

<https://doi.org/10.69639/arandu.v12i4.1681>

Vínculos ciudadanos en la gestión institucional del colegio San Lorenzo de Pilar, Departamento de Ñeembucú, año 2025

Citizen Engagement in Institutional Management: Analysis of Community Participation at San Lorenzo School in Pilar, Paraguay

Claudina Sánchez Amarilla

csclaudinasanchez@gmail.com

<https://orcid.org/0009-0000-6877-8511>

Universidad Nacional de Pilar

Facultad de Humanidades y Ciencias de la Educación Pilar

Artículo recibido: 18 septiembre 2025 - Aceptado para publicación: 28 octubre 2025

Conflictos de intereses: Ninguno que declarar.

RESUMEN

La participación activa de la comunidad educativa constituye un pilar esencial para la calidad y la gobernanza democrática de las instituciones escolares. El presente estudio tuvo como objetivo principal analizar las formas de vínculos ciudadanos en la gestión institucional del Colegio San Lorenzo de Pilar, Departamento de Ñeembucú, en el año 2025. Los objetivos específicos se centraron en identificar los actores clave, tipificar la participación, describir los mecanismos de canalización, y determinar los factores facilitadores y las percepciones sobre el involucramiento ciudadano. Se adoptó una metodología descriptiva con enfoque mixto (cualitativo y cuantitativo). La recolección de datos se realizó mediante encuestas (dirigidas a funcionarios y docentes) y entrevistas (a padres y referentes de la comunidad). Los hallazgos preliminares indican un involucramiento significativo de padres, estudiantes y la comunidad en la toma de decisiones, con la existencia de mecanismos establecidos para su participación. El fortalecimiento de estos vínculos se asocia directamente con la mejora de la convivencia escolar, la calidad educativa y la construcción de ciudadanía. Se concluye que la gestión institucional se transiciona hacia un modelo de responsabilidad compartida, haciendo de este análisis un instrumento fundamental para la optimización de las prácticas participativas en el sistema educativo paraguayo.

Palabras clave: vínculos ciudadanos, gestión educativa, participación comunitaria, gestión institucional, calidad educativa

ABSTRACT

Active participation of the educational community constitutes an essential pillar for the quality and democratic governance of school institutions. The main objective of the present study was to analyze the forms of civic engagement in the institutional management of San Lorenzo School in

Pilar, Ñeembucú Department, in 2025. Specific objectives focused on identifying key actors, typifying participation, describing channeling mechanisms, and determining facilitating factors and perceptions regarding citizen involvement. A descriptive methodology with a mixed approach (qualitative and quantitative) was adopted. Data collection was carried out through surveys (directed at staff and teachers) and interviews (with parents and community representatives). Preliminary findings indicate significant involvement of parents, students, and the community in decision-making, with the existence of established mechanisms for their participation. The strengthening of these ties is directly associated with the improvement of school coexistence, educational quality, and the construction of citizenship. It is concluded that institutional management is transitioning toward a model of shared responsibility, making this analysis a fundamental instrument for optimizing participatory practices within the Paraguayan educational system.

Keywords: civic engagement, educational management, community participation, institutional management, educational

Todo el contenido de la Revista Científica Internacional Arandu UTIC publicado en este sitio está disponible bajo licencia Creative Commons Attribution 4.0 International. 

INTRODUCCIÓN

En el panorama educativo contemporáneo, la institución escolar ha experimentado una profunda reconceptualización. Ha trascendido su rol tradicional de mero transmisor de conocimientos para establecerse como un actor estratégico y un núcleo de articulación dentro de la trama social y cívica (Botero, 2019). Esta transformación sitúa a la escuela no solo como un espacio pedagógico, sino como un laboratorio de democracia.

En este contexto evolutivo, la participación comunitaria y el consecuente fortalecimiento de los vínculos ciudadanos emergen como elementos cruciales de una gestión institucional moderna, democrática y eficaz. La literatura especializada en gestión educativa subraya que la inclusión activa y sistemática de todos los *stakeholders*—estudiantes, docentes, familias, directivos y comunidad externa—en la toma de decisiones, el diseño de políticas y la organización escolar, no es un apéndice administrativo, sino una condición *sine qua non* para la mejora. Esta inclusión contribuye directamente a una mayor transparencia, legitimidad de las decisiones adoptadas y, fundamentalmente, a la contextualización de la educación, adaptándola de manera pertinente a las necesidades y a la cultura local (Botero, 2019; Ortiz, 2017).

