieza en ese primer encuentro a tocarles el tema de la reubicación de la escuela, ya que el hostigamiento y bombardeos a causa de los combates entre el ejército colombiano y las FARC<sup>7</sup> eran cada vez más constantes. Involucrar a la comunidad en las actividades de la escuela e involucrar a la escuela en las problemáticas de la comunidad fue la estrategia de argumentación o persuasión que permitió atraer a la comunidad a la escuela y con ello empezar a construir un espacio de diálogo colectivo en el cual los actores comunitarios empiezan a mediar con el directivo docente una salida al conflicto:

---

<sup>7</sup> Fuerzas Armadas Revolucionarias de Colombia, grupo guerrillero que se somete al proceso de paz en el gobierno de Juan Manuel Santos.

“nos tocaba salir con los niños huyendo de la escuela, una ocasión para que no nos atacaran, los niños salieron en filas por todo el camino y levantaban sus camisetas blancas en señal de paz y auxilio mientras el ejército bombardeaba al grupo guerrillero” **(D.D)**

En palabras de Montero (2003), “el liderazgo comunitario surge... ante circunstancias que afectan a la comunidad y se hace necesario actuar con mayor o menor urgencia” (pág. 94)

Cuenta la directora que a diario junto a la única compañera docente que tenía, caminaban más de dos horas por una trocha, con botas pantaneros bajo el sol inclemente para poder llegar a la escuela, soñaba con ubicar la escuela en un lugar en el que todos pudieran estar más tranquilos. El 24 octubre del 2007 muere en combate el jefe guerrillero Arias Martin Caballero, hecho que agudiza la crisis de orden público en la zona, razón por la cual, la directora realiza un segundo encuentro con la comunidad para plantearles la necesidad de refundar un nuevo territorio, al llegar a un consenso, se toma la decisión:

“El 24 de octubre del 2007 con la muerte de Martin Caballero<sup>8</sup>, durante esa semana el ejército hacia hostigamiento, bombardeaban, fue cuando decidieron salir” **(D.D)**

Imagen # 3



*La escuela antes del desplazamiento inicios del 2007*

*La escuela con el desplazamiento*



imagen # 4. *Fuente de imágenes: luz Nelly Camacho.*

Siguiendo a Rojas y Gaspar (2006), “todo viaje se inicia en una conversación”... todas las acciones humanas se inician y se realizan mediante conversaciones” ese consenso permitió el

<sup>8</sup> Martin caballero, exguerrillero de la FARC, abatido en los Montes de María por el ejército Colombiano.

inicio de un nuevo comienzo. La visión de futuro sembrada por el directivo fue la brújula que orientó la ruta del viaje.

### **¿Cómo se tejen las dinámicas de trabajo cooperativo entre el directivo docente y la comunidad?**

<No van lejos los de adelante, si los de atrás no están> dice el adagio popular, la cultura, la ciencia y el arte no se han construido con base al trabajo individual y solitario del hombre, hasta Adán necesito de compañía para seguir construyendo el paraíso. Los seres humanos desde el principio de la humanidad han tenido la necesidad de agruparse ante la adversidad que el mundo presenta, el miedo al cambio, la incertidumbre del día a día, el temor a DIOS y a los mismos hombres instauran *la FE, la confianza*, en los demás para la construcción de un futuro mejor:

“El líder escolar sabe plantear un escenario futuro al alcance de la comunidad escolar definiendo tareas y responsabilidades compartidas. Para alcanzar la meta prevista, son capaces de generar climas escolares apropiados. El liderazgo democrático que se forma, según las bases éticas y políticas de la OREALC/UNESCO, posibilita el surgimiento de estados de ánimo de confianza compartida.” (Rojas y Gaspar, 2006, p.150)

“Los padres de familia me ayudaron, yo les decía: vamos a cercar, vamos a cuidar la escuela, ellos venían y aquí estaban. Todos trabajábamos sin recibir un solo peso a cambio” **DD.**

En el mes de diciembre del 2007, le cancelan el salario y la prima de navidad a la rectora, con ese dinero y la colaboración de Rudelsi Simarra, docente que la acompañaba en ese entonces consigue convencer al propietario de la tierra de Paso el Medio (Donde se encuentra ubicada la

escuela y la población en la actualidad), el señor Melanio Parra Martínez para que le vendiera una hectárea de tierra, decidió venderles el lote por ochocientos mil pesos:

**D.D** “En diciembre del año 2007 el señor Melanio Parra Martínez, me lo vendió por ochocientos mil pesos” lo pague con la plata de mi prima de navidad, Rudelsi mi compañera también aportó ”



Imagen# 5 Comunidad trabajando el nuevo territorio 2008

La comunidad empieza a trabajar conjuntamente, con base a la cooperación en pro de un sueño: un nuevo territorio, lo que dio paso al desplazamiento y la construcción de la nueva escuela.

El 12 de febrero del 2008 se construye el primer rancho de zinc que simbolizaba la nueva escuela el traslado de la escuela y la comunidad a Paso el Medio en el corregimiento de Matuya, con recursos propios se compra el terreno para la reconstrucción del Centro Educativo:

“Primero se construyó el primer rancho para la escuela el 12 de febrero del 2008, acá se vinieron unos a cuidar el material, pero la gente se decidió a venir cuando matan un familiar, empezamos con la ayuda de

la señora Luz y el señor Pedro Nel Luna a construir los primeros ranchos” **LC2**



Imagen#6 Inicios de la nueva escuela 2008

Mantener el equipo unido requiere de un líder que propicie la participación de todos, que distribuya las acciones entre los miembros de una forma asertiva, el compromiso no recae en los hombros del líder porque las dinámicas de trabajo cooperativo implican que los roles estén distribuidos y el liderazgo en muchos casos se comparta:

“La cohesión del colectivo, puede considerarse como una variable dinámica, que se encuentra en constante cambio, que depende de todos los actores mantener la unión y mantenerse adheridos al proyecto educativo. Es indispensable reconocer que el líder escolar, ya sea director o supervisor, cada uno en su ámbito de acción y autoridad, no es el único responsable de mantener la cohesión de su personal a cargo ya que se reconoce que son todos parte de un sistema que se afecta y son interdependientes, pero como líder resulta determinante su participación puesto que cada acción que emprende, situación que provoca puede ocasionar la conexión o desvinculación de los integrantes de su equipo de trabajo” (Gavotto, Glasserman, Monge y Castellanos, 2015,p.183)

Precisamente unas de las características del líder transformacional comunitario es el accionar democrático, involucra a todos los miembros del colectivo en pro a la meta a alcanzar:

Procuran que las actividades de los grupos organizados, así como los problemas de los diversos sectores de la comunidad sean conocidos y compartidos por todos. Tratan de que los éxitos y dificultades sean compartidos. Delegan responsabilidades en otros miembros del grupo, fomentando el desarrollo y mejor uso de sus capacidades. Son respetuosos de la disidencia y están dispuestos a negociar con ella para unir fuerzas, sin sacrificar el bienestar y las metas de la comunidad. (Montero, 2003. P. 99)

Tal como lo refiere el líder comunal Alberto Díaz Zabaleta:

“Ya luego viene el señor Roberto Arias, que es el presidente de este comité y yo como vicepresidente, ya no lo soy, pero fuimos los dos los que trabajamos en este plantel, aquí de asentamiento. Luego la señora luz Nelly Camacho se encuentra con un señor llamado, ya murió, Pedro Nel Luna, allí donde se hace el enlace, ella como promotora con el señor Pedro Luna y nosotros acá como organizativos, la forma como

yo como vicepresidente y Roberto como presidente, nosotros con la ayuda de ella y un señor...Gabriel, no recuerdo, ahí fue donde nosotros nos legalizamos ” *LC1*

El liderazgo se distribuye, se comparte con un propósito común, ésta acción instauro el **trabajo cooperativo** en la escuela y la comunidad a favor de la educación, vista desde la construcción de aprendizajes, la educación como garantía de una mejor sociedad.

Lo significativo del discurso del líder comunal en esta experiencia es la forma como el campesino mediante el saber ancestral construye sociedad y conocimiento, no hay una ruta orientada por teorías ortodoxas que hayan conducido al directivo docente y un grupo de campesinos a refundar la escuela y el territorio, son los imaginarios colectivos de una cultura que se niega a desaparecer, que trasciende la historia: la necesidad de comunicarse, de agruparse para construir “*ahí fue cuando nosotros nos legalizamos*” con esta frase el señor Alberto Díaz hace referencia a la conformación de la asociación campesina No hay como Dios en el año 2008, factor clave para gestionar los recursos ante las entidades gubernamentales y no gubernamentales, el inicio de una sociedad cooperativa:

“Creamos la **asociación campesina, No hay como Dios**, le pusimos ese nombre porque nosotros no hubiéramos alcanzado tantas cosas sin ayuda de Dios, para tener un respaldo, teníamos que estar viajando con la señora a Cartagena, en la gobernación, hablando con el gobernador, visitando gente para que escucharan y nos ayudaran, eso fue un trabajo grande” *LC2*

Otro elemento fundamental en el **trabajo cooperativo** es la **participación** del colectivo, ésta se propicia por la confianza que inspira el directivo docente en la comunidad, su gestión trasciende las paredes del aula y se vuelca a la comunidad, consciente de que el trabajo comunitario es cuestión de persistencia y motivación, establece alianzas con ONG (organización no

gubernamental) que fueron determinantes para la reconstrucción del territorio. *La ayuda solidaria*, juega un papel importante en este proceso, se establecen alianzas con la CDS (Corporación De Desarrollo Solidario), dirigida en ese entonces por el señor Pedro Nel Luna<sup>9</sup>, se logró la adquisición de la otra parte del terreno que colinda con la escuela para ubicar a las familias desplazadas. No conforme con esto, la Rectora del Centro Educativo gestiona la consecución de otro terreno en el cual las familias pudieran cultivar la tierra y de esta manera garantizar el trabajo y la sostenibilidad en el territorio:

“Primero que todo ella consigue el terrenito para el colegio, el colegio se para empezamos a parar, o paramos el colegio, todavía esto no era de nosotros, por ahí va la cosa, solamente las aulas de este lado y el comedor de allá que era de zinc, bueno ya luego ella con el señor pedro Nel empiezan a gestionar esto donde estamos viviendo hoy en día, el señor como que no quería vender después, pero gracias a DIOS Y luz Nelly Camacho, ella persistió, persistió y persistió y ganamos esto, no que lo ganamos, sino que lo compro la CDS pero por esta señora que fue la que encamino esto aquí donde estamos, nosotros por cuenta de... no voy a mentar nombre, pero por cuenta de otras personas nosotros no estuviéramos aquí, fue ella la que llegó, porque creo, sino estoy mal que luz Nelly Camacho no es de María la baja, es de allá de San Onofre , en vez de pelear los de aquí de María la baja por nosotros y aquí estamos” **LC1**



Imagen#7 construcción de los primeros ranchos.

La asociación campesina No hay como Dios, permitió a los miembros de la comunidad y al directivo docente garantizar, además de los recursos para la construcción del nuevo territorio y la escuela, la

---

<sup>9</sup> Pedro Nel Luna (Q. E. P.D) líder de la organización CDS (corporación de desarrollo solidario) coautor del proyecto de refundación de Santa fe de Icoatea junto a Luz Nelly Camacho.

creación de una sociedad cooperativa, la tierra adquirida para la construcción de las viviendas tiene cláusula de permanencia en territorio, ningún miembro puede vender antes de veinte años las viviendas asignadas, de igual forma el terreno adquirido para cosechar es propiedad colectiva, en la comunidad se encuentra una bodega en la cual todos los miembros pueden guardar las cosechas y herramientas de trabajo, el uso dado a los recursos es sometido a consenso, así como lo fue la distribución de lotes y materiales de vivienda.



Imagen# 8 Midiendo el nuevo territorio,

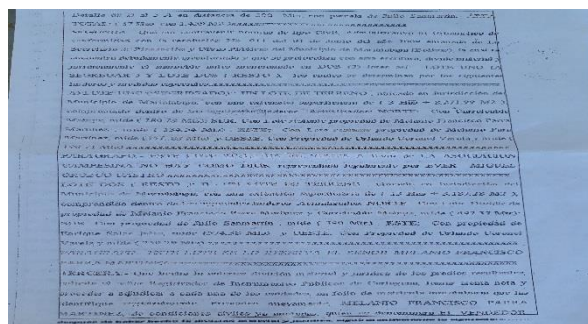


imagen #9 del documento notarial a nombre de la asociación Campesina No hay como Dios

Una sociedad construida con base a la ayuda solidaria, en la cual la labor del líder para mantener la cohesión del colectivo fue fundamental. La directora habla al oído, va de persona en persona tocando puertas, comunicando los intereses y necesidades de la escuela y la comunidad tanto en formación como en condiciones básicas:

