

LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA EN UN CENTRO EDUCATIVO INDÍGENA: CASO DE UJARRÁS

Administrative management in an indigenous high school: Case of Ujarrás

Gestão administrativa em um centro educacional indígena: O caso de Ujarrás

Eleana Brenes Tortós

Facultad de Educación, Universidad de Costa Rica

eleana.brenes@ucr.ac.cr

<https://orcid.org/0000-0001-5386-2059>

Susana Álvarez Ramírez

Facultad de Educación, Universidad de Costa Rica

judith.alvarez@ucr.ac.cr

<https://orcid.org/0000-0002-2875-4379>

Keren Chavarría Sánchez

Facultad de Educación, Universidad de Costa Rica

kerenchs@gmail.com

<https://orcid.org/0000-0002-7751-6342>

RESUMEN:

El objetivo de este artículo es analizar las estrategias desarrolladas por la gestión administrativa del Colegio Indígena de Ujarrás para atender las necesidades de la comunidad educativa dentro del contexto cultural y la cosmovisión de la población indígena que forma parte de la organización educativa. Es por esta razón que la investigación se enmarca dentro del enfoque cualitativo y de tipo descriptiva. Los sujetos fuente de información estaban constituidos por el personal administrativo y docente, las personas estudiantes y líderes de la comunidad relacionados con el Colegio Indígena de Ujarrás.

El trabajo se basó en dos categorías de análisis; estrategias de gestión administrativa y las necesidades de la comunidad educativa. Se dividió en tres segmentos: comunidad indígena de Ujarrás, aspectos del centro educativo y relación centro educativo- comunidad. Los resultados visualizan la necesidad de una transformación en la gestión administrativa del centro educativo que considere la identidad cultural de la población indígena y el fortalecimiento del liderazgo estratégico por parte del gestor educativo.

Entre las principales conclusiones se encuentran; la necesidad de que la persona gestora de la educación de un centro educativo indígena proponga estrategias metodológicas de correlación en todas las asignaturas para promover la cultura de la comunidad. Del mismo modo, la capacitación y asesoramiento del personal docente del centro educativo para el trabajo en las aulas con la

RECIBIDO 19 DE AGOSTO 2022 • CORREGIDO 3 DE OCTUBRE 2022 • ACEPTADO 14 DE DICIEMBRE 2022

ARTÍCULO POR REVISTA GESTIÓN DE LA EDUCACIÓN SE DISTRIBUYE BAJO UNA CREATIVE COMMONS RECONOCIMIENTO-NO COMERCIAL-SIN OBRA DERIVADA 3.0 INTERNACIONAL



comunidad estudiantil. Asimismo, la integración de los diferentes actores del proceso educativo sociedad, familia y docentes es crucial para alcanzar la excelencia y la calidad en el proceso de enseñanza-aprendizaje.

PALABRAS CLAVES: GESTIÓN EDUCATIVA, EDUCACIÓN, CULTURA, INDÍGENA, UJARRÁS

ABSTRACT:

This article aims to analyze the strategies developed by the Administrative Management of the Colegio Indígena de Ujarrás to attend the needs of the Educational Community. Therefore, the concepts of education, educational management, and administrative management were taken into account. The qualitative method with the descriptive design was used. The subjects of information were made up of administrative and teaching staff, students, and community leaders related to the Colegio Indígena de Ujarrás. The investigation was based on two categories of analysis: the Administrative Management strategies and the needs of the educational community.

The analysis was divided into three segments: Indigenous Community of Ujarrás, Aspects of the Education Center and Educational Center-Community Relationship. Based on these segments, the results show the need of a transformation in the administrative management of the educational center, which considers the worldview and culture of the indigenous population, the promotion of the ancestral culture of the community, the strengthening of a strategic leadership by the director of the educational center, as well as the strengthening of interpersonal relationships.

In conclusion, the researchers consider that there is a need to include the indigenous worldview in the school curriculum of the educational center, in addition to incorporating actions to improve personal relationships between the educational community and to motivate the teaching staff.

KEYWORDS: EDUCATION MANAGEMENT, EDUCATION, CULTURE , INDIGENOUS, UJARRÁS

RESUMO

O objetivo deste artigo é analisar as estratégias desenvolvidas pela gestão administrativa do Colégio Indígena de Ujarrás para atender às necessidades da comunidade educativa dentro do contexto cultural e visão de mundo da população indígena que faz parte da organização educativa. É por esta razão que a pesquisa se enquadra na abordagem qualitativa e descritiva. As fontes de informação foram funcionários administrativos e docentes, alunos e lideranças comunitárias ligadas ao Colégio Indígena de Ujarrás.