A pesar de este consenso teórico, la implementación de la participación plena enfrenta desafíos persistentes. Si bien diversas políticas educativas en América Latina, incluyendo Paraguay, reconocen la relevancia y la obligatoriedad de incorporar a actores sociales en el desarrollo institucional, la práctica a menudo revela una participación limitada, desigual o enfocada exclusivamente en aspectos meramente administrativos o recaudatorios (Ortiz, 2017). Aún persiste en muchos centros educativos un modelo de gestión vertical y centralizada, centrado en el cumplimiento de funciones técnico-burocráticas, lo que restringe el desarrollo de espacios genuinos para la construcción colectiva y el ejercicio pleno de la ciudadanía dentro del ámbito escolar. Esta situación genera una brecha entre el ideal democrático de la gestión compartida y la realidad operativa.

El Colegio San Lorenzo de Pilar, ubicado en el Departamento de Ñeembucú, se erige como una institución representativa en su región, con una notoria trayectoria de crecimiento y una aparente apertura a su entorno (evidenciada, por ejemplo, en el uso compartido de su infraestructura para actividades generales de la comunidad). No obstante, esta colaboración empírica no garantiza una participación profunda y estratégica. Actualmente, el colegio carece de un diagnóstico sistemático y científicamente validado sobre la verdadera naturaleza y calidad de los vínculos ciudadanos que operan en su gestión. Es esencial determinar si la colaboración observada es meramente consultiva o si ha evolucionado hacia la co-decisión estratégica.

Es en este marco que se justifica el presente estudio, cuyo objetivo principal es analizar las formas de vínculos ciudadanos en la gestión institucional del Colegio San Lorenzo de Pilar en el año 2025. Para lograr este propósito, se hacen las siguientes interrogantes: quienes son los actores de

la comunidad que participan y su grado de incidencia real; qué tipos de participación es la que se manifestada (simple, consultiva o proyectiva); cuales son los mecanismos y canales por los que se vehiculizan estos vínculos; cuales serían los factores institucionales que facilitan la participación efectiva; cuales son las percepciones que tienen los diferentes actores educativos (docentes, directivos y comunidad) sobre la calidad de la participación ciudadana.

El análisis de estos elementos no solo visibilizará las prácticas existentes, sino que también proporcionará a la institución y a las autoridades educativas un insumo valioso para transitar, de manera informada y estratégica, hacia un modelo de gestión más robusto, equitativo y genuinamente democrático.

MATERIALES Y MÉTODOS

La presente investigación adoptó un enfoque mixto, integrando estrategias cuantitativas y cualitativas, con un diseño de tipo descriptivo. Esta elección metodológica responde a la necesidad de abordar el fenómeno de los vínculos ciudadanos en la gestión institucional desde una mirada integral, que permita no solo cuantificar los niveles y frecuencias de participación, sino también comprender en profundidad las percepciones, motivaciones y dinámicas subyacentes que configuran dicha participación.

El componente descriptivo del estudio se centró en caracterizar las formas de participación existentes, identificar los actores involucrados y establecer los canales de vinculación entre la comunidad y la institución educativa. A su vez, el enfoque mixto permitió triangular los datos obtenidos, fortaleciendo la validez del análisis mediante la combinación de evidencia numérica y testimonios cualitativos.

El estudio se desarrolló en el Colegio San Lorenzo, una institución educativa de nivel medio ubicada en la ciudad de Pilar, capital del Departamento de Ñeembucú, al sur de Paraguay. Este contexto geográfico y sociocultural fue relevante para el análisis, dado que se trata de una comunidad con características propias de participación comunitaria activa y un entramado social que favorece las relaciones escuela-comunidad.

La recolección de datos fue proyectada y ejecutada durante el año 2025, involucrando a diversos sectores de la comunidad educativa. La población objeto de estudio estuvo conformada por:

- Funcionarios administrativos del colegio,
- Docentes de diferentes niveles y asignaturas,
- Padres y madres de familia,
- Referentes comunitarios (líderes barriales, egresados activos, autoridades locales).