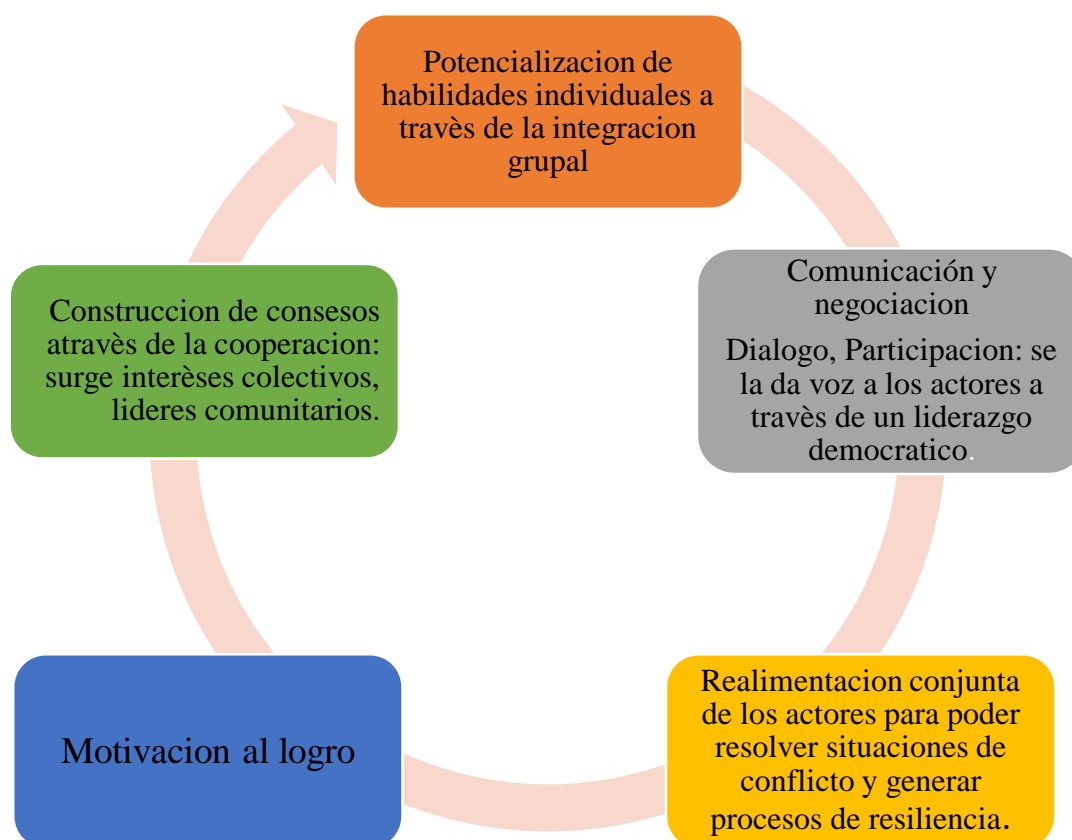
“les hablo a los amigos, pido colaboración, ayuda, les muestro que es lo que tenemos y ellos saben que los recursos no son para mí. También soy muy insistente: solicito a las ONG, a secretaria de educación y no me muevo hasta que lo consigo. Siempre estaba en la comunidad, llegaba tarde a la casa, muchas veces dormía acá, me divorcie dos veces, las parejas que tuve no comprendían cual era mi proyecto” **DD**

En palabras de Montero (2003) el líder transformacional antepone los intereses del grupo por encima de los personales, sacrificando en muchos casos su proyecto de vida, su familia.



Se genera gestión educativa desde el componente comunitario, sin una planeación preestablecida, las acciones se van desarrollando por las necesidades del contexto, el pensamiento estratégico del directivo y las dinámicas de trabajo cooperativo instauradas entre los miembros de la comunidad y la escuela dieron origen a la experiencia de vida y aprendizaje en la comunidad de Santa Fe de Icoatea.

### **Dinámicas del trabajo cooperativo:**



### **7.1.3. El nuevo comienzo, la construcción de la escuela.**

Los niños recibían clases en un rancho de bareque con un docente quien atendía a todos los grados. En el año 2009 se inicia la construcción de dos aulas, gestión realizada ante la gobernación departamental de Bolívar se logra incorporar dos docentes más al centro educativo, con un rancho de bareque, dos aulas, un árbol de mango que funciona aún como aula, tres maestros y un directivo que también cumplía la labor de docente empieza a formalizarse nuevamente la escuela, tal como lo relata el docente Juan Carlos Pérez:

“Mi nombre es Juan Carlos Pérez Villa, soy docente de lengua castellana de la Institución Educativa Santa fe de Icotea. Llegué a la institución el 4 de septiembre del 2008, cuando llego en esa fecha me encuentro de que no hay nada, ni siquiera un salón, había un rancho de palma con una sola docente, con más de 70 niños, los niños sentados en tablas en el suelo, sin zapatos, sin uniforme y sin nada, de hecho, mi lugar no fue aquí, sino en una vereda llamada Cañas de la institución. Crucé y me habían dicho que era cerca pero resulta de que me encuentro con la sorpresa de que era a hora y media, tenía que montar en canoa, ni siquiera con motor, sino una canoa de esas artesanales, allá estuve tres meses aproximadamente, sin luz. Me iba los lunes, venía los viernes, posteriormente el año siguiente, en 2009 me trasladaron para la sede principal, que apenas empezaron a construirle un par de salones que demoraron alrededor de seis meses para ser construidos y nos tocaba dar clases debajo de los árboles, en la misma enramada, éramos tres docentes para trabajar con casi ya 90 niños al año siguiente, todos los grados habían, de preescolar hasta noveno y hay nos la arreglábamos como podíamos, hasta que se construyeron las dos aulas, pasamos a las dos aulas, nuevamente nos dividimos los grupos, la docente Luz Nelly Camacho Berrio era la coordinadora encargada en ese entonces, luego llegaron dos docentes más, la profesora Darci Gómez y Carmen Montes, que esta última se fue para la sede Cañas, demoró dos años ella allá, luego empezaron a venir los demás docentes con el transcurrir de los años, en el año 2010, llegó el profesor Dámaso, la señora Eva y el colegio fue creciendo, ya teníamos dos salones y los demás daban clases debajo de los árboles,

así continuamos, cinco años más o menos, hasta que se hizo el tercer aula, que hoy en día es un aula y un restaurante escolar que fue donado por parte del Ministerio de Educación, directamente de la ministra, de esa época, en el año 2012 que fue la donó un aula y un restaurante escolar, María Fernanda Campo, que donó el restaurante escolar que hoy en día ya lo cogemos como salón, a la fecha ya tenemos cinco salones, diez docentes y una rectora.” **DC**

Hemos visto en este primer momento de la experiencia la Forma como los actores nos cuentan cómo se refundó el nuevo territorio que dio paso a la conformación de la comunidad de la vereda Paso el Medio, las acciones lideradas por el directivo docente para construir la escuela y garantizar el servicio educativo a todos los niños y niñas víctimas del conflicto y su capacidad de transformar un estado de desolación en una esperanza, en un proyecto global de vida.

*La comunicación, la confianza, visión de futuro, la FE, argumentación y negociación* surgen como categorías emergentes de la experiencia, constituyéndose en factores claves para el desarrollo del liderazgo comunitario y directivo.

De acuerdo a Freire (2005), la esperanza, la humildad, el amor, la fe, la confianza son características del hombre dialógico, que vive en constante mediación con otros sujetos y el mundo que lo circunda. En el caso de Santa Fe de Icoitea, vemos como la directora en medio de una situación de opresión, establece el diálogo como camino a la liberación del conflicto, como el elemento vital para mantener la escuela que estaba en vías de desaparecer. Un diálogo dado en la mediación con los imaginarios colectivos existentes, construyendo salidas al conflicto e instaurando un escenario de liberación que trasciende el ámbito físico y se vuelca al símbolo, a los imaginarios.

#### 7.1.4. Símbolos e imaginarios del territorio:

- **El pozo** (el agua como símbolo de vida, cuidado y la preservación, el pozo resurgir-muerte) el pozo nace por la necesidad de la comunidad de tener agua para realizar las labores domésticas, con ayuda de la ONG se construye el pozo, el lugar donde fue construido era utilizado por los subversivos para arrojar o asesinar a sus víctimas por lo cual la simbología del lugar es ambigua, por un lado es el espacio de los niños y jóvenes para jugar y tomar el agua para las labores diarias, por otro lado es un lugar de temer, aun hoy día después de cuatro de la tarde nadie asiste al pozo. El símbolo se transforma, inicia un proceso de re significación. Es entregado a los estudiantes en un taller de convivencia y paz por parte de la rectora, como un aporte cultural y ambiental.

*“al principio estaban reacios, Laudina Julio me decía: <acá no venimos, porque aquí es donde echan los muertos>” (D.D)*

- **La placita** (espacio de diálogos, gestionar pedagógico) Del estado del silencio instaurado por el terror, se crea, circunscribe el diálogo en un espacio, como si la tierra y la palabra fueran una sola. El diálogo se instala como elemento de participación democrática, como símbolo de la libertad. La placita es un quiosco de bareque con piso de cemento en el centro de la vereda, es el lugar donde todos se reúnen para celebrar las fiestas, para discutir los asuntos de importancia (citas con organizaciones ONG, problemas colectivos etc.)
- **La tradición oral:** Recurso utilizado desde el accionar directivo y pedagógico: música, el teatro, la danza, la incursión de psicólogos para trabajar con el relato de historias de vida, la pintura, son algunas de las acciones del directivo docente para subsanar desde la tradición oral las heridas dejadas por la guerra en el imaginario de los estudiantes: el

elemento *resiliente*<sup>10</sup> es la base con la cual se inicia un proceso de formación, solo podemos aprender cuando estamos dispuestos a ello.

- **La escuela:** la escuela es el centro de encuentros de la comunidad, el lugar en el cual los padres depositan la esperanza y donde los niños van a aprender a convivir. La escuela se convirtió en el símbolo de reconstrucción social de un territorio.

El territorio más allá de un espacio geográfico, es un escenario de ideas. Cada uno de los lugares de la población se constituye como un elemento simbólico, el nuevo territorio arrastra consigo los imaginarios. Esta experiencia **contribuyó** a la creación de nuevos espacios: la vereda Paso el Medio y la Institución Educativa Santa Fe de Icoatea: son dos espacios que confluyen para dar lugar a la educación, a la formación de mejores seres humanos, capaces de soñar y convivir en paz. Antes de hablar de un proceso de paz en Colombia, de restitución de tierras y perdón, el campesino generaba desde lo vivido sus propias estrategias de reconstrucción social, sin contar con un conocimiento ortodoxo, transforma su existir desde el saber ancestral, la naturaleza del ser humano de convivir en sociedad, de agruparse para construir cultura es una fuerza poderosa que sobre pasa cualquier hecho de barbarie.

---

<sup>10</sup> Capacidad de un material, mecanismo o sistema para recuperar su estado inicial cuando ha cesado la perturbación a la que había estado sometido” real academia de la lengua española.

## 7.2.Momento 2: Actores del cambio: La escuela, escenario de participación, diálogo e inclusión. (2009-2012)

*“Paz: es convertir a tu enemigo en un amigo”*

Luz Nelly Camacho.  
Directivo docente 2007-2018

*La presencia del otro renueva al yo* (Marcel 2005)

Durante el año 2009 se inicia una segunda etapa de la experiencia, organizada la comunidad y funcionando la escuela se observan cambios comportamentales en los niños en situación de desplazamiento, se evidenció en ellos desinterés académico, dificultades para aprender, desinterés a la hora de interactuar con otros miembros de la comunidad educativa, aislamiento, agresividad, violencia contra los integrantes de la escuela y el entorno, incapacidad de exponer su situación o solicitar ayuda, resistencia a la aceptabilidad y adaptabilidad, tal como lo refiere una de las egresadas en el relato de vida de la experiencia:

“Cuando llegue a la institución veníamos de una comunidad que fue desplazada tres veces, en donde a nosotros los estudiantes nos quedó secuelas, una de esas secuelas eran que nosotros cuando llegamos a la institución, no queríamos estudiar, éramos muy violentos y entonces, los profesores, los maestros para ayudarnos a nosotros con los problemas que traíamos, ellos junto a los padres de familia, nos tomaron y nos ayudaron con la cultura primeramente, danzas, semilleros de investigación, para nosotros poder aprender a relacionarnos más con otras personas, porque como veníamos con un problema de desplazamiento.” EG

Subsanar las heridas de la guerra en el aula de clases es una tarea que requiere de prácticas pedagógicas centradas en las necesidades de los niños y niñas, prácticas eficaces basadas en el afecto, el respeto, el diálogo y la participación activa, a la vez de un trabajo cooperativo a nivel institucional que incluya a toda la comunidad educativa: Para Freire citado por Torres (2007)

“la educación tiene su razón de ser en el carácter inacabado de los seres humanos. Hombres y mujeres somos seres inacabados que si lo reconocemos, necesitamos de los demás para conocer y transformar el mundo a la vez que nos construimos como sujetos. El reconocer ese sentido de carencia, de necesidad de los otros para conocer, actuar y ser en el mundo, justifica la posibilidad de la educación, que no puede ser otra cosa que comunicación y diálogo”.

Necesitamos los demás para reconocernos como sujetos, para transformar, la experiencia de Santa fe de Icoitea enseña que la educación del ser es un proceso continuo, constante, <inacabado> es posible transformar si se trabaja en equipo, para lo cual **la comunicación** fue una herramienta eficaz que permitió iniciar el camino a la **resiliencia**:

“no queríamos relacionarnos con nadie y la violencia que teníamos era muy fuerte, entonces nosotros junto con ellos, la danza, las obras de teatro aprendimos a relacionarnos más con los profesores, padres de familia y otras personas que llegaban a la comunidad.” **EG**

La capacidad de adaptarse positivamente a una situación adversa se logra sí está mediada por acciones que conlleven a ello. Las estrategias pedagógicas y de gestión comunitaria lideradas por el directivo docente de la Institución Educativa Santa fe de Icoitea contribuyeron a la creación de la escuela como espacio de convivencia y aprendizaje, a transformar contextos creando un proyecto global de vida y empoderando a las familias Icoiteistas de su propio rumbo.

“en el 2008 los niños se armaban para hacer bandas, se escondían en el descanso y se disparaban en el monte... creamos la cancha deportiva para buscar actividades de recreación, buscamos ayuda sicosocial del movimiento por la paz” **(D.D)**

Reconocer la necesidad del otro y accionar en torno al ser que lo requiere, en palabras de Freire” justifica la posibilidad de la educación”, una educación que sólo se justifica cuando se reconoce al otro, cuando está dada desde la *otredad* :

La educación desde la otredad requiere partir de una *epistemología dialógica* que supone la construcción del conocimiento, la búsqueda de la verdad, la constitución de un mundo auténticamente humanizado — es decir, descolonizado— y la realización ética y estética de los seres humanos; se realiza desde las relaciones dialógicas que posibilitan el lenguaje. Tales relaciones deben darse en las esferas de las culturas: la vida, la ciencia y el arte, en contextos socio históricos concretos y diversos. (Vargas, 2016, P.222)

La necesidad del otro, de la comunidad, estaba dada en la *convivencia*, y en la reivindicación del ser mismo, en lo humano, pero para abordar esa carencia se requería de una herramienta que posibilitara y potencializara lo humano, a modo de catarsis, esta herramienta no podría ser otra que el lenguaje, manifestado en el arte, en la cultura, en el imaginario de un territorio que anhelaba renacer, surgir como la hierba después de la lluvia, es decir, después del llanto:

“Se implementaron proyectos de danza, pintura teatro con estos proyectos ellos en teatro representaron la historia de su comunidad para no olvidar su memoria histórica. Con la pintura expresaron como quieren que sea su territorio y en danzas por medio del movimiento de sus cuerpos sacaban la agresividad que tenían interna por la situación que les tocó vivir. La escuela se convirtió en el eje fundamental de la comunidad, la que lideraba su proyecto global de vida, allí se tejían los proyectos comunitarios” **DD**.