O trabalho foi baseado em duas categorias de análise: as estratégias de gestão administrativa e as necessidades da comunidade educativa. Foi dividido em três segmentos: a comunidade indígena de Ujarrás, aspectos do centro educacional e a relação centro educacional-comunidade. Os resultados visualizam a necessidade de uma transformação na gestão administrativa do centro educacional que considere a identidade cultural da população indígena e o fortalecimento da liderança estratégica por parte do gestor educacional.

Entre as principais conclusões estão; a necessidade de o gestor educacional de um centro educacional indígena propor estratégias de correlação metodológica em todas as disciplinas para promover a cultura da comunidade. Da mesma forma, a capacitação e assessoria do corpo docente do centro educacional para o trabalho em sala de aula com a comunidade estudantil. Da mesma forma, a integração dos diferentes atores do processo educacional, sociedade, família e professores, é crucial para alcançar a excelência e qualidade no processo de ensino-aprendizagem.

PALAVRAS CHAVES: GESTÃO EDUCACIONAL, COMUNIDADE, INDÍGENA, UJARRÁS

INTRODUCCIÓN

A lo largo de la historia de la humanidad la educación ha llegado a convertirse en una herramienta fundamental para el desarrollo del ser humano. Esto ha generado el avance de importantes esfuerzos en planificación, inversión y evaluación de acciones para el desarrollo de las sociedades por medio de sus respectivos estados, con el fin de que la educación no solo considere el avance económico, sino que también responda al interés del ciudadano que se desea formar.

En Costa Rica durante las últimas décadas se han llevado a cabo importantes reformas en materia de política pública educativa, en búsqueda de garantizar una educación de calidad, así como una formación integral del ser humano. Cabe señalar que para que se logre la calidad educativa es necesario una gestión administrativa eficaz y eficiente que atienda los distintos contextos de un país.

En este sentido, la administración y gestión de los centros educativos requieren de una adaptación a las formas de vida de cada entorno y más allá de la labor operacional de administrar recursos, es necesario hablar de un proceso que considere las distintas realidades que forman parte de la identidad de una determinada población y, por tanto, de su propio centro educativo. Por esta razón, el presente artículo tiene como objetivo principal analizar las estrategias desarrolladas por la gestión administrativa del Colegio Indígena de Ujarrás para atender las necesidades de la comunidad educativa indígena, así como determinar si las estrategias de gestión administrativa desarrolladas por la Dirección CIU fortalecen el logro del modelo de persona- comunidad.

A la luz del panorama anterior, nace este artículo de investigación, que permite a las personas gestoras de la educación conocer algunas estrategias que facilitan la atención de las necesidades educativas de la población indígena. Si bien es cierto, esta indagación se desarrolla en el contexto del territorio indígena de Ujarrás, específicamente en el Colegio Indígena de Ujarrás, ubicado en el cantón de Buenos Aires de Puntarenas del circuito 10, de la Dirección General Grande de Térraba, a lo largo del territorio costarricense existen otros centros educativos que atienden a población indígena, por ende, conocer estos procesos permitirá un mejor abordaje del centro educativo por parte de la persona gestora.

La indagación se realizó bajo el enfoque cualitativo, de tipo descriptivo, ya que permite

profundizar en el contexto, las realidades y cosmovisión de la comunidad educativa, a su vez, se empleó la entrevista y el grupo focal como técnicas de recolección de datos. Los sujetos de investigación estaban constituidos por el personal administrativo y docente, estudiantes y líderes de la comunidad relacionados con el Colegio Indígena de Ujarrás.

El análisis se dividió en tres segmentos: comunidad indígena de Ujarrás, aspectos del centro educativo y relación centro educativo- comunidad, los cuales profundizan en las diferentes necesidades, así como las estrategias que utiliza el gestor educativo para atender el contexto y fortalecer el modelo de persona-comunidad. Para finalizar se plantea una propuesta de mejora que permita atender algunas necesidades presentes en el centro educativo para el fortalecimiento de la cultura y educación.

REFERENTES TEÓRICOS

Este apartado sustenta y fundamenta los hallazgos de esta investigación. Se abordó desde tres segmentos; educación, comunidad y gestión administrativa. A continuación se detalla cada uno de ellos.

EDUCACIÓN

La educación es un derecho fundamental de todo ser humano, esta debe ser de calidad y en igualdad de condiciones. Guzmán (2011) define a la educación como uno de los ejes esenciales de la sociedad, pues contribuye al desarrollo e integración de los sujetos en el contexto en el que viven. De esta forma, la educación contribuye en la transferencia de aprendizajes, actitudes, conductas democráticas que estén en equilibrio con los conocimientos comunitarios para afrontar la vida en libertad, equidad y responsabilidad social, con conciencia crítica, de manera que conforme a un individuo creativo, pleno, útil y comprometido, con conciencia de sí mismo y de su entorno.