Para captar las diversas dimensiones del fenómeno investigado, se recurrió a dos técnicas principales de recolección de datos:

- **Encuesta estructurada:** Esta herramienta fue diseñada para obtener información cuantitativa sobre la frecuencia, los tipos de participación, los factores que facilitan o limitan el involucramiento ciudadano, y la percepción general sobre los mecanismos de participación existentes. Las encuestas fueron aplicadas a una muestra representativa de los actores mencionados, especialmente padres, docentes y funcionarios.
- **Entrevistas semiestructuradas:** Dirigidas a informantes clave, como directivos del colegio, líderes del Comité de Padres y referentes comunitarios. Esta técnica cualitativa permitió indagar con mayor profundidad en las percepciones, expectativas, barreras y oportunidades relacionadas con la participación comunitaria. Además, facilitó la exploración de aspectos no siempre captados por los instrumentos estandarizados, como el nivel de empoderamiento de los actores o la calidad de los vínculos institucionales.

Cabe señalar que, durante la etapa de recolección, se garantizó la confidencialidad de los participantes, se aplicaron consentimientos informados y se respetaron los principios éticos de la investigación social.

Los datos obtenidos fueron posteriormente organizados, sistematizados y analizados mediante herramientas de estadística descriptiva (para los datos cuantitativos) y técnicas de análisis de contenido temático (para el componente cualitativo), con el fin de construir categorías que permitan interpretar los hallazgos de manera rigurosa y contextualizada.

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

La investigación, desarrollada bajo un enfoque mixto, combinó técnicas cuantitativas y cualitativas para obtener una visión comprensiva del fenómeno. Se aplicaron cuestionarios a funcionarios y docentes del Colegio San Lorenzo, así como entrevistas semiestructuradas a actores clave de la comunidad local. El análisis de los datos recolectados permitió identificar patrones significativos de participación, así como dinámicas específicas entre los distintos actores educativos y comunitarios.

Actores y Nivel de Participación

Los resultados obtenidos evidencian un alto nivel de involucramiento ciudadano en la gestión institucional del Colegio San Lorenzo, lo que reafirma la importancia de la comunidad como agente activo en el proceso educativo. En particular, se destaca la participación de las familias en las decisiones escolares, un aspecto que ha sido valorado positivamente tanto en la literatura especializada como en la política educativa regional.

Según los datos cuantitativos, un 65% de los encuestados calificó la participación familiar como "alta" y un 30% como "muy alta", lo que refleja una implicancia significativa de los padres y madres en la vida institucional. Este hallazgo se alinea con los aportes de Álvarez (2020), quien subraya que la implicación de las familias en los procesos decisorios escolares no solo fortalece el sentido de pertenencia, sino que también potencia la legitimidad de las decisiones tomadas en

comunidad. La participación parental, por tanto, va más allá del acompañamiento académico y se consolida como un pilar estratégico de la gestión educativa.

En cuanto al rol de los líderes barriales, se observa también una participación activa, aunque ligeramente menor en comparación con la familiar. Un 44% de los participantes indicó que estos líderes están involucrados "casi siempre" en las actividades escolares, mientras que un 22% afirmó que lo están "siempre". Esta constante colaboración evidencia la existencia de lazos entre la escuela y su entorno inmediato, los cuales son esenciales para promover una educación contextualizada, inclusiva y comprometida con las realidades sociales locales.

Respecto al apoyo brindado por autoridades externas, los datos muestran que su contribución se concentra especialmente en aspectos materiales. Un 32% de los encuestados señaló que el principal tipo de apoyo se refiere al suministro de materiales escolares, mientras que un 30% indicó que se centra en la mejora de la infraestructura institucional. Estos resultados reflejan una relación funcional entre la institución y los entes gubernamentales o municipales, aunque más orientada a la provisión de recursos que a una participación activa en los procesos de planificación educativa. Este tipo de vínculo, si bien necesario, podría ampliarse hacia formas de colaboración más integrales y estratégicas, tal como lo plantea Llanos (2023), quien destaca la necesidad de pasar de un modelo de apoyo puntual a uno de corresponsabilidad educativa.