El lenguaje del cuerpo, de la palabra del símbolo no hacía otra cosa que purificar el alma de seres que urgían convivir consigo mismo y con los otros, el lenguaje posibilitó a los actores de la experiencia, *pronunciar el mundo*, instaurar el diálogo: “la existencia, en tanto humana, no puede ser muda, silenciosa, ni tampoco nutrirse de falsas palabras sino de palabras verdaderas con las cuales los hombres transforman el mundo” (Freire, 2005.p.106)





Imagen #10 encuentro de antorchas y danzas

Resurgir y volver a empezar implica un aprendizaje en todos los ámbitos de la vida: emocional, cognitivo, interpersonal y social de cada uno de los actores. La *contribución* del líder directivo estuvo en educar para la vida, educar seres que transformaran su mundo.

### **¿Cómo se logra convertir a la escuela en un espacio de convivencia y participación?**

Fue necesario construir un *proyecto de convivencia y paz*<sup>11</sup> que propiciara el dialogo, la participación e inclusión como políticas institucionales, que ayudara a fortalecer los lazos de afectividad y el respeto mutuo entre los niños, para lo cual se requería de una institución capaz de adaptarse a las características y necesidades culturales, sociales, y afectivas de los estudiantes. El directivo docente es la brújula de una Institución Educativa y junto a su equipo de trabajo antes de iniciar cualquier proyecto o plan de mejoramiento institucional debe realizar una lectura del contexto institucional para poder identificar las fortalezas y oportunidades de mejora, pero más allá de ello, debe tener la capacidad de escuchar al otro, de propiciar la participación, de instaurar la democracia para que la educación sea “verdadera” y poder llegar a transformar:

---

<sup>11</sup> El proyecto de Convivencia y Paz fue seleccionado en el foro De Educación Departamental de Bolívar como una de las mejores propuestas del departamento en el año 2012, es un proyecto que cuenta con siete años de implementación.

“Solamente el dialogo, que implica el pensar crítico, es capaz de generarlo. Sin él no hay comunicación y sin ésta no hay verdadera educación.” (Freire, 2005, p. 112)

Un mecanismo eficaz para construir la paz, es abrir espacio a las ideas del otro, aceptar su naturaleza y darle participación.



Imagen#11 La placita espacio de comunicación comunitaria

Convocar un grupo de personas para trabajar cooperativamente en la construcción de un proyecto global de vida, es un acto de **Fe**, la convivencia es posible si hay FE en el otro, si se confía en que los demás también pueden contribuir, es la característica fundamental de un líder transformacional comunitario, hecho reflejado en el caso de Santa Fe de Icoatea, en el que el líder directivo sacrifica su vida personal por un acto de **AMOR Y FE** a una comunidad a la cual acababa de conocer:

El hombre dialógico tiene fe en los hombres antes de encontrarse frente a frente con ellos. Ésta, sin embargo, no es una fe ingenua. El hombre dialógico que es crítico sabe que el poder hacer, de creer, de transformar, es un poder de los hombres y sabe también que ellos pueden enajenados en una situación concreta, tener ese poder disminuido (Freire, 2005, P.110)

El líder directivo embriagado de FE trabaja cooperativamente para reconstruir, no solo un territorio, sino también la democracia, la vida y todo el legado histórico de un pueblo, pero a

sabiendas de la tendencia del ser humano a flaquear ante ciertas circunstancias, el líder motiva y anima al logro:

“ el aporte más grande que ha hecho Luz Nelly Camacho como directora es conseguir de que esta comunidad se crea, o se haga en su mente de que si se puede, de que hay una segunda oportunidad, hasta tercera oportunidad y ese es el aporte más grande que la señora Luz Nelly ha hecho aquí, aparte de muchas cosas, como conseguir uniformes gratis, conseguir implementos deportivos, conseguir instrumentos musicales, traerles profesionales acá , aparte de todo eso pienso que el apoyo más grande es que ellos se crean de que si se puede y de que pueden seguir adelante. DC

Instalada la FE y generada la confianza, la *participación* de la comunidad se constituye como elemento del *trabajo cooperativo*, en una relación de *yo-tú*: Buber citado por Vargas (2016) plantea:

El ser dialógico es la base de la comunidad porque, a juicio de Buber, encarna la integridad y la totalidad en la relación *yo-tú* o en *nosotros*, relación que abarca tanto a la persona como a la comunidad. Esta última no se constituye por el simple hecho de la formación de un grupo de individuos “que están perpetuamente juntos”, sino por seres que “tienen acceso mutuo” y “están dispuestos para el otro.

(Vargas, 2016, P. 221)

El líder transformacional es democrático, dialoga con el contexto, no se impone ante él, cada una de las estrategias pedagógicas y de gestión comunitaria fueron posible porque hubo *participación* de todos los actores, se vinculó activamente a la comunidad.

En la guía 49 del MEN (guía para la convivencia escolar) propone entender la participación citando a (Martínez, 2010) como:

“tomar parte de forma cotidiana, en las decisiones relacionadas con la vida ciudadana. Se trata de una participación política pero también cívica y comunitaria, con muchas más posibilidades y marcos de acción (...) Así, participar significa también ‘hacer parte de (...)’, compartir una identidad; que no se deriva solo de las raíces históricas y de las herencias del pasado, sino que se orienta principalmente hacia los proyectos del futuro”. (MEN, 2013. P. 187)

De acuerdo con lo anterior, no estamos hablando de una participación pasiva, de ese tipo de participación que se utiliza para legitimar el poder de unos cuantos y subyugar al pueblo, en éste caso la **participación** es dialógica, activa, es la construcción colectiva del saber.

La guía 49 del Ministerio de Educación Nacional, señala tres elementos fundamentales que el directivo docente debe tener en cuenta para fortalecer la convivencia escolar: *saber reflexionar*, *saber consolidar equipos de trabajo* y *saber construir escenarios de diálogo*, estos elementos sólo se consolidan si hay liderazgo por parte del directivo docente. Hemos visto a lo largo de este segundo momento como esos elementos han sido parte importante en el trabajo del directivo docente en la experiencia de Santa Fe de Icoatea.

### **7.2.1. Estrategias de gestión pedagógica y comunitaria en pro de la convivencia y participación.**

- **Proyecto de convivencia y paz:** Esta estrategia permitió abrir camino a la resiliencia, que cada uno de los actores lograra perdonar y subsanar las heridas de la guerra para poder convivir y continuar aprendiendo, tal como lo refiere la estudiante de grado décimo:

“Lo que yo he avanzado en los encuentros de convivencia y paz, es que yo anteriormente era muy tímida, no me gustaba de salir, ahora salgo, hablo delante de las demás personas, yo pensaba que

las palabras que yo decía no tenían valor como las de los demás, pero ya me di cuenta que sí, y he aprendido a trabajar en equipo, que hay que trabajar colaborativamente y sacar nuestra comunidad adelante.” *ET*

El aprendizaje dado en la vida, en la necesidad de los estudiantes y la comunidad para poder continuar, aparte de las competencias exigidas en los estándares nacionales del Ministerio de Educación Nacional, está la educación para la ciudadanía, la formación de seres desde lo humano.

El proyecto de convivencia y paz lo constituyen diversas estrategias cooperativas que buscan mejorar la calidad de vida y educación de la comunidad educativa, entre estas están:

- **Los encuentros de convivencia y paz:**

Los encuentros de convivencia y paz se llevan a cabo con el objetivo de integrar a los jóvenes de la comunidad y la escuela, fortalecer valores, el amor propio y el sentido de pertenencia con la comunidad y sus tradiciones. Se realizan campamentos de jóvenes periódicamente y salidas de integración con ayuda sicosocial orientadas con actividades lúdicas que conllevan a la reflexión.



Imagen # 12 Campamento de jóvenes

- **El arte como mecanismo de liberación:** ( danzas folclóricas, pintura, teatro, narraciones)

El arte como elemento purificador, la válvula de escape para resarcir el alma, el hombre oprimido recurre al arte como mecanismo de liberación. Desde la antigua filosofía griega se ha

concebido al arte como purificador del alma, de las emociones. Representar a través de la danza, el teatro, la pintura o la música los sentimientos o los hechos vividos, logra mitigar el dolor, exorcizar el acto que lo produjo. Tal como se vislumbra en la obra de teatro creada por los estudiantes en compañía del directivo docente, en la cual se narra la historia de desplazamiento de la comunidad, los relatos que surgían en los campamentos y las pintoras hechas por los estudiantes:

La formación desde la otredad requiere una concepción de educación de naturaleza dialógica, es decir, entender la educación como un guiar en el dialogismo hacia la formación de personas auténticamente humanas, a partir de sus facultades emocionales, cognoscitivas, éticas y estéticas (Vargas, 2016, p 213)



Imagen # 13 manifestación artística.

La formación desde lo humano tomando el arte como estrategia es una contribución relevante del liderazgo del directivo en el caso Santa Fe de Icoatea.

- **Formación y ayuda sicosocial a través de ONG**

La audacia para trabajar cooperativamente y establecer alianzas no gubernamentales permite la vinculación de diversas organizaciones que prestan ayuda sicosocial a la Institución y la comunidad, dichas organizaciones llegan al territorio por solicitud del directivo docente para fortalecer los procesos de mejora:

“La ONG CDS, brindó mucho apoyo por parte de ellos a nuestra institución, liderado por la señora Luz Nelly, ellos se encargaron de traer unos colectivos de comunicación que venían acá, donde venían psicólogos, venían profesionales de la salud. A medida que pasaba el tiempo, ellos nos iban colaborando y le colaboraban a los niños, con charlas por medio de los psicólogos, para ir sanando esas secuelas que quedaron de la guerra y la Institución fue creciendo y nos fuimos afianzando aquí y hasta el momento seguimos todavía acá en Santa fe de Icoitea”. **DC**

Colectivo de comunicaciones y la vinculación al grupo de jóvenes Antorcha de los Montes de María, fueron estrategias que se establecieron en alianza con las ONG en busca de mejorar los procesos de *convivencia y aprendizaje*:

“Empezamos con las ONG un trabajo con profesionales idóneos para trabajar con las familias, con psicólogos y trabajadora social para darle solución algunos de sus problemas de agresión” **DD**

- **Proyecto de patios productivos:**

La carencia genera violencia, cuando alguien siente que se vulneran sus derechos, se manifiesta en contra de ello, cuando la escasez y la insatisfacción llegan al pueblo, “el hombre oprimido se pronuncia ante ello”. El proyecto de patios productivos se crea con el propósito de generar sostenibilidad en el territorio a las familias desplazadas, formar en niños y adultos una visión de futuro, una concepción de autosuficiencia ante el abandono del estado en un país destrozado por la corrupción y el conflicto armado, la educación es la base para transformar esta condición.



Imagen# 14, recogiendo la cosecha

Entender la necesidad espiritual de los estudiantes, escuchar y buscar las estrategias pertinentes para abordarlas es ser eficaz y eficiente, pero sobre todo tener la capacidad de entrega hacia la labor ejercida. La eficiencia y eficacia deben ir de la mano al momento de la formulación e implementación de estrategias de mejoramiento:

“Además, para la formulación e implementación de estrategias pedagógicas más efectivas y pertinentes se deben gestionar acciones que permitan, por parte de los alumnos, el uso de bibliotecas, centros de recursos, y ayudas informáticas y de Internet; la realización de salidas pedagógicas y actividades artísticas, culturales y deportivas; y el desarrollo de prácticas laborales en empresas y en otras entidades del sector productivo. Estas relaciones de colaboración permiten enfrentar y resolver problemas que el establecimiento educativo no puede solucionar por sí mismo. Además, abren nuevos espacios para compartir y complementar saberes y experiencias, lo que **contribuye** al fortalecimiento institucional y de la legitimidad del proyecto educativo.” (MEN, 2008. P.19)

Abrir nuevos espacios para compartir saberes y experiencias es el eje central del accionar pedagógico cuando se instaura en el contexto social para abrirse al aprendizaje de manera conjunta, en cooperación con la comunidad educativa. Lo cual como bien se plantea contribuye en el fortalecimiento institucional en pro de la calidad educativa.

Hemos visto durante este segundo momento como el líder transforma contextos enfocando la formación desde lo humano, fortaleciendo la *convivencia* y propiciando la *participación* además de éstas categorías iniciales, también se han analizado elementos o categorías que han surgido de la experiencia: la *Fe, comunicación, el amor y la confianza*, que no son más que características propias del hombre dialógico según Freire (2005), que las genera gracias a su naturaleza dialógica. El líder transformacional comunitario ejerce, siguiendo a Montero (2003) un liderazgo democrático porque tiene la capacidad de dialogar: “una característica de los líderes



transformadores es su capacidad de influir en quienes lo rodean...su capacidad para escuchar ideas, propuestas, consejos, advertencias y críticas, y para incorporarlas fructíferamente”

(Montero, 2003. P 113). Un líder que visiona la educación desde lo humano, desde la otredad.