En la misma línea Walsh (2005) señala que la educación es:

Es la base de la formación humana y un instrumento no sólo de mantenimiento de una sociedad, sino de desarrollo, crecimiento, transformación y liberación de esa sociedad y de todas sus potencialidades humanas. Incluir la interculturalidad como elemento básico del sistema educativo implica que se asume la diversidad cultural desde una perspectiva de respeto y equidad social, una perspectiva que todos los sectores de la sociedad tienen que asumir hacia los otros. Esta perspectiva tiene que partir de la premisa de que todas las culturas tienen el derecho a desarrollarse y a contribuir, desde sus particularidades y diferencias, a la construcción del país (p. 11).

Se extrae de las definiciones anteriores que el proceso de educación debe promover siempre la inclusión de todas las personas, sin importar condiciones económicas, sociales, éticas, religiosas o culturales y, a su vez, que este proceso debe promover en el estudiantado las habilidades necesarias

para desarrollarse tanto individual como colectivamente. De ahí la importancia de que las acciones que se realizan desde la gestión administrativa de los centros educativos, en este caso, el Colegio Indígena de Ujarrás, estén en función de un proceso educativo de calidad e inclusivo, que tome en cuenta las necesidades, los aspectos contextuales y de cosmovisión de cada comunidad educativa.

Con respecto al contexto de la educación indígena, existe un marco legal que incorpora los aspectos relacionados con esta población, los cuales son la Declaración de las Naciones Unidas sobre los derechos de los pueblos indígenas (ONU, 2007), el Convenio sobre Pueblos Indígenas y Tribales en países Independientes (1989), Reforma del Subsistema de Educación Indígena N° 37801 (MEP, 1993) y la ley Indígena de Costa Rica (SCIJ, 1977).

COMUNIDAD

El proceso educativo está imbuido dentro de una comunidad que presenta rasgos y condiciones particulares, por ende, hace este proceso único y diferente al que se lleva a cabo en otras comunidades. Por lo tanto, para comprender a los sectores indígenas, es importante analizar el concepto de comunidad, así como el contexto específico de estos territorios.

Los académicos y fundadores de la sociología como, por ejemplo, Weber (1964) argumenta que la comunidad es solo el resultado de la interacción que tienen los fines compartidos que poseen los participantes. Por su parte, Tönnies (1947) indica que la comunidad va más allá y es un espacio de interacción que se produce de manera orgánica y tiende a la unión, a lo duradero, íntimo y auténtico; esta es histórica. Desde un punto de vista antropológico y más reciente se define la comunidad como “un contingente de culturas e identidades étnicas”, “es la identidad contenida en un espacio dotándola de historia y poder” (Trapaga, 2018, p. 171).

Nótese que a pesar de las décadas de diferencia entre los investigadores mencionados se sigue manteniendo la idea de que la comunidad es aquel espacio que permite la interacción entre cada uno de los miembros y está caracterizada por su historia, la cual le da identidad y poder a cada una de las personas que forman parte de la comunidad.

Ahora bien, para el Banco Mundial (2021) la comunidad indígena está conformada por grupos sociales y culturales que comparten vínculos ancestrales colectivos, especialmente en lo relacionado a la tierra y los recursos naturales donde viven, ocupan o han sido desplazados. De esta forma, se entiende como comunidad al conjunto de prácticas e interacciones que se llevan a cabo en un espacio específico y para el caso de las comunidades indígenas, esta incorpora a un grupo de personas que comparten una cosmovisión cultural, un conjunto de valores y prácticas culturales que los diferencia de otros grupos.

Por tanto, la comunidad educativa implica la interacción entre distintos actores de la sociedad. Según Álvarez (2004) debe ser entendida como un sistema abierto en el cual inciden una serie de elementos sociales, políticos, culturales, ideológicos y económicos, que interactúan entre sí. En este sentido, la comunidad educativa está representada por todas las partes que se vean afectadas

en el proceso educativo dentro de una comunidad, tales como la administración de la institución, personal docente, padres, madres o encargados, estudiantes, aspectos culturales, entre otros.

Las relaciones que se dan en la comunidad educativa son fundamentales para el proceso de enseñanza-aprendizaje, ya que estas pueden fortalecer o debilitar las acciones que se implementan desde la gestión administrativa. De tal modo, que conocer a los distintos actores de la comunidad educativa permite a la persona gestora de la educación visualizar las necesidades y fortalezas del centro educativo y así implementar estrategias de mejora que se ajusten a la realidad de la institución.

El proceso de enseñanza-aprendizaje no debe darse de forma aislada a los procesos culturales de cada pueblo, sino integrarse de acuerdo con las manifestaciones de cada cultura. Por lo que para esta investigación también se toma en cuenta la relación persona-comunidad.