Finalmente, cabe resaltar la relación sostenida que la institución mantiene con sus egresados. Un 40% de los encuestados manifestó que los vínculos con exalumnos se mantienen "siempre", mientras que un 33% señaló que estos se conservan "casi siempre". Este dato sugiere una tendencia institucional a cultivar relaciones duraderas con aquellos que han transitado por sus aulas, lo cual puede ser interpretado como una estrategia de continuidad del sentido de comunidad, así como un recurso potencial para futuras colaboraciones en proyectos educativos, culturales o de desarrollo local.

En conjunto, estos resultados permiten concluir que el Colegio San Lorenzo cuenta con un entramado de relaciones comunitarias activas y diversas, en el que cada actor —familias, líderes barriales, autoridades externas y egresados— desempeña un papel relevante. Sin embargo, también se evidencia la necesidad de fortalecer la articulación estratégica entre estos actores y los equipos de gestión, para pasar de una participación esencialmente colaborativa a una más estructurada y corresponsable.

Tabla 1
Nivel de Participación de Actores Clave en la Gestión Institucional

Actor/Tipo de Vínculo	Indicador de Participación	Nivel/Frecuencia	Porcentaje (%)
Familia (Decisiones Institucionales)	Participación Alta	Muy Alta	30%
		Alta	65%

Líderes Barriales (Actividades del Colegio)	Involucramiento Constante	Casi Siempre	44%
		Siempre	22%
Actor/Tipo de Vínculo	Indicador de Participación	Nivel/Frecuencia	Porcentaje (%)
Autoridades Externas (Foco del Apoyo Externo)	Tipo de Apoyo Principal	Materiales Escolares	32%
		Infraestructura	30%
Egresados (Vínculos de la Frecuencia de Institución)	Mantenimiento de Vínculos	Siempre	40%
		Casi Siempre	33%

Tipo y Frecuencia de Participación

Los resultados obtenidos reflejan una participación activa, frecuente y diversificada por parte de los distintos actores de la comunidad educativa en los espacios de gestión institucional del Colegio San Lorenzo. Esta participación se manifiesta en diferentes formas, que van desde la colaboración operativa hasta niveles más estratégicos de incidencia en la toma de decisiones.

Uno de los hallazgos más relevantes es la percepción positiva respecto a la actuación del Consejo Escolar como órgano de participación formal. Un 47% de los encuestados indicó que este consejo participa en la toma de decisiones "casi siempre", mientras que un 40% señaló que lo hace "siempre", lo que sugiere un funcionamiento activo y sostenido. Esta alta frecuencia en su participación posiciona al Consejo Escolar como una estructura clave en la gobernanza institucional, lo que contribuye a consolidar un modelo de gestión más democrático, inclusivo y representativo.

En relación con las familias, los datos muestran un nivel de involucramiento particularmente significativo en actividades escolares, con un 78% de respuestas que califican dicha colaboración como "muy frecuente". Este dato refuerza la idea de que la participación parental ha evolucionado desde un rol tradicionalmente pasivo o informativo hacia un compromiso más activo en la vida escolar cotidiana. Como afirman Sucari et al. (2019), la implicación de las familias en procesos escolares no solo mejora la comunicación entre escuela y hogar, sino que también incide positivamente en el desarrollo de una cultura escolar participativa.

Por su parte, el Comité de Padres emerge como un actor destacado en la ejecución de proyectos escolares y comunitarios. Un 75% de los encuestados valoró de manera "muy positiva" su participación, especialmente en el diseño y desarrollo de iniciativas conjuntas con el personal docente y directivo. Esta valoración refleja una forma de participación que trasciende la simple consulta o la asistencia a reuniones, dando lugar a un modelo colaborativo y de corresponsabilidad en la gestión institucional.

En conjunto, estos hallazgos permiten observar que la participación no solo está presente, sino que adopta diferentes niveles de intensidad y compromiso, lo que demuestra una cultura

organizacional abierta al diálogo, la inclusión y la construcción colectiva. No obstante, se reconoce la necesidad de seguir fortaleciendo estos espacios para asegurar que la participación se traduzca, cada vez más, en procesos de co-decisión y planificación estratégica compartida.