### **7.3.Momento 3 El saber- sentir del líder y el impacto en la construcción de los aprendizajes. (2012- 2013)<sup>12</sup>**

*«Nadie lo conoce todo ni nadie lo desconoce todo; nadie educa a nadie, nadie se educa solo, los hombres se educan entre sí mediados por el mundo» (Paulo Freire)*

#### **7.3.1. El liderazgo directivo en la mejora de los aprendizajes:**

La visión de reubicar la escuela y generar un modelo de vida sostenible en la comunidad no podía ir disociada del proceso de enseñanza –aprendizaje, la escuela como escenario de formación se vio en la necesidad de buscar estrategias pedagógicas para mitigar las secuelas del conflicto, escuela y comunidad lograron consolidar una visión compartida, entraron en la dinámica del pensar y hacer, de construir conocimiento a través de la experiencia, en los consensos, en el diálogo e intercambio de ideas. Un modelo de gestión institucional no se vislumbra en los inicios del nuevo comienzo, porque la necesidad ameritaba la prevalencia de una dinámica social y comunitaria, pero la construcción de un enfoque hacia la calidad educativa

---

<sup>12</sup> Para éste momento de la experiencias, en el 2013, por cuestiones de políticas administrativas de la secretaria de educación del departamento de Bolívar, Luz Nelly Camacho es destituida del cargo de rector rural y asume el cargo de coordinadora encargada, pero continua manteniendo el liderazgo pedagógico y comunitario. En el año 2017 retoma el cargo de directivo rural, la autoridad dada en la escuela y la comunidad le permite continuar dirigiendo aunque no tenga un acto administrativo que la designe.

iba dando sus pasos con la formación desde lo humano, un aprendizaje dialógico como se expresó en el momento anterior, era el foco de acción social.

Retomando el concepto de calidad educativa como:” aquella que forma mejores seres humanos, ciudadanos con valores éticos, respetuosos de lo público, que ejercen los derechos humanos y conviven en paz.” MEN (Ministerio de Educación Nacional 2010). Podemos afirmar que el liderazgo del directivo docente en la Institución Educativa Santa fe de Icoatea, tuvo un fuerte impacto en la mejora de la calidad, cada una de las estrategias planteadas para el mejoramiento estaban orientadas bajo el concepto de formación desde lo humano, la convivencia, los valores, el respeto, el arte, trabajo en equipo, la participación, la competencias ciudadanas, en garantizar la prestación del servicio, mejorar la infraestructura física, disminuir la deserción, buscar personal idóneo, establecer alianzas, y demás acciones propias de una institución en pro al mejoramiento. La guía 34, Guía para el mejoramiento institucional, del Ministerio de educación nacional de Colombia (MEN) plantea cuales son Características del directivo docente en vías de mejoramiento, de las cuales se destacan aquellas que atienden al perfil del directivo docente en el cual enfocamos el eje de sistematización:

- “Construye el sentido y la razón de ser del establecimiento o centro educativo que dirige.
- Fomenta el trabajo en equipo.
- Conoce las características de los estudiantes, sus familias y el entorno de la institución educativa, así como su evolución en el tiempo. Sabe cuáles son los aprendizajes y competencias básicas que todos los estudiantes deben desarrollar en cada momento de su proceso educativo.
- Facilita la apertura y permanencia de espacios de participación y concertación de la comunidad educativa.
- Establece canales de comunicación apropiados que permiten informar, escuchar, dialogar, debatir y concertar.
- Fomenta el intercambio de experiencias.
- Busca apoyos externos para fortalecer la institución y ayudar a estudiantes, docentes y personal administrativo” (MEN, 2008. pág. 26.)

En el caso de Santa Fe de Icoitea, estamos ante un líder transformador que impacta notablemente en la mejora del establecimiento educativo antes, durante y después de su reconstrucción.

De acuerdo a Bolívar (2010), los análisis realizados demuestran que los directivos docentes que se dedican a tareas administrativas descuidan el aprendizaje de los alumnos, a sabiendas que la labor primordial de un centro educativo es enseñar. El liderazgo pedagógico es un factor relevante en la mejora de escuela siempre y cuando se estipulen metas en pro de los aprendizajes de los estudiantes. *El aprendizaje* se convierte en la proa de la gestión educativa, desde el primer momento, acompañado de otras categorías antes expuestas. El directivo docente de Santa Fe de Icoitea vive en pro del *aprendizaje* y la *convivencia*.

### **¿Se logra mejorar los aprendizajes mediante el liderazgo del directivo?**

Entregarle a otro la facultad de hacer y trabajar en conjunto le ha permitido al establecimiento educativo mejorar, haciendo uso eficiente de los recursos, proyectando metas, identificando necesidades. El pensamiento estratégico y la visión de futuro de la rectora dieron lugar a acciones de mejora en la escuela, tal como lo refiere el docente Juan Carlos Pérez:

“los aprendizajes si han mejorado, muchísimo, en un 100% porque aquí encontramos niños totalmente quedados, no sé si a raíz del conflicto les quedaron muchas secuelas y ha ido mejorando los aprendizajes y también , gracias al programa PTA<sup>13</sup>: que también nos dio muchísimas herramientas para saber llegarle a esos niños, con problemas, digo yo que psicológicos, eran muy violentos los niños eran agresivos, no le hacían caso a nadie, y por medio de la señora Luz Nelly que nos ha colaborado muchísimo trayendo toda clase de ayuda que ella

---

<sup>13</sup> Programa del Ministerio de educación nacional creado en el gobierno de Juan Manuel Santos con el objetivo de mejorar la calidad educativa del país mediante el fortalecimiento de las prácticas de aula. Proponiendo como estrategias el acompañamiento pedagógico de aula y la formación en cascada a docentes y directivos.

puede conseguir con las uñas, se ha llevado la escuela adelante y los aprendizajes son muchísimo mejores de los que encontré hacen diez años acá. “ DC

La gestión de recursos por parte del directivo docente se da a favor del aprendizaje de los estudiantes, en otras palabras, la eficiencia y la eficacia son evidentes en el accionar directivo.

**¿Cuáles fueron los mecanismos o estrategias utilizadas por el directivo para lograr la mejora de la escuela?**

**1. Vinculación al programa Todos a Aprender del Ministerio de Educación Nacional.**

En el año 2012 la institución es focalizada por el Programa Todos a Aprender (PTA) por solicitud de la directora a través de una carta que envía al ministerio de educación argumentando la necesidad del mejoramiento en la calidad educativa por el bajo nivel en los aprendizajes de los estudiantes, por lo general es el programa quien escoge a la institución que va a focalizar, en éste caso, fue la directora quien consiguió que la Ministra de Educación del momento ( María Fernanda Campo) que se encontraba realizando la travesía educativa en el municipio de María la Baja, llegará sin estar estipulado en la agenda ministerial al colegio, rompiendo los protocolos de seguridad se desplazó con la directora a observar las condiciones en las que se encontraba la escuela y la pertinencia de vincularla al programa.

Gestiona la rectora con la visita de la Ministra un comedor y un aula nueva para los estudiantes, aparte de eso, la asignación de un tutor para el fortalecimiento de los aprendizajes de los estudiantes.



Imagen #15 participación en la feria del conocimiento PTA

Cabe anotar que en ese entonces muchos establecimientos educativos estaban reacios al Programa, pero la capacidad de apertura al cambio permitió que en éste caso fuera la excepción.

## ***2. Estrategias pedagógicas y comunitarias:***

El bajo rendimiento académico ocasionado por la deserción escolar a causa del trabajo infantil, llevo al Establecimiento educativo a buscar una estrategia que le facilitara a los estudiantes acceder a la formación, para este entonces, la Institución contaba con estudiantes que habitaban en zonas alejadas, lo cual era otra razón de ausencia. Una de las formas de disminuir éste flagelo fue la creación de la estrategia *las aulas flotantes*<sup>14</sup>, el aula de clase se desplaza hasta la comunidad con el propósito de acercar la escuela al niño y facilitar el aprendizaje, a la vez, involucrar al padre y madre de familia en el proceso de formación.

“Sucede que, así como, cuando la dirección se limita a una mera gestión administrativa las responsabilidades sobre el aprendizaje del alumnado quedan diluidas; cuando se enfoca desde un liderazgo para el aprendizaje, esta responsabilidad es central. Por eso, una agenda próxima en la mejora del ejercicio de la dirección es entenderla como un “liderazgo para el aprendizaje”, que vincula su ejercicio con el aprendizaje del alumnado y los resultados del centro escolar. La capacidad para mejorar de un centro escolar depende, de manera relevante, de equipos directivos con liderazgo que contribuyan a

---

<sup>14</sup> Estrategia que busca trasladar el aula de clases al contexto familiar del estudiante, la clase se imparte en casa u /otro sitio dentro de la comunidad con el fin de abordar la deserción estudiantil e involucrar a los padres de familia en el proceso de enseñanza aprendizaje.

dinamizar, apoyar y animar que aprenda a desarrollarse, contribuyendo a construir la capacidad interna de mejora”(Bolívar 2010 p.10-11)

Las estrategias de gestión van en caminadas a fortalecer la permanencia de la población estudiantil y el aprendizaje, cabe anotar que el liderazgo no se limita al aprendizaje desde las competencias y estándares ministeriales, el liderazgo transformacional del líder comunitario abarca todos los ámbitos de la gestión escolar y trasciende a la comunidad en la reconstrucción social, en el proyecto global de vida de todos los actores, es un aprendizaje para la vida, tal como se ha expuesto durante el desarrollo del texto.

### **3. La continuidad de las estrategias:**

El proyecto de convivencia y paz, la ayuda sicosocial a través de alianzas con ONG: continúa la alianza con la corporación de desarrollo solidario (CDS) vinculación a proyectos de formación con el Ministerio de Educación (PTA) y universidades como la Tecnológica de Bolívar (UTB) y la Universidad del César (CECAR) , FUNDEMARIA, ha permitido la continuidad del proceso, el directivo es consciente de las dinámicas del contexto y de los cambios sociales , por lo cual estar atento a las necesidades educativas y de aprendizajes para gestionar los recursos , de esta manera alcanzar las metas propuestas, es una labor del día a día, basada en la constancia: “Los líderes generalmente contribuyen al aprendizaje de los alumnos indirectamente, a través de su influencia sobre otras personas o características de su organización. Su éxito depende mucho de sus decisiones sobre dónde dedicar tiempo, atención y apoyo” (Bolívar, 2010 p.17)

La líder de la experiencia se encuentra participando como miembro activo del archivo de memoria histórica, y hace parte del grupo de líderes sociales de los Montes de María.



Imagen #16 Luz Nelly Camacho entregando ayuda solidaria.

El sentir del líder es la humildad del campesino, “soy campesina” es su frase más recurrente, que sabe que el progreso está dado en la educación, en lo humano, por lo cual se mezcla entre la comunidad como un campesino más, con la humildad que los caracteriza: “los hombres que carecen de humildad o aquellos que la pierden no pueden aproximarse al pueblo. No pueden ser sus compañeros de pronunciación del mundo” (Freire 2005.p. 110). Cuando se es humilde, solo y sólo así, se puede acceder al conocimiento, a aprender.

## 8. Impacto y sostenibilidad de la experiencia:

### 8.1. El impacto de la experiencia de Santa fe de Icotea

El impacto de la experiencia se evidencia en:

- ***La construcción de un nuevo territorio y una nueva escuela:*** Vereda Paso el Medio, la Vereda Santa Fe de Icotea, donde se ubicaba la escuela en 2007, hoy es un terreno baldío.

El nuevo territorio con todo el legado cultural de los habitantes y una nueva escuela.



*Institución educativa santa fe de Icotea, antigua ubicación. Fuente la autora*

- ***La proyección de saberes a la comunidad y el país.***

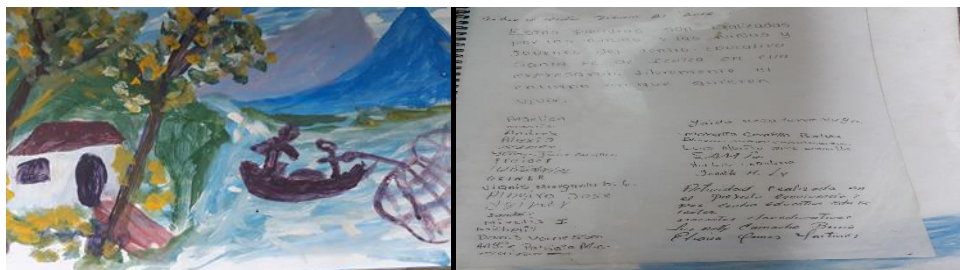
La institución educativa ha participado en diversos foros departamentales y municipales exponiendo el proyecto de convivencia y paz en los últimos 7 años.

Participó en la feria del conocimiento en Bogotá en el 2013 con el Programa Todos a Aprender del Ministerio de Educación Nacional, con la propuesta: *La lectura y la Escritura, una puesta en escena del Imaginario Colectivo en la Comunidad de Santa fe de Ico tea*. Proyección dada por el Programa a través del tutor.<sup>15</sup>

Visualización de la estrategia en el siguiente link: <http://youtu.be/cMUglA7t8h0>

- **Formación e intercambio de saberes a través de alianzas:**

En el intercambio de saberes, se comunican los avances en el proyecto de convivencia y paz en alianzas con diversas organizaciones, el desarrollo del arte con la UTB:



Imágenes tomadas del libro de pinturas producido por los estudiantes en alianza con la UTB

Participación en encuentros de memoria histórica como miembro activo, en los cuales Luz Nelly Camacho narra los aprendizajes del proceso vivido:

- Visualización en el siguiente link: [https://www.youtube.com/watch?v=-GF\\_n6kgKZw](https://www.youtube.com/watch?v=-GF_n6kgKZw)

---

<sup>15</sup>Artículo publicado en el periódico del universal de Cartagena <http://www.eluniversal.com.co/educacion/con-el-aula-en-la-casa-todos-aprenden-136404>



## **8.2.Sostenibilidad de la experiencia en el tiempo:**

La sostenibilidad está en la permanencia de las estrategias que se han institucionalizado y han permitido reformar el modelo pedagógico, el plan de mejoramiento institucional y el pacto de convivencia, la política institucional no fue ajena al contexto, por lo cual institucionalizar las estrategias permitió resignificar el PEI( Proyecto Educativo Institucional). Es de saber que los contextos son cambiantes y los estudiantes y docentes cada año que pasa tienden a cambiar por varias razones, mantener viva la experiencia mediante la formalización institucional garantiza la sostenibilidad con la llegada de un nuevo miembro a la institución y la comunidad.

La historia de Santa Fe de Icoateca ha despertado el interés de varias organizaciones que han prestado ayuda solidaria a la comunidad, por gestión del tutor del Programa Todos a Aprender, se logra llevar a el cineasta Sergio Cabrera, quien edita un documental sobre la labor de Luz Nelly Camacho en la comunidad, el documental Maestros, que aún no se ha publicado, al igual que un guion para una película que se encuentra realizándolo el actor y editor de cine Humberto Dorado del equipo de Sergio Cabrera.

Todas estas acciones de proyección que se han venido realizando, muestran algunos elementos de la experiencia, pero no existe aún una sistematización, un texto escrito que narre e interprete críticamente el proceso vivido.

## **9. Productos de la sistematización.**

### **¿Cuáles son las historias que se tejen en medio del conflicto?**

Cada una de las historias y observaciones recogidas en el trabajo de campo, dan muestra de una enseñanza de vida, de la capacidad de perdonar hasta el acto más atroz para mantener sana el alma, de la capacidad de aprender del otro trabajando en equipo, aprender que la paz es la tranquilidad que te invade cuando das, cuando entregas a otro lo mejor de ti, observemos el siguiente video producido por Luz Nelly Camacho Berrio, directora del establecimiento educativo:

[https://drive.google.com/file/d/0Bxai\\_bPFanSpVWdwRmFzLW9ZZTA/view?usp=sharing](https://drive.google.com/file/d/0Bxai_bPFanSpVWdwRmFzLW9ZZTA/view?usp=sharing)

La voz narra, recoge en pocos minutos, algunas de las historias de vida y el accionar pedagógico para construir una sana convivencia, para enseñar el más importante de los aprendizajes dados al ser humano, aprender a convivir con otro.

En el anexo # 4 del presente documento, se registran el diario de campo en el cual es observable el liderazgo comunitario enmarcado en la humildad y la cooperación.

## **10. Conclusiones/o lecciones aprendidas**

Sistematizar es vivir una experiencia dentro de la experiencia, los saberes, las emociones, el compartir el sentir y el pensar del otro, conduce al sujeto que interactúa de los procesos a repensarse como ser y a replantear esos saberes con los que llega antes de adentrarse en el imaginario de un territorio, de unos actores que narran, viven, hacen catarsis con su propia

historia. Es un proceso con una capacidad de transformar a quienes lo viven o lo presencian. Más allá de los conocimientos adquiridos que hacen parte del saber científico, está el conocimiento generado en la práctica, en la cotidianidad, que transforma al ser mediante acciones, en la representación de lo vivido:

“En éste campo debemos reconocer que no hablamos sólo de un proceso limitadamente racional. Debemos tener en cuenta los conocimientos, raciocinios, pero también las creencias, mitos, valores, emociones, todas las expresiones de nuestra subjetividad con las que impulsamos nuestras prácticas. Muchas veces esto se pretende obviar, como si fuéramos puramente razón aplicada y no seres humanos que sentimos y somos capaces de hacer cosas porque nos involucramos totalmente en las situaciones que vivimos. Esta dimensión vital e integral es decisiva para generar capacidad transformadora” (Jara, 2001, p.4)

Una *lección aprendida* de esta experiencia es la certeza de que si se puede transformar el ser y el contexto cuando se forma desde lo humano, cuando se descubre que la “dimensión vital” es la misma naturaleza humana a transformar. En la medida en que el sistema educativo propenda por educar más al ser, las brechas de inequidad se irán cerrando.

Otra *lección aprendida* es que mientras no haya humildad, confianza, fe en el otro la educación no será un acto de amor. De igual manera *hemos aprendido* con esta experiencia que mientras no se dé participación, voz a los demás, que no se comprendan o identifiquen las necesidades del otro, no habrá democracia.

Se ha aprendido que educar desde lo humano construye paz, transforma:

**D.D** “busco la paz, la tranquilidad de los niños que se refleja cuando estás aquí, la tranquilidad interior, la paz no es el fin del conflicto, está al interior de cada persona, la paz hay que cultivarla en

lo que hablas, piensas y sientes. Mejores condiciones sociales generan paz, la desigualdad social no ayuda nunca a que haya paz”

### **BC. ¿Cómo le aportas a la paz?**

**D.D**” formando jóvenes en un proyecto global de vida”

Hemos aprendido que cada comunidad y cada proceso de liderazgo tiene características particulares, en el caso de Santa Fe de Icoitea, la capacidad transformadora del directivo docente está en reconocer que el otro es capaz de hacer, en motivar para hacer actuar, convocar al trabajo cooperativo para el logro de metas colectivas, comprometer al otro con la causa. El liderazgo transformacional se genera de forma innata por las características personales del líder, sin ser condicionado por un modelo de gestión en particular, nace de un proyecto conjunto, de la visión y pensamiento estratégico del líder ante una situación particular. “el ejercicio del liderazgo es contextual, de ahí la importancia para los líderes de comprender profundamente la cultura en que trabajan” (Bolívar, 1997). Las comunidades poseen imaginarios, necesidades, condiciones particulares con las cuales hay que llegar a negociar más que a imponer un rol o autoridad.

Otra *gran lección* que deja ésta experiencia, en palabras de la rectora el *liderazgo*:

**D.D:**” se va cultivando, se puede heredar, cada miembro debe sentirse importante dentro de la comunidad para poder ejercer el liderazgo, hay que empoderar y hacer un diálogo directo con las personas. El liderazgo se trasfiere sin dejar de ser el líder ”

*Entendimos que* el aprendizaje se da en la vida, en la relación con el otro, los saberes se construyen en comunidad y se proyectan al futuro: **Aprendizaje: D.D:** “se da de la vida, la tierra, los ancestros, el valor del aprendizaje esta dado en la familia”

En la comunidad se generan y fortalecen los procesos y productos de las culturas; en ella se consolida la diversidad cultural y social. Es la comunidad la que articula los conocimientos y saberes, por lo cual está llamada a proyectar el futuro de los niños, niñas y jóvenes a través de los procesos de formación en la búsqueda de un devenir más humano, ilustrado y de mejores oportunidades.” (Vargas, 2016, P. 221)

Si no se hace partícipe a la comunidad los programas de mejoramiento no tendrán gran impacto en una organización educativa.

Final mente hemos aprendido en éste proceso de sistematización, que una educación de calidad es aquella que “forma mejores seres humanos”, visiona el bien común, promueve el trabajo en equipo y empieza en casa:

**D.D** “Inicia desde la familia, desde la casa”

**BC:** Menciona tres aspectos importantes para que haya calidad:

**D.D**” La adecuación de la escuela, la práctica de aula, la familia”

**BC** ¿Por qué en algunas escuelas con condiciones básicas, no hay calidad educativa?

**D.D** “yo miro la parte humana”

**BC:** ¿Cómo contribuye la escuela?

**D.D** “orientando la familia. Vamos hacer un pacto, mostrándole la importancia del padre de familia en la escuela; al padre de familia hay que abrazarlo”.

**Hallazgos:** Los hallazgos encontrados en el desarrollo de la investigación apuntan a ciertas categorías emergentes que se han venido analizando y con certeza se puede afirmar que son una precondition para la realización de la experiencia:

**La comunicación y la negociación** fueron unos de los hallazgos de relevancia en esta experiencia para responder a la necesidad inmediata de una comunidad reacia al cambio. El ser

humano posee una necesidad innata de comunicarse, el lenguaje es el medio a través del cual se nombra la realidad, se interpreta y se transforma, en el caso de Santa fe de Icoatea se requirió del lenguaje para ganar la confianza y entablar la negociación en un primer momento de la experiencia, en un segundo momento el lenguaje manifestado en el arte se convirtió en el mecanismo de liberación de un pueblo cuya alma necesitaba depurar tanto dolor.

***La capacidad de diálogo del directivo docente:*** la generación de espacios de participación, como se estuvo abordando en el segundo momento, facilitó el trabajo cooperativo para alcanzar los propósitos planteados, el hombre dialógico como plantea Freire 2005 “tiene fe en los hombres” Sembrar la fe, dio paso a la reconstrucción social, la convivencia y aprendizaje, es la contribución del directivo docente y líder social de Santa Fe de Icoatea

“el aporte más grande que ha hecho Luz Nelly Camacho como directora es conseguir de que esta comunidad se crea, o se haga en su mente de que si se puede” DC

***La educación en otredad,*** reconocer al otro como sujeto de derecho, validar sus ideas y el saber ancestral para trabajar en equipo trazó la ruta hacia la resiliencia, dando paso al aprendizaje y convivencia. Los actores se empoderaron de su proyecto global de vida.

Garantizar la educación de los niños y niñas es una acción de paz, en la Institución Educativa Santa Fe de Icoatea el impacto del conflicto condujo a reestructurar los esquemas tradicionales de formación y a repensarse como agentes de cambio y trabajo cooperativo, lo cual fue posible por el establecimiento de alianzas estratégicas que permitieron la intervención de organizaciones no gubernamentales, las cuales dinamizan el accionar social y pedagógico de la comunidad y la escuela, con el fin de subsanar las heridas del conflicto y darle inicio a un nuevo comienzo. Esta experiencia rompe con el sistema tradicional de educación, en el cual la política es muda, sin

consensos, no dialoga con los contextos e ignora la voz de los territorios, el don de autoridad se antepone a la negociación, olvidando que la democracia es cuestión de participación, un sistema educativo en el que el estudiante deja de ser un ser humano para convertirse en una cifra. La experiencia enseña que la transformación es posible cuando se valida al otro como sujeto de derecho, cuando se forma desde lo humano.

### Referencias bibliográficas:

- Augustowsky, G (2007). El registro fotográfico en la investigación educativa. En Sverdlick, I. (comp) La investigación educativa, una herramienta de conocimiento y de acción. (PP. 147-176). Buenos Aires. Ed. Novedades Educativas. Recuperado de : [http://www.academia.edu/7855201/El\\_registro\\_fotogr%C3%A1fico\\_en\\_la\\_investigaci%C3%B3n\\_educativa. En Sverdlick I. comp. La investigaci%C3%B3n educativa una herramienta de conocimiento y de acci%C3%B3n. Ed. Novedades Educativas. Buenos Aires. 2007](http://www.academia.edu/7855201/El_registro_fotogr%C3%A1fico_en_la_investigaci%C3%B3n_educativa.)
- Bolívar, A. 1997. Liderazgo, mejora y centros educativos. In: A., MEDINA R. (Coord.) El liderazgo en educación. Actas VIII reunión de ADEME. Madrid, UNED, p. 25-46
- Bolívar, A. (2010). El liderazgo educativo y su papel en la mejora: Una revisión actual de sus Posibilidades y limitaciones. Psicoperspectivas, 9 (2), 9-33. Recuperado el [13] de [09] de [2018] desde <http://www.psicoperspectivas.cl>
- Cuevas, Díaz, Hidalgo 2008. Liderazgo de los directores y calidad de la educación. Un estudio del perfil de los directivos en un contexto pluricultural. Revista de curriculum y formación del profesorado. Recuperado de <https://www.ugr.es/~recfpro/rev122COL3.pdf>
- Chárriez, M. (Diciembre 2012) Historias de vida: Una metodología de investigación cualitativa, Revista Griot Volumen 5, Número. 1. Recuperado de <https://revistas.upr.edu/index.php/griot/article/view/1775/1568>
- De Zubiria, J. (2013). Estrategias de gestión para mejorar la calidad de la educación en Colombia. Bogotá: MEN, PROGRAMA TODOS A APRENDER. Conferencia en [https://www.youtube.com/watch?time\\_continue=1165&v=XAIOWJbpjQ8](https://www.youtube.com/watch?time_continue=1165&v=XAIOWJbpjQ8)
- De Zubiria, J. (2015) La calidad de la educación en Colombia: Balance y perspectivas. En: La calidad de la educación bajo la lupa. (p 49-90) Bogotá editorial Magisterio
- Freire, Paulo.2005. Pedagogía del Oprimido. México, siglo xxi editores S. A 2da Ed.
- Gavotto, Glasserman, Monge y Castellanos. 2015. La Cohesión del Colectivo, como Factor Clave para el Trabajo Colaborativo en Educación Básica. Revista Iberoamericana de Evaluación Educativa 8-2. P, 171-185. Recuperado de <http://www.rinace.net/riee/>
- Jara, O. (2001). Dilemas y Desafíos de la sistematización de experiencias. Seminario ASOCAM. Cochabamba, Bolivia: CEP. Recuperado de <http://www.cepalforja.org/sistem/bvirtual/?s=oscar+jara&paged=2>
- Jara, O. diciembre 2013. Educación Popular y Cambio Social en AL Recuperado de [http://www.iepala.es/IMG/pdf/CEAAL\\_-Oscar\\_Jara.pdf](http://www.iepala.es/IMG/pdf/CEAAL_-Oscar_Jara.pdf)
- Jara, O. H. (26 de agosto de 2013). Orientaciones-teorico-prácticas-para-la-sistematizacion-de-experiencias. Recuperado de Biblioteca virtual RS: <http://www.bibliotecavirtual.info/2013/08/>
- MEN. (2010 -2014). Plan nacional de desarrollo, prosperidad para todos.



Ministerio de Educación 2013. Guías pedagógicas para la convivencia escolar, n° 49. Bogotá: MEN. Ley 1620 de 2013 - Decreto 1965 de 2013

Ministerio de Educación nacional 2008. Guía 34. Guía para el mejoramiento institucional

Ministerio de Educación 2010. Educación de calidad para la prosperidad. Recuperado de: [https://www.mineducacion.gov.co/cvn/1665/articles-237397\\_archivo\\_pdf.pdf](https://www.mineducacion.gov.co/cvn/1665/articles-237397_archivo_pdf.pdf)

Montero M, 2003. Teoría y práctica de la psicología comunitaria, la tensión entre comunidad y sociedad, buenos aires, Paidós.