Tabla 2

Tipos y Frecuencia de Participación Comunitaria en la Gestión

Actor/Órgano Participativo	Tipo de Participación	Nivel/Frecuencia de Participación	Porcentaje (%)
Consejo Escolar	Participación en la Toma de Decisiones	Casi Siempre	47%
		Siempre	40%
Familia	Colaboración en Actividades Escolares	Muy Frecuente	78%
Comité de Padres	Desarrollo de Proyectos Escolares o Comunitarios	Muy Positiva	75%
		(Valoración)	

Mecanismos y Canales de Vínculos Ciudadanos

El análisis de los datos recolectados permitió identificar los principales mecanismos a través de los cuales se canaliza la participación ciudadana en el Colegio San Lorenzo. Estos mecanismos no solo posibilitan la vinculación de los distintos actores con la institución, sino que también constituyen espacios clave para el diálogo, la toma de decisiones y la construcción de una gestión educativa más inclusiva.

Uno de los canales más consolidados es la existencia de grupos organizados de participación, cuya presencia fue confirmada por un 89% de los encuestados, quienes indicaron que estos espacios están “siempre presentes” en la dinámica institucional. Estos grupos, conformados por representantes de padres, docentes, funcionarios y miembros de la comunidad, funcionan como instancias estructuradas de vinculación y representan un mecanismo formalizado de integración comunitaria. Su existencia garantiza la posibilidad de participación planificada y periódica, más allá de situaciones puntuales o emergentes.

Asimismo, las reuniones abiertas convocadas por la institución según necesidades específicas constituyen otro canal significativo de interacción. Un 78% de los participantes señaló que este tipo de reuniones se realiza de manera regular, lo cual evidencia una apertura institucional hacia el diálogo con la comunidad. Estas instancias permiten recoger propuestas, escuchar inquietudes y socializar decisiones, facilitando una comunicación bidireccional entre la gestión escolar y los distintos sectores de la comunidad.

No obstante, cuando se analiza el grado de participación efectiva en los procesos de toma de decisiones compartidas, los datos muestran una realidad más matizada. Solo un 22% de los encuestados manifestó que este tipo de co-decisión ocurre "siempre", mientras que un 45% señaló

que sucede “casi siempre” y un 33% que ocurre “a veces”. Esta distribución revela que, si bien existen canales de participación formalmente establecidos, la capacidad real de los actores comunitarios para incidir en las decisiones estratégicas de la institución aún presenta limitaciones.

Estos resultados sugieren que la participación comunitaria, aunque promovida y reconocida, todavía se sitúa en muchos casos en un plano consultivo o colaborativo, sin alcanzar plenamente un nivel de corresponsabilidad decisoria. En este sentido, la literatura señala que la transición hacia modelos de gestión participativa auténtica requiere no solo estructuras formales, sino también una cultura organizacional basada en la confianza, la transparencia y la valoración de la voz comunitaria (Cruz, 2020).

Pese a estas limitaciones, se reconoce que los espacios participativos existentes contribuyen significativamente a fortalecer la autoeficacia percibida por los actores involucrados, es decir, la creencia en su capacidad de generar cambios y aportar valor dentro del entorno educativo. Como señala Cruz (2020), los modelos de gestión basados en la participación activa promueven el empoderamiento colectivo y mejoran la cohesión institucional, lo cual redundará directamente en una mejor calidad educativa y en un clima escolar más democrático e inclusivo.

En síntesis, los mecanismos de vinculación ciudadana en el Colegio San Lorenzo presentan una base sólida, con espacios de participación activa y regular. Sin embargo, se requiere avanzar hacia un modelo de gestión donde la participación no solo sea frecuente, sino también efectiva en términos de poder de decisión y planificación conjunta.

Tabla 3
Mecanismos y Frecuencia de Canalización de los Vínculos Ciudadanos

Mecanismo/Proceso de Canalización	Frecuencia/Existencia	Nivel de Ocurrencia	Porcentaje (%)
Grupos Organizados (para participación)	Existencia	Siempre	89%
Reuniones Abiertas (opiniones/propuestas)	Frecuencia de Realización	Según Necesidades	78%
Toma de Decisiones Compartida (Docentes, Directivos, Padres y Comunidad)	Constancia de la Gestión	Siempre	22%
	Compartida	Casi Siempre	45%
		A Veces	33%

Factores Facilitadores y Compromiso

Los resultados obtenidos en el estudio identifican claramente los principales factores que facilitan la participación activa y efectiva de los distintos actores en la gestión institucional del Colegio San Lorenzo. En primer lugar, el liderazgo participativo se posiciona como el elemento

más relevante, señalado por un 67% de los encuestados. Este tipo de liderazgo, caracterizado por la apertura al diálogo, la inclusión de diversas voces y la capacidad de motivar e involucrar a la comunidad educativa, se reconoce como el motor principal que impulsa la colaboración y el compromiso conjunto. La presencia de un liderazgo proactivo genera un ambiente propicio para que los actores se sientan valorados y motivados a contribuir de manera significativa en los procesos institucionales.