OREALC/UNESCO, 2014. El liderazgo escolar en América Latina y el Caribe. Un estado del arte con base a ocho sistemas escolares de la región, Santiago de Chile, Imbunche Ediciones Ltda.

Puyana Y. Barreto J. (1994) La historia de vida: Recurso en la investigación cualitativa Reflexiones metodológicas. Maguaré, Número 10. Recuperado de <https://revistas.unal.edu.co/index.php/maguare/article/view/185-196/16514>

Rojas, A. y Gaspar, F. (2006) Bases del liderazgo en educación. Recuperado de <http://unesdoc.unesco.org/images/0014/001470/147055s.pdf>

Torres Carrillo, A. (1998). La sistematización de experiencias educativas: reflexiones sobre una práctica reciente. Recuperado de [file:///C:/Users/Acer%20Aspire/Documents/La\\_sistematizacion\\_de\\_experiencias\\_educativas\\_ref\\_l.pdf](file:///C:/Users/Acer%20Aspire/Documents/La_sistematizacion_de_experiencias_educativas_ref_l.pdf)

Torres, A. (2007). Paulo Freire y la educación popular. EAD Educación de adultos y desarrollo, recuperado de: [www.dvv-international.de/es/educacion-de-adultos-y-desarrollo/ediciones/ead-692007/](http://www.dvv-international.de/es/educacion-de-adultos-y-desarrollo/ediciones/ead-692007/).

Vargas, J (Mayo del 2012). La entrevista en la investigación cualitativa, nuevas tendencias y retos. Revista Calidad en la Educación Superior Programa de Autoevaluación Académica Universidad Estatal a Distancia vol. 3 n 1 PP. 119-139 recuperado de <http://investiga.uned.ac.cr/revistas/index.php/revistacalidad/article/view/436/331#>

Vargas, M, P. (enero-junio 2016). Una educación desde la otredad. Revista Científica General José María Córdova, 14(17), 205-228. Recuperado de [http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1900-65862016000100008&lng=en&tlng=es](http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1900-65862016000100008&lng=en&tlng=es).

**Referencias relacionadas con la experiencia:**

Alba, L, 10 diciembre 2017 PaZeando por los montes de María:  
[https://www.youtube.com/watch?v=-GF\\_n6kgKZw](https://www.youtube.com/watch?v=-GF_n6kgKZw)

Cassiani, B, 2014. La lectura y la escritura una puesta en escena del imaginario colectivo en la comunidad de santa fe de Icoatea en MEN (ministerio de educación nacional) Programa Todos a Aprender(Ed), Socialización de experiencias inspiradoras. (Pp.20-22) recuperado de <http://aprende.colombiaaprende.edu.co/es/node/87853>

Cassiani, B. 2013 blog recuperado de: <http://todosaaprendersantafedeicotea.blogspot.com.co/>

Cassiani, B, 2013. La lectura y la escritura, una puesta en escena del imaginario colectivo. Todos A aprender Bolívar 2013. <http://youtu.be/cMUglA7t8h0>

Castellar, L (29 de noviembre del 2016) docente acompañada por el PTA elegida, héroe de la educación. Diario AM-PM. Recuperado de: <http://www.diarioampm.com.co/san-juan/1198-docente-acompanada-por-el-pta-elegida-heroe-de-la-educacion>

López, G (5 de diciembre del 2016) en la vereda paso el medio hay una heroína de la educación. El Universal, recuperado de: <http://www.eluniversal.com.co/regional/bolivar/en-la-vereda-paso-del-medio-hay-una-heroína-de-la-educacion-241683>

Torres J. (14 de Agosto del 2014). Soy campesina desplazada y es doloroso no poder volver a mi tierra. El Herald, recuperado de: <http://www.elheraldo.co/local/soy-campesina-y-desplazada-y-es-doloroso-no-poder-volver-mi-tierra-162812>.

## Anexos #1

Registro fotográfico como instrumento de investigación:<sup>16</sup>

<p><b>EXPERIENCIA A REGISTRAR</b></p>	<p><i>El liderazgo directivo y las dinámicas del trabajo cooperativo: una apuesta a la Reconstrucción social, la Convivencia y el Aprendizaje en la comunidad Educativa de Santa Fe de Icoatea del 2007 al 2013.</i></p>
<p><b>Primer momento: 2007-2009:</b> Reconstruyendo la escuela y el territorio.</p>	
<p><b>Luz Nelly Camacho desplazándose a la Vereda Santa fe de Icoatea 2007</b></p>	<p><b>Antiguo Centro Educativo Santa Fe de Icoatea 2007</b></p>
	
<p><b>Camino a la vereda Santa fe de Icoatea año 2007</b></p>	<p><b>Primeras graduaciones, antes del desplazamiento, 2007</b></p>

<sup>16</sup> Las imágenes registradas fueron proporcionadas por Luz Nelly Camacho.



Reconstruyendo territorio 2008



La nueva tierra 2008



Midiendo el nuevo terreno 2008



Primeros habitantes

Construcción de la nueva escuela 12 de febrero del 2008

#### Inicios de la nueva escuela:

El 12 de febrero del 2008 se inician las clases en la nueva escuela, un pequeño rancho artesanal construido por los pobladores y el directivo que les devolvió a los niños la fortuna de volver a compartir juntos.



## EXPERIENCIA A REGISTRAR

*El liderazgo directivo y las dinámicas del trabajo cooperativo: una apuesta a la Reconstrucción social, la Convivencia y el Aprendizaje en la comunidad Educativa de Santa Fe de Icoitea del 2007 al 2013.*

Inicios de la nueva escuela  
2008



Aulas de material gestionadas con la  
gubernación de Bolívar 2009



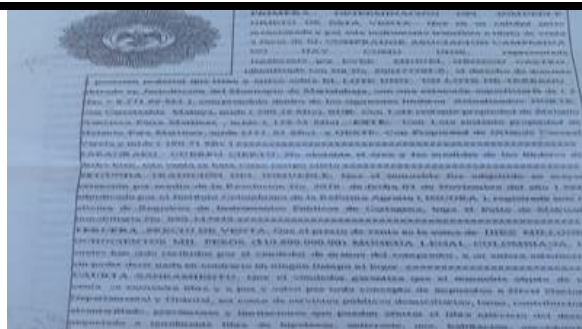
Primeras dos aulas 2009



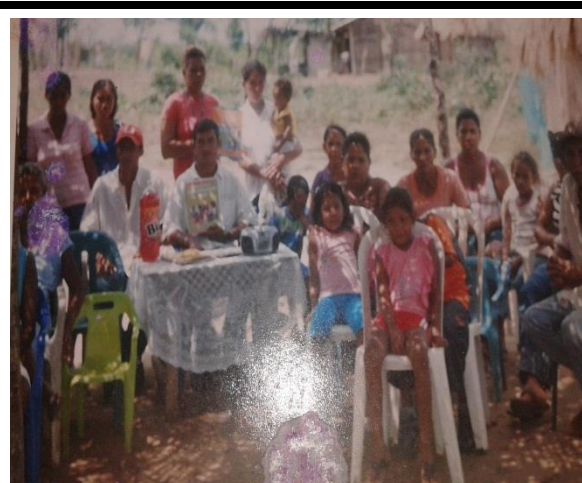
La formación de una nueva comunidad: paso  
el Medio



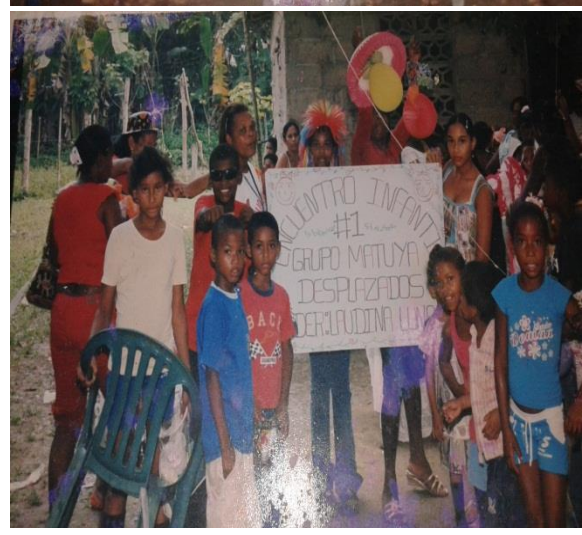
Pesebre en vivo 2009



Escrituras del nuevo territorio 2008



Cultivando en la nueva tierra



Encuentros comunales para organizar el nuevo territorio

<p><b>EXPERIENCIA A REGISTRAR</b></p>	<p><i>El liderazgo directivo y las dinámicas del trabajo cooperativo: una apuesta a la Reconstrucción social, la Convivencia y el Aprendizaje en la comunidad Educativa de Santa Fe de Ico tea del 2007 al 2013.</i></p>
<p>Momento 2:</p> <p>Del 2009 al 2011 Estrategias y alianzas desde la gestión directiva que permitieron generar espacios de participación y trabajo en equipo: alianzas con la CDS, celebración de fiestas para generar lazos de afectividad, proyecto de patios productivos, vinculación del arte y la danza como estrategia pedagógica para sanar el alma afectada por la violencia.</p>	 <p>Celebración de fechas especiales para motivar a la participación y generar lazos afectivos( Amor y Amistad)</p>
	
<p>Presentación de estudiantes en el foro educativo municipal 2011</p>	<p><b>Colectivo de comunicaciones.</b> Estrategia pedagógica iniciada con ayuda de las ONG para abordar un proceso de resiliencia mediante el dialogo colectivo.</p>



Representando su territorio para reconstruir identidad



Proyecto de patios productivos



*Uno de los pilares en el proceso de construcción de la experiencia era garantizar la sostenibilidad económica de las familias desplazadas, el proyecto patios productivos creado desde la escuela fue una de las contribuciones de la gestión en comunidad realizada por la rectora desde el 2009 en adelante.*



Campamento de jóvenes 2010 se realizan encuentros de convivencia con ayuda sicosocial





Fortaleciendo valores: Fortaleciendo relaciones entre los habitantes



Promoviendo el arte, las manifestaciones culturales de la comunidad mediante alianzas con la CDS (corporación de Desarrollo Solidario )



Encuentros de convivencia y paz como escenarios para mitigar las secuelas del conflicto en los estudiantes.



Promoviendo el trabajo cooperativo, valores y el amor propio

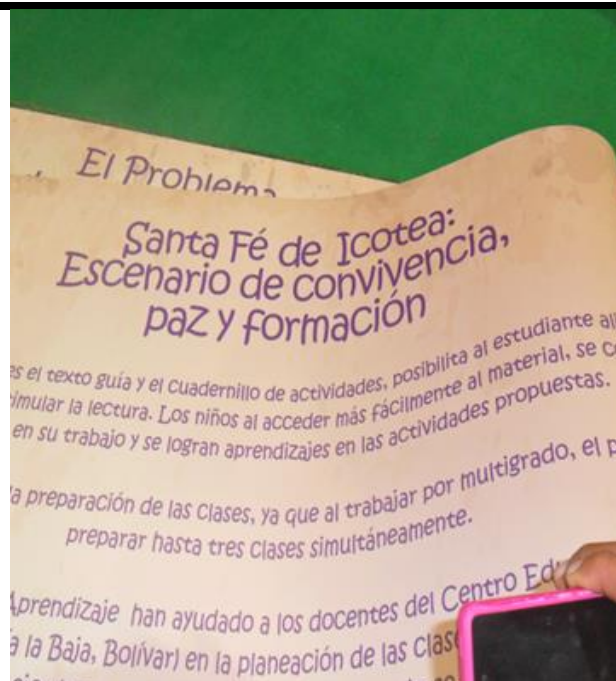
## EXPERIENCIA A REGISTRAR

Momento 3  
2012-2013

*El liderazgo directivo y las dinámicas del trabajo cooperativo: una apuesta a la Reconstrucción social, la Convivencia y el Aprendizaje en la comunidad Educativa de Santa Fe de Icoitea del 2007 al 2013*



Participación en la feria del conocimiento en Bogotá 2013 con el programa Todos a Aprender



Representaciones pictóricas de los estudiantes, lo que sueñan y después del desplazamiento, actividades que buscan instalar la resiliencia. Imágenes recopiladas del libro pictórico en alianza con la UTB





## Anexo#2

### Entrevistas abiertas, a profundidad

#### Entrevista a actores principales:

Entrevista abierta realizada a luz Nelly Camacho Berrio directivo docente de la institución educativa Santa fe de Icotea 2007 al 2012

Estatuto que la rige: 1278

Edad: 50 años

Entrevistador: Berlinda Cassiani (investigador y tutor del PTA del EE Santa fe de Icotea)

FECHA: 16/11/2016

#### Berlinda Cassiani (BC)

##### 1. BC ¿Cómo llegó usted a la institución educativa santa fe de Icotea?

#### Luz Nelly Camacho (D.D)

*Llegue en el 2007 nombrada con el concurso del decreto 1278 como docente, posteriormente recibo un nombramiento como rectora encargada a falta de directivos en la institución, muchos se habían retirado por el concurso de ingreso a la carrera docente, otros habían sido desplazados*

#### BC: 2. ¿Porque trabajar para una comunidad en medio de la violencia y el desplazamiento?

*D.D: Soy campesina y me complace verlos felices*

#### BC 3. ¿Cómo te recibe la comunidad de Santa fe de Icotea, en ese entonces?

*D.D “Llegando a Santa Fe de Icotea, desde la montaña escuchaba un estallido, titubeé un momento antes de continuar, pero con la firme convicción que tenía que avanzar, al llegar me doy cuenta que los estudiantes reventaban bolsas para hacerme creer que eran*

*bombas, no querían que llegara nadie más a su pueblo, estaban recelosos. Los docentes se habían desplazado a causas del conflicto y la población estudiantil era muy escasa, poco a poco fue desapareciendo, las sillas estaban vacías”*

**BC 4. ¿De qué manera logras ganarte la confianza de los estudiantes y padres de familia?**

**DD.** *“les llevaba lo que ellos necesitaban, me di cuenta de algunas necesidades de los niños, solicite al hospital de María la baja una campaña de desparasitación, se llevaba comida, ropa, vitaminas. Realice la celebración de Amor y Amistad, buscaba que el colegio fuera el centro de encuentros de ellos”.*

**BC 5. ¿En qué momento la comunidad decide abandonar el territorio, y como logras convencerlos de la reubicación?**

**D.D** *“, El 24 de octubre del 2007 con la muerte de Martin Caballero<sup>17</sup>, durante esa semana el ejército hacia hostigamiento, bombardeaban, fue cuando decidieron salir”*

*“El 27 de septiembre del 2007, realizamos la primera reunión con la comunidad, entregue unas notas a los niños para citar a los padres de familia, compre una torta y compartimos un sancocho, con el pretexto de celebrar amor y amistad, a partir de allí empezaron las reuniones y empecé a comentarles la idea de un nuevo territorio, inicie por pedir su carta de desplazados”*

**BC 6. ¿Cómo son ellos contigo?**

**D.D** *Cuando yo estoy, ellos no pelean, me respetan*

**BC 7. ¿Cómo lograste reconstruir la escuela?**

**D.D** *“Los padres de familia me ayudaron, yo les decía: vamos a cercar, vamos a cuidar la escuela, ellos venían y aquí estaban. Todos trabajábamos sin recibir un solo peso a cambio.”*

**BC: 8. ¿Cuál fue la estrategia que utilizaste para reconstruir la escuela y la comunidad?**

**D.D** *“yo no sé cómo salió todo eso, creo que fue ayuda divina, yo decía para mí: tengo que ayudarlos. Cada vez que caminaba hacia santa fe de Ico tea y pasaba por este terreno, le decía a Rudelsi Simarra, una docente que me acompañaba en las dos horas de camino a pie y por el barro, aquí va a quedar la escuela, ella se reía y no me creía”*

**BC 9. ¿Cómo convertiste ese sueño en una realidad?**

**D.D** *“les hablo a los amigos, pido colaboración, ayuda, les muestro que es lo que tenemos y ellos saben que los recursos no son para mí. También soy muy insistente: solicito a las ONG, a secretaria de educación y no me muevo hasta que lo consigo.*

*Siempre estaba en la comunidad, llegaba tarde a la casa, muchas veces dormía acá, me divorcie dos veces, las parejas que tuve no comprendían cual era mi proyecto”*

**BC 10. ¿Cómo adquirieron el terreno para crear la nueva escuela?**

**D.D** *“En diciembre del año 2007 el señor Melanio Parra Martínez, me lo vendió por ochocientos mil pesos” lo pague con la plata de mi prima de navidad, Rudelsi mi compañera también aportó”*

**BC 11. ¿Qué fue primero: la escuela o la comunidad?**

**D.D** *“primero fue la escuela, empezamos con un ranchito ..... Después pensé que la mejor forma de conservar la escuela era trayendo a la gente a vivir acá y compramos el terreno contiguo a la escuela con la ayuda de pedro Nel Luna, para que la gente viniera.*

---

<sup>17</sup> Martin caballero, exguerrillero de la FARC abatido en los montes de María por el ejército colombiano

**BC 12. Define los siguientes conceptos:**

**Paz: D.D** *“busco la paz, la tranquilidad de los niños que se refleja cuando estás aquí, la tranquilidad interior, la paz no es el fin del conflicto, está al interior de cada persona, la paz hay que cultivarla en lo que hablas, piensas y sientes. Mejores condiciones sociales generan paz, la desigualdad social no ayuda nunca a que haya paz.”*

**BC 13. ¿Cómo le aportas a la paz?**

**D.D** *” formando jóvenes en un proyecto global de vida”*

**BC: Aprendizaje:**

**D.D:** *“se da de la vida, la tierra, los ancestros, el valor del aprendizaje esta dado en la familia”*

**Liderazgo:**

**D.D:”** *se va cultivando, se puede heredar, cada miembro debe sentirse importante dentro de la comunidad para poder ejercer el liderazgo, hay que empoderar y hacer un dialogo directo con las personas. El liderazgo se trasfiere sin dejar de ser el líder”*

**Calidad educativa:**

**D.D** *“Inicia desde la familia, desde la casa”*

**BC: 14. ¿Cómo contribuye la escuela?**

**D.D** *“orientando la familia. Vamos hacer un pacto, mostrándole la importancia del padre de familia en la escuela; al padre de familia hay que abrazarlo”*

**BC: 15. Menciona tres aspectos importantes para que haya calidad:**

**D.D”** *La adecuación de la escuela, la práctica de aula, la familia”*

**BC 16. ¿Por qué en algunas escuelas con condiciones básicas, no hay calidad educativa?**

**D.D** *“yo miro la parte humana”*

**BC: 17. Narra las estrategias pedagógicas que utilizaste para abordar el trabajo con los estudiantes:**

**D.D:** *“ la comunidad de santa fe de Icoitea esta formada por familias desplazadas por el conflicto armado esta situación trajo como consecuencia agresión intolerancia violencia y desinterés aspecto que evidenciaba aula de clase estos niños vienen con secuelas de desplazamiento entre estos inadaptación intolerancia timidez y aislamiento social ante esta situación surge el proyecto de convivencia y paz cuyo objetivo es sanar las heridas del conflicto armado mediante el afecto la didáctica y el arte también el trabajo comunitario convirtiendo nuestra institución en un escenario de convivencia paz y formación promoviendo el amor el respeto la amistad y usando el trabajo colaborativo como estrategia para que se relacionen con otras personas a partir del año 2009 los niños y niñas de la institución educativa inician con la escuela de danza folklórica donde la familia se apoyan a sus hijos con sus saberes dándole a ellos confianza para seguir adelante también se inician los talleres con los jóvenes y sus familias sobre Derechos Humanos los jóvenes también se integran al grupo de antorcha de los montes de María apoyado por ONG como CDS, colectivo de Comunicaciones y movimiento por la paz, se hacen Alianza con las universidades Panamericana y la universidad tecnológica de Bolívar para atraer a la institución educativa en proyecto de teatro los niños aprenden teatro narrando sus historias de su comunidad y llevándola al escenario, también usan la pin tura proyectándose Cómo quieren ver su territorio a futuro, hoy los estudiantes Santa Fe de Icoitea son personas que le sonríen a la vida que aman su institución y a su comunidad donde no sienten vergüenza de*

*hablar de sus experiencias y los jóvenes salen a re presentar sus experiencias a cualquier parte del país dando réplica de todo lo que les ha tocado vivir.”*

## **Entrevista # 2**

Fecha: 19/10/2016

Hora: 11:00am

Lugar: vereda paso el medio, corregimiento de Matuya, municipio de María la baja Bolívar.

Señor Alberto Díaz Zabaleta

Líder comunitario 1

Sexo: Masculino

Ocupación: Campesino.

Rol del entrevistado: líder comunitario en el proceso de desplazamiento y reubicación.

**BC: ¿Hábleme de la contribución de la profesora Luz Nelly Camacho Berrio como rectora a la comunidad?**

**LC 1:**

*“la historia de luz Nelly Camacho en santa fe de Icoatea, nosotros la conocimos no aquí, la conocimos allá en santa fe de Icoatea lo que era el colegio viejo, yo no tenía niños estudiando con ella, pero si tenía nietos, hay estábamos ubicados, la guerra estaba lo mejor, que uno no podía estar en la casa, no podía estar en el monte, no podía estar en ninguna parte, pero gracias a Dios , que Dios le damos la gracias que apareció luz Nelly Camacho allá porque de pronto por cuenta de otro quien sabe dónde estuviéramos, apareció esta señora allá como mandada por Dios, y enseguida cuando ella llegó allá, ella no dio muchas clases allá así quieta, dio unas clases por ahí, luego comenzó a relacionarse con los padres de familia, “ustedes porque están aquí, yo debo sacarlos a ustedes de aquí” , así empezó la historia de nosotros.*

*Ya luego viene el señor Roberto Arias, que es el presidente de este comité y yo como vicepresidente, ya no lo soy, pero fuimos los dos los que trabajamos en este plantel, aquí de asentamiento. luego la señora luz Nelly Camacho se encuentra con un señor llamado, ya murió, pedro Nel Luna, allí donde se hace el enlace, ella como promotora con el señor pedro Luna y nosotros acá como organizativos, la forma como yo como vicepresidente y Roberto como presidente, nosotros con la ayuda de ella y un señor ...Gabriel, no recuerdo, ahí fue donde nosotros nos legalizamos, pero fue Luz Nelly Camacho la que consiguió esto, con el señor pedro Nel, o sino donde estuviéramos, nosotros tenemos que agradecerle mucho a esta señora, por el estudio, ella tiene muchos años de estar trabajando con nosotros, yo no tengo queja de ella, yo creo que no haya un padre de familia que tenga queja de ella, que ella es mal profesora, que ella, ella fue, antes de profesora era la directora, hoy en día no es directora, pero debiera ser la directora de santa fe de Icoatea. Porque ella fue la que fundo esto y ella fue, y por eso estamos aquí.”*

**BC ¿Cómo refundaron la escuela y el terreno, que recuerda de eso?**

*Primero que todo ella consigue el terrenito para el colegio, el colegio se para empezamos a parar, o paramos el colegio, todavía esto no era de nosotros, por ahí va la cosa, solamente las aulas de este lado y el comedor de allá que era de zinc, bueno ya luego ella con el señor pedro Nel empiezan a gestionar esto donde estamos viviendo hoy en día, el señor como que no quería vender después, pero gracias a DIOS Y luz Nelly Camacho, ella persistió, persistió y persistió y ganamos esto, no que lo ganamos, sino que lo compro la CDS pero por esta señora que fue la que encamino esto aquí donde estamos, nosotros por cuenta de... no voy a mentar nombre, pero por cuenta de otras personas nosotros no estuviéramos aquí, fue ella la que llegó, porque creo, sino estoy mal que luz Nelly Camacho no es de María la baja, es de allá de san Onofre , en vez de pelear los de aquí de María la baja por nosotros y aquí estamos....”*

**Entrevista# 3**

Fecha: 18/11/2016

Hora 9:00am

Lugar: vereda Paso el Medio, corregimiento de Matuya, María la baja Bolívar

Actor: Roberto Arias

Rol: Presidente de la asociación campesina: No hay como Dios (Comunidad de Santa Fe de Icotea)

Oficio: campesino

Líder comunitario 2

**BC ¿Cómo llego a Santa fe de Icotea?**

**LC 2** “Nosotros veníamos de santa cruz de mula, desplazados, llegamos a Santa fe de Icotea, allá arriba donde quedaba antes, allí llegue por un compadre que tenía, me dijo que acá era bueno, empezamos a trabajar la tierra, hasta que empezaron a llegar unas personas, ya la gente empezó a buscar para donde irse”

**BC ¿Conoce a la profesora luz Nelly Camacho?**

**LC2** “Yo conocí a la seño Luz Nelly cuando ella llega a Santa fe de Icotea, empezamos a organizarnos para ayudar a la gente, al principio habían muchas dudas, pero ella se fue ganando la confianza, llevo al señor Pedro Nel Luna y con el miramos a donde nos podíamos ir “

**BC ¿Cómo se construye la nueva escuela?**

**LC2** “Primero se construyó el primer rancho para la escuela el 12 de febrero del 2008, acá se vinieron unos a cuidar el material, pero la gente se decidió a venir cuando matan un familiar, empezamos con la ayuda de la seño luz y el señor Pedro Nel Luna a construir los primeros ranchos”



## BC ¿Cómo logran organizarse y conseguir recursos?

**LC2** “Creamos la asociación campesina, No *hay como Dios*, le pusimos ese nombre porque nosotros no hubiéramos alcanzado tantas cosas sin ayuda de Dios, para tener un respaldo, teníamos que estar viajando con la señora a Cartagena, en la gobernación, hablando con el gobernador, visitando gente para que escucharan y nos ayudaran, eso fue un trabajo grande”

### Entrevista # 4

**Lugar:** Institución educativa Santa fe de Icoatea

**Fecha:** octubre del 2018

Actor: Juan Carlos Pérez

Rol: docente fundador de la escuela.

Entrevista abierta:

Mi nombre es Juan Carlos Pérez Villa, soy docente de lengua castellana de la Institución Educativa Santa fe de Icoatea. Llegué a la institución el 4 de septiembre del 2008, cuando llego en esa fecha me encuentro de que no hay nada, ni siquiera un salón, había un rancho de palma con una sola docente, con más de 70 niños, los niños sentados en tablas en el suelo, sin zapatos, sin uniforme y sin nada, de hecho, mi lugar no fue aquí, sino en una vereda llamada Cañas de la institución. Crucé y me habían dicho que era cerca pero resulta de que me encuentro con la sorpresa de que era a hora y media, tenía que montar en canoa, ni siquiera con motor, sino una canoa de esas artesanales, allá estuve tres meses aproximadamente, sin luz. Me iba los lunes, venía los viernes, posteriormente el año siguiente, en 2009 me trasladaron para la sede principal, que apenas empezaron a construirle un par de salones que demoraron alrededor de seis meses para ser construidos y nos tocaba dar clases debajo de los árboles, en la misma enramada, éramos tres docentes para trabajar con casi ya 90 niños al año siguiente, todos los grados habían, de preescolar hasta noveno y hay nos la arreglábamos como podíamos, hasta que se construyeron las dos aulas, pasamos a las dos aulas, nuevamente nos dividimos los grupos, la docente Luz Nelly Camacho Berrio era la coordinadora encargada en ese entonces, luego llegaron dos docentes más, la profesora Darci Gómez y Carmen Montes, que esta última se fue para la sede cañas, demoró dos años ella allá, luego empezaron a venir los demás docentes con el transcurrir de los años, en el año 2010, llegó el profesor Dámaso, la señora Eva y el colegio fue creciendo, ya teníamos dos salones y los demás daban clases debajo de los árboles, así continuamos, cinco años más o menos, hasta que se hizo el tercer aula, que hoy en día es un aula y un restaurante escolar que fue donado por parte del ministerio de educación, directamente de la ministra, de esa época, en el año 2012 que fue la dono un aula y un restaurante escolar, María Fernanda Campo, que donó el restaurante escolar que hoy en día ya lo cogemos como salón, a la fecha ya tenemos cinco salones, diez docentes y una rectora.