En segundo lugar, los espacios de participación, considerados como instancias formales e informales para el encuentro, la comunicación y la toma de decisiones, son mencionados por un 22% de los participantes como un factor clave. La existencia de estos espacios permite canalizar las inquietudes, propuestas y colaboraciones, fomentando un sentido de pertenencia y corresponsabilidad entre los miembros de la comunidad educativa. Estos espacios incluyen reuniones, consejos escolares, comités y actividades comunitarias, que actúan como puentes efectivos para el diálogo constructivo.

Asimismo, la claridad en la información constituye otro facilitador fundamental, representado por un 11% de los encuestados. La transparencia en la comunicación acerca de las actividades, decisiones y objetivos institucionales contribuye a que los actores se sientan mejor informados, involucrados y seguros para participar activamente. La comunicación clara y oportuna reduce posibles malentendidos y fomenta la confianza en los procesos de gestión.

Por otro lado, el compromiso de la familia se percibe como muy alto, con un 89% de los participantes que afirman que las familias efectivamente muestran un involucramiento significativo con los objetivos y actividades del colegio. Este compromiso se manifiesta no solo en la asistencia a reuniones o colaboración en actividades, sino también en la disposición a formar parte activa en la toma de decisiones y en la promoción de un ambiente escolar positivo.

De manera similar, la comunidad local también se considera altamente comprometida, con un 78% que reconoce la participación constante de organizaciones, líderes barriales y otros referentes externos. Este vínculo fortalece la relación entre la escuela y su entorno, favoreciendo proyectos conjuntos que impactan positivamente en la calidad educativa y la integración social.

En cuanto al personal directivo y docente, un 78% de los encuestados reconoce su rol activo y propositivo en la promoción de la participación comunitaria. Su liderazgo no solo se limita a la gestión administrativa, sino que también incluye la facilitación y estímulo de la colaboración entre todos los actores educativos, consolidando un clima de trabajo colaborativo y de corresponsabilidad.

Finalmente, la accesibilidad horaria para las actividades participativas es otro aspecto valorado de manera muy positiva, con un 89% que afirma que los horarios son siempre accesibles para permitir la participación de la comunidad. Esta flexibilidad contribuye a superar uno de los principales obstáculos para la participación, que suele ser la incompatibilidad de tiempos, y facilita la inclusión de diversos actores en los procesos institucionales.

En resumen, estos factores facilitadores y el alto nivel de compromiso comunitario son fundamentales para consolidar una gestión institucional democrática y participativa, donde la corresponsabilidad y el trabajo conjunto fortalecen la calidad educativa y la cohesión social dentro del Colegio San Lorenzo.

Tabla 4

Factores Facilitadores de la Participación Efectiva y Nivel de Compromiso

Categoría	Indicador	Nivel / Frecuencia / Factor	Porcentaje (%)
Factores Facilitadores	Principal Factor	Liderazgo Participativo	67%
	Segundo Factor	Espacios de Participación	22%
	Tercer Factor	Información Clara	11%
Compromiso	Familia (con Objetivos Institucionales)	Sí Muestra Compromiso	89%
	Comunidad Local (Organizaciones, Autoridades)	Totalmente Comprometida	78%
Promoción Institucional	Promoción Activa del Personal Directivo/Docente	Sí Promueve la Participación	78%
Accesibilidad	Horarios de Actividades Escolares	Siempre Accesibles	89%

Percepciones y Barreras

Los datos obtenidos permiten realizar una lectura integral sobre cómo los distintos actores perciben la participación comunitaria en la gestión institucional del Colegio San Lorenzo, así como los obstáculos que aún persisten para lograr una mayor efectividad en este proceso.

En términos generales, la percepción sobre la participación actual es positiva, aunque con matices. Un 45% de los encuestados expresó sentirse satisfecho con el nivel de participación comunitaria, mientras que un 33% manifestó estarlo “en parte”, lo que sugiere que, si bien existe una valoración favorable, también hay aspectos que podrían mejorarse o fortalecerse. Esta percepción evidencia que los esfuerzos institucionales por incluir a la comunidad en los procesos escolares han generado impactos visibles y apreciados por los actores, pero también señala que aún hay un margen para avanzar hacia una participación más plena y efectiva.

Entre las barreras más relevantes identificadas, la falta de tiempo por parte de las familias surge como el principal obstáculo para una participación más constante y comprometida. Un 45% de los encuestados reconoció que este factor actúa como una limitación importante, especialmente para asistir a reuniones, colaborar en actividades o involucrarse en espacios de decisión. Este dato pone en evidencia una realidad frecuente en contextos educativos, donde las obligaciones laborales, domésticas y personales de los padres limitan su disponibilidad para participar activamente, a pesar de su buena disposición o interés.

No obstante, esta barrera se ve atenuada por la percepción positiva respecto a la organización institucional, especialmente en lo que refiere a la claridad y oportunidad de la información brindada. Un 87% de los encuestados afirmó que “siempre” recibe información clara y en tiempos adecuados sobre las actividades, decisiones y oportunidades de participación, lo cual facilita la planificación y la toma de decisiones por parte de las familias. Esta comunicación efectiva actúa como un elemento compensador, ya que permite que, incluso cuando la presencia física no es posible, los actores se mantengan informados, conectados e involucrados desde sus posibilidades.

Además, el uso estratégico de los canales de comunicación —ya sea por medios escritos, digitales o encuentros presenciales— contribuye a fortalecer la transparencia institucional y la confianza en la gestión, generando un contexto favorable para ampliar progresivamente los niveles de participación.

En síntesis, aunque la participación comunitaria en el Colegio San Lorenzo es vista en términos generales de forma positiva, persisten desafíos vinculados principalmente a factores estructurales como el tiempo disponible de las familias. Superar estas barreras implica no solo mantener una comunicación fluida, sino también diseñar mecanismos de participación más flexibles, inclusivos y adaptados a las realidades de los actores, como instancias virtuales, participación asincrónica o representación delegada. Solo así se podrá avanzar hacia un modelo de participación más equitativo, corresponsable y sostenible.

Tabla 5

Satisfacción, Barreras y Eficacia de la Información

Categoría	Indicador	Nivel de Ocurrencia / Frecuencia	Porcentaje (%)
Satisfacción General	Satisfacción con la Participación Actual de la Comunidad	Satisfecho	45%
		En Parte	33%
Barreras Percibidas	Falta de Tiempo de la Familia (Es una barrera)	Sí Es una Barrera	45%
Categoría	Indicador	Nivel de Ocurrencia / Frecuencia	Porcentaje (%)

Eficacia de la Comunicación	Información sobre Actividades y Decisiones (Clara y oportuna)	Siempre	87%
------------------------------------	---	---------	-----

Los referentes entrevistados confirman que la participación se manifiesta como activa, colaborativa, social y comunitaria, enfocada en proyectos y en la búsqueda de una toma de decisiones correcta y democrática. Coinciden en que el compromiso de toda la comunidad, la comunicación clara y el reconocimiento de las contribuciones son factores clave que, en última instancia, contribuyen favorablemente a mejorar la calidad educativa. No obstante, se señala la necesidad de abordar la limitada cooperación de algunos padres de familia como un desafío pendiente.

En general los resultados arrojan un alto y activo nivel de vínculos ciudadanos en el Colegio San Lorenzo, predominantemente de tipo colaborativo y proyectivo, sustentado por un liderazgo proactivo y canales de comunicación efectivos. Los actores perciben que esta participación mejora la calidad educativa y contribuye a la formación cívica y democrática. El desafío institucional radica en transformar la alta frecuencia de colaboración en una consolidada capacidad de co-decisión estratégica, asegurando que el flujo constante de participación (Padres, Consejo Escolar, Líderes) se traduzca en una gestión donde las decisiones sean verdaderamente compartidas y sistemáticas, abordando además la limitada cooperación de un segmento minoritario de padres, tal como fue señalado en las entrevistas

CONCLUSIONES

El análisis de los vínculos ciudadanos en la gestión institucional del Colegio San Lorenzo de Pilar, basado en un enfoque mixto, confirma un alto nivel de involucramiento comunitario que trasciende las formas pasivas de participación.