**¿Cómo crees que contribuyó Luz Nelly Camacho, a la mejora de la escuela, su liderazgo como directora?**

DC” Bueno, hasta donde tengo entendido ella fue la que consiguió el terreno donde hoy está la escuela, se lo donaron una ONG, pues por parte de ella, de su gestión, donaron dos hectáreas de tierra, la cual una fue para la institución y la otra hectárea para dividirla en lote para que las familias construyeran su casa, también les consiguió parte de la construcción de las casas por medio de ONG, entonces yo pienso que la señora Luz Nelly Camacho ha sido un pilar importante en la construcción de Santa Fe de Icoitea después de su desplazamiento.

**¿Cómo logro la escuela mantener a los estudiantes? y estos niños que venían en ese proceso del conflicto armado, con ciertas secuelas de ese conflicto, ¿cómo lograron generar procesos de aprendizaje, de convivencia en la escuela?**

DC “La ONG CDS, brindó mucho apoyo por parte de ellos a nuestra institución, liderado por la señora Luz Nelly, ellos se encargaron de traer unos colectivos de comunicación que venían acá, donde venían psicólogos, venían profesionales de la salud. A medida que pasaba el tiempo, ellos nos iban colaborando y le colaboraban a los niños, con charlas por medio de los psicólogos, para ir sanando esas secuelas que quedaron de la guerra y la Institución fue creciendo y nos fuimos afianzando aquí y hasta el momento seguimos todavía acá en Santa Fe de Icoitea.

**¿Sientes que han mejorado los aprendizajes de los estudiantes?, ¿ves alguna evolución desde el inicio de la escuela hasta el día de hoy?**

DC “ los aprendizajes si han mejorado, muchísimo, en un 100% porque aquí encontramos niños totalmente quedados, no sé si a raíz del conflicto les quedaron muchas secuelas y ha ido mejorando los aprendizajes y también , gracias al programa PTA que también nos dio muchísimas herramientas para saber llegarle a esos niños, con problemas, digo yo que psicológicos, eran muy violentos los niños eran agresivos, no le hacían caso a nadie, y por medio de la señora Luz Nelly que nos ha colaborado muchísimo trayendo toda clase de ayuda que ella puede conseguir con las uñas, se ha llevado la escuela adelante y los aprendizajes son muchísimo mejores de los que encontré hacen diez años acá.

**El aporte más grande, méncioname un aporte que tu sientas que ha sido lo más importante que ha hecho Luz Nelly Camacho como directora.**

DC “ el aporte más grande que ha hecho Luz Nelly Camacho como directora es conseguir de que esta comunidad se crea, o se haga en su mente de que si se puede, de que hay una segunda oportunidad, hasta tercera oportunidad y ese es el aporte más grande que la señora Luz Nelly ha hecho aquí, aparte de muchas cosas, como conseguir uniformes gratis, conseguir implementos deportivos, conseguir instrumentos musicales, traerles profesionales acá , aparte de todo eso pienso que el apoyo más grande es que ellos se crean de que si se puede y de que pueden seguir adelante.

### Anexo #3

#### Textos surgidos de la experiencia:

#### TEJIENDO SABERES:

##### *Auto relato- historias de vida*

*“Llegar a santa fe de Icoitea es recordar mi infancia cuando caminaba muchos kilómetros para poder llegar al colegio y recibir las clases , encontrarme con mis compañeros y divertirme jugando pero también con la angustia que mis tareas salieran bien y llegar temprano al colegio porque si no era así era castigada por mi profesora así es que cuando me encontré con las familias de esta institución me hice un propósito de trabajar de una forma colaborativa con los padres de familia y los estudiantes y conocer las dificultades que habían en cada uno de mis estudiantes para así en compañía del padre de familia y organizaciones no gubernamentales dale solución a algunos de sus problemas como la distancia que había entre ellos y su escuela, la falta de un espacio donde ellos pudieran hacer sus viviendas y también cultivar sin dejar atrás la parte psicosocial en las familias que por el desplazamiento habían perdido su territorio y también su tejido social . Es por eso que empezamos con las ONG un trabajo con profesionales idóneos para trabajar con las familias, como sicólogos y trabajadora social para darle solución algunos de sus problemas de agresión también se implementaron proyectos de danza ,pintura teatro con estos proyectos ellos en teatro representaron la historia de su comunidad para no olvidar su memoria histórica . Con la pintura expresaron como quieren que sea su territorio y en danzas por medio del movimiento de sus cuerpos sacaba la agresividad que tenían interna por la situación que les tocó vivir .la escuela se convirtió en el eje fundamental de la comunidad la que lideraba su proyecto global de vida allí se tejían los proyectos comunitarios “*

*Luz Nelly Camacho*

*Directivo docente 2007- 2018*

## **Experiencia de aprendizaje**

### **Estudiante egresado**

#### **Sexo: femenino**

“Vengo de parte de la comunidad de Santa fe de Icoitea a contar la experiencia que viví durante el tiempo en que era estudiante, ahora mismo soy madre de familia.

Cuando llegue a la institución veníamos de una comunidad que fue desplazada tres veces, en donde a nosotros los estudiantes nos quedó secuelas, una de esas secuelas eran que nosotros cuando llegamos a la institución, no queríamos estudiar, éramos muy violentos y entonces, los profesores, los maestros para ayudarnos a nosotros con los problemas que traíamos, ellos junto a los padres de familia, nos tomaron y nos ayudaron con la cultura primeramente, danzas, semilleros de investigación, para nosotros poder aprender a relacionarnos más con otras personas, porque como veníamos con un problema de desplazamiento nosotros no queríamos relacionarnos con nadie y la violencia que teníamos era muy fuerte, entonces nosotros junto con ellos, la danza, las obras de teatro aprendimos a relacionarnos más con los profesores, padres de familia y otras personas que llegaban a la comunidad.” EG

## **Experiencia de aprendizaje**

### **Estudiante**

#### **Sexo: femenino.**

“Mi nombre es Adrianes Ramírez Vega, soy estudiante de grado decimo y lo que yo les vengo a contar es la experiencia que tuve en los encuentros de convivencia y paz.

Lo que yo he avanzado en los encuentros de convivencia y paz, es que yo anteriormente era muy tímida, no me gustaba de salir, ahora salgo, hablo delante de las demás personas, yo pensaba que las palabras que yo decía no tenían valor como las de los demás, pero ya me di cuenta que sí, y he aprendido a trabajar en equipo, que hay que trabajar colaborativamente y sacar nuestra comunidad adelante, y eso es lo que yo he hecho, ahora el 20 de julio voy para los llanos a representar mi comunidad como joven que soy, eso es lo que queremos en los encuentros, que salgamos adelante y saquemos esto adelante, para que se vea el trabajo que estamos haciendo. El esfuerzo que estamos haciendo está valiendo la pena.” ET

#### **Anexo # 4 registro de la información de campo**

**Registro de campo: Acompañamiento al líder en gestión comunitaria.**

**Fecha:** Día 15 de noviembre del 2016

**Lugar:** Institución Educativa Santa fe de Icotea, vereda Paso el Medio, María la Baja Bolívar.

**Objetivo:** Observar la interacción entre Luz Nelly Camacho y la comunidad de Paso el Medio.

El día 15 de noviembre del 2016 me dirijo a la vereda paso el medio, el motivo de la visita es acompañar a Luz Nelly Camacho a la comunidad, en donde estará desarrollando una labor social. Al llegar me recibe con una sonrisa, “vamos mi `ja” me dice, nos desplazamos de la escuela a la vereda, a solo dos minutos caminando, la escuela se encuentran separada de la comunidad por una cerca, pero parece una barrera invisible, todo fluye y confluye entre un lugar y el otro, hasta fundirse en un mismo espacio.

Luz Nelly visita la comunidad para repartir una donación alimentaria que consiguió por la ayuda de una amiga Argentina, la cual conoció a través de la organización FUNDEMARIA.

**¿Cómo haces para conseguir las donaciones?,** le pregunté: “con las amistades” me respondió y empezó a contar: “yo tengo muchos amigos que conozco a través de las fundaciones, los contacto por internet y les muestro el trabajo que estamos haciendo, ellos saben que lo que les pido no es para mí, siempre les envío las fotos de lo que hacemos con lo que ellos nos dan. También paso carta a las organizaciones, al comercio”

A las 10:00 de la mañana llegamos a Paso el Medio a compartir la dotación alimentaria que llevaba Luz Nelly, al entrar empieza a saludar a todos los habitantes, entra a los ranchos como si fueran de ella, y pregunta por aquellos que no ve cerca, en ese momento se le acerca el señor

Regulo Perdomo y le pregunta ¿cómo se va a repartir eso seño? Ella responde con otra pregunta: ¿Cuántas familias son?, “traigan las ollas.”

De repente se hizo una fila de personas con ollas y tazas para recibir la comida.

¿Por qué haces esto Luz? Le pregunto, “porque me nace, con verlos contentos ya, esa es mi satisfacción”. ¿Tú no eres de aquí? , “No, soy de San Onofre” ¿ellos no son parientes tuyos?, “no pero me complace verlos felices”. Después de ese corto dialogo me sonrío y continua repartiendo la dotación, mientras sentencia una de sus frases más recurrente: ” *soy campesina*”

### **Registro de campo: acompañamiento al directivo docente en el recibimiento de la ONG CDS (corporación de desarrollo rural)**

**Lugar:** Institución Educativa Santa fe de Icotea

**Fecha:** 16 de noviembre del 2016

**Objetivo:** Observar la contribución de las organizaciones no gubernamentales a la escuela y comunidad mediante la gestión del directivo.

Muy temprano en la mañana, Luz Nelly Se desplaza a la escuela a organizar la llegada de la CDS, organiza la escuela y los salones para que todo esté listo. Al llegar el carro que transporta a los miembros de la organización, todos los niños están a la expectativa, se reúnen en un aula y allí empiezan a presentar a través de un video vean los testimonios de los estudiantes sobre el reconocimiento a la tierra y la identidad, proyecto que hace parte del trabajo de convivencia y paz que viene desarrollando el directivo docente en alianza con la ONG, todos sonrían al verse proyectados en una pantalla grande, como en el cine, al terminar, Luz Nelly interviene y habla de la importancia de los valores a los estudiantes que escuchan con atención, mientras madres de familia ayudan con el refrigerio y cualquier otra solicitud hecha por su “seño Luz”. “aquí es así” me comenta, “los padres de familia mientras yo esté aquí, traen los niños, colaboran, yo no necesito sonar la campana para la formación, me paro en el palo de mango y todos llegan”

Al llegar la noche, acompañó a Luz Nelly Camacho a la vereda Paso el Medio, vamos con la CDS (corporación de desarrollo solidario), ellos van a realizar el cierre del proyecto *sabores y*

*saberes de mi tierra*<sup>18</sup>. Cuando llega a la comunidad Luz convoca a los pobladores, todos acuden al llamado, traen mesas, manteles y todo lo que ella va sugiriendo, nadie hace un mal gesto o realiza queja alguna, actúan ante el trabajo con naturalidad.

En pocos minutos estaba la plaza de la vereda llena de niños, jóvenes, adultos y ancianos que esperaban con ansiedad ver sus saberes ancestrales y opiniones reflejadas en una pantalla grande, de esas pantallas que muy poco están acostumbrados a ver, pues hasta hace pocos meses le colocaron el fluido eléctrico, poco a poco mientras cae la luna, se van tejiendo las historias de superación en una aldea campesina. Todos se emocionan al verse, algunos; como a Luz, se le asoma una lágrima entre una sonrisa nerviosa, es la emoción de ver materializado un sueño.

---

<sup>18</sup> Proyecto desarrollado por la ONG CDS en los montes de María: <https://youtu.be/BLmQcRUs1a0>  
Página oficial: <https://www.cds.org.co/videos-ninez-campesina-cuenta-historias/>

## Poema

¡Qué No me importa!<sup>19</sup>

¡Que no me importa! que el despuntar del alba huela a pólvora,  
 Que va, si las lágrimas de la vieja amarrando los chiros entran a mi alma como un puñal,  
 ¿A dónde vamos? ¿Dejar a Santa Cruz de Mula?  
 No hay tiempo para mirar atrás.  
 ¡Qué No me importa! cabalgar descalzo por las montañas sin rumbo fijo  
 Albergando sueños como equipaje,  
 A la espera que algún día todo acabe,  
 Mientras la madre tierra llora a sus hijos  
 ¡Que no me importa! Largos han sido los días, eternas las noches  
 Pasé por Nomembromes, Santa Fe de Icoatea y Paso el Medio:  
 Cuando el hombre te despoja la tierra abre sus brazos,  
 en un eterno desarraigo, luchando para que la raíz no se arranque,  
 Roberto Arias, compadre, el agua del lago aún me sabe a sangre.  
 ¡Que NO me importa! Jajajaja  
 Cuando la esperanza llegó vestida de Luz, de diosa, e instauró en el alma la FE  
 Se hizo carne la sentencia: “No hay como Dios”  
 Las manos negras labran la tierra y el olor de la hierba cortada me hace evocar  
 los tiempos en que mi madre me amantaba.  
 ¡Todo acabó!, Laudina Julio, hija del Sol,  
 Alumbra los frutos de tu TIERRA.

*Dedicado a la comunidad de la vereda Paso el medio,  
 Asociación campesina: “No hay como Dios”  
 Berlinda Cassiani 2017  
 Publicado en: <http://www.codhes.org/>*

---

<sup>19</sup> Cassiani, B 2017 Que no me importa. Publicado en: <http://www.codhes.org/>