Se concluye que la gestión institucional del Colegio San Lorenzo opera bajo un modelo de participación predominantemente Proyectiva y Colaborativa: Se evidencia una alta y activa implicación de la familia en las decisiones, como así también del Comité de Padres en la ejecución de proyectos y actividades, lo cual refuerza el tejido social y la calidad de la educación (Sucari et al., 2019). Este modelo se sostiene gracias al involucramiento de múltiples actores, incluidos líderes barriales y egresados.

El Liderazgo Participativo es el catalizador clave de los vínculos ciudadanos: El principal factor facilitador identificado es el liderazgo proactivo del personal directivo/docente complementado por una alta accesibilidad de horarios y una comunicación clara. Estos elementos mitigan eficazmente la barrera de la falta de tiempo percibida por la comunidad, creando un ambiente institucional que promueve activamente la ciudadanía.

Existe una brecha entre la Colaboración Operativa y la Co-Decisión Estratégica: A pesar de la alta frecuencia de participación y la existencia de grupos organizados, la toma de decisiones compartida no es constante, indicando que la capacidad de la comunidad para incidir

sistemáticamente en la estrategia institucional no está totalmente consolidada. Transformar esta colaboración en co-decisión es el principal desafío para alcanzar una gestión educativa plenamente democrática.

En suma, los vínculos ciudadanos en el Colegio San Lorenzo son una fortaleza institucional que contribuye a la calidad educativa y la formación cívica, validando la percepción general de satisfacción. Los resultados sugieren que el futuro de la gestión institucional debe enfocarse en formalizar y sistematizar los canales existentes para garantizar que el compromiso y la colaboración comunitaria se traduzcan consistentemente en una gestión corresponsable y estratégica.

REFERENCIAS

- Amaya (2016). “Cooperación entre las familias y los centros escolares como medida preventiva del fracaso y del riesgo de abandono escolar en adolescentes”, Revista Latinoamericana de Educación Inclusiva, vol. 10, núm
- Aranguren, L. (2019). La Participación Ciudadana: Posibilidades y Retos. Revista de Ciencias Sociales No. 22, Madrid
- Arias Ortiz, E (2020). Educar para la vida: El desarrollo de las habilidades socioemocionales y el rol de los docentes, Banco Interamericano de Desarrollo.
- Carmona, P. (2021). Participación de las familias de alumnado con apoyos y atenciones diferentes: un estudio en un contexto multicultural. Revista de Investigación Educativa, 39
- Carrillo, M. M. (2016). La participación social en la educación: Entre propuestas innovadoras y tradición educativa. Revista Electrónica de Investigación Educativa, 18
- Cedillo, P. (2020). Participación ciudadana en la gestión de las políticas educativas. Conrado, 16
- Delgado, M. (2020). Comunicación y participación comunitaria en contextos educativos. Editorial Educación Abierta
- Díaz, D., & Delgado, M. (2014). Competencias gerenciales para los directivos de las instituciones educativas de Chiclayo: una propuesta desde la socioformación (tesis de maestría). Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo. Perú.
- García, M., & López, R. (2023). La voz estudiantil en la gestión educativa: hacia una educación democrática. Editorial Universitaria de Ciencias Sociales. Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Lima
- García, R. (2018). Consultas ciudadanas sobre reformas educativas: la participación de organizaciones de la sociedad civil en Ecuador y México. Educ. Soc., Campinas, 39
- García Ramírez, L. (2020) Gestión participativa en directivos para el abordaje de la convivencia escolar en instituciones educativas municipalizadas. Revista Ibero-americana de Educación. Boletín RIIIE
- Llanos, A. (2023). La participación ciudadana en la educación pública. Horizontes Revista de Investigación en Ciencias de la Educación, 7
- Pérez, J. (2020). Retos y realidades de la participación social en educación básica: Revisión sistemática de bibliografía. Revista Electrónica Educare, 24
- Rodríguez, M. (2019). Abriendo las aulas: la vinculación entre docencia, investigación y cooperación comunitaria. Revista Electrónica Interuniversitaria de Formación del Profesorado, 16
- Sánchez, J. (2021). La gestión educativa y su relación con la pedagogía en la cultura institucional. Revista Logos, Ciencia y Tecnología., 2