El modelo de persona-comunidad se construye a partir de dos conceptos claves: el sentido de pertenencia e identidad. De este modo, Fenster (2005) define el sentido de pertenencia como un conjunto de sentimientos, percepciones, deseos y necesidades que son construidas sobre la base de las prácticas cotidianas que tiene un grupo social o comunidad. Asimismo, Vidal y Pol (2005) indican que el sentido de pertenencia está totalmente ligado al principio de identidad, ya que la identidad permite la identificación y referencia con el grupo al que se siente pertenecer, así como el ambiente en el que interactúa.

Rada y Rodríguez (2011) expresan que el sentido de pertenencia y participación comunitaria surgen del reconocimiento de cada actor educativo y/o comunitario, como alguien que tiene la capacidad, oportunidad y derecho de participar dentro de las decisiones del contexto en el que se encuentra por medio de su opinión, creencias y la necesidad de mantener el control en las cuestiones que le afectan y tener, en fin, su lugar y su voz, para que estas vayan acorde con el proyecto educativo y la institución educativa que se desea.

Por lo tanto, al comprender que el proceso educativo al estar inmerso dentro de una comunidad es importante tomar en cuenta el sentido de pertenencia y la identidad de las personas estudiantes y la comunidad en general que forman parte de la organización educativa para que el proceso de enseñanza-aprendizaje sea significativo y de calidad. Este factor debe ser considerado desde la gestión administrativa que realiza la persona directora, pues es la encargada de dirigir y coordinar las acciones necesarias para promover educación de calidad.

ADMINISTRACIÓN Y GESTIÓN DE LA EDUCACIÓN

Por último se desarrolla el concepto de administración y gestión de la educación. La gestión y administración de los centros educativos son un elemento importante para que se dé una educación de calidad en todos los sectores del país. Chiavenato (1995) define la administración como:

El conjunto de actividades que integra el proceso de planear, organizar, dirigir y controlar el uso de recursos organizacionales para alcanzar determinados objetivos de manera eficiente y eficaz lo que incluye la toma de decisiones, coordinar múltiples actividades, dirigir

personas, evaluar el desempeño con base en objetivos determinados, conseguir y asignar recursos (p. 13).

Por otra parte, Chacón (2014) señala que la gestión educativa es un término que empieza a tomar forma en la década de 1970 y busca valorizar la labor humana, por tanto, dentro de los espacios educativos, la gestión prioriza las competencias humanas. Por otro lado, Guerrero (2001) indica que la gestión educativa es una gestión que coordina y articula las diversas acciones que están planificadas por un equipo de trabajo, con la única finalidad de que la institución se convierta en una organización que posibilite la consecución de un sentido pedagógico, a través de un proceso de participación efectiva, que abarca a toda la comunidad educativa.

Aunado a lo anterior, se considera que el proceso de administración y gestión de la educación es crucial para que el proceso de enseñanza-aprendizaje se dé de manera óptima, ya que la persona gestora lidera el centro educativo y es la encargada de articular las estrategias adecuadas para buscar la excelencia y la calidad educativa, siempre en aras de promover la igualdad, la equidad y la inclusión de todas las personas estudiantes, sin importar su condición económica, social, cultural, religiosa o política.

METODOLOGÍA

El presente estudio se enmarca en el enfoque cualitativo que según Hernández et al. (2014) presenta una mayor flexibilidad, debido a que permite que durante y después del proceso investigativo se generen nuevas preguntas e hipótesis. Este enfoque posibilita una mayor profundización en los hechos, así como en la interpretación de los hallazgos. Además, posibilita conocer cómo perciben los individuos el problema de investigación y los significados que estos le dan.

El estudio se desarrolló siguiendo el tipo investigación descriptiva. Según Hernández et al. (2014) este diseño facilita la interpretación del problema de investigación, dado que es posible considerar las experiencias y percepciones de las personas participantes, comparando y haciendo relaciones entre estas.

Las fuentes de investigación utilizadas comprenden los datos formales, informales, escritos, orales y digitales. Los sujetos fuente de información estaban constituidos por el personal administrativo, personal docente, las personas estudiantes y líderes de la comunidad relacionados con el Colegio Indígena de Ujarrás.

El trabajo se basó en dos categorías de análisis;

- estrategias administrativas: Contreras (2013) las define como: “la estrategia es el marco de referencia en el que se basan las decisiones que determinan la naturaleza y el rumbo de una organización” (p. 170);
- necesidades de la comunidad educativa: Abercrombie et al. (1998) señalan que todo sistema

social presenta cuatro necesidades funcionales como lo son la necesidad política, económica, de motivación y de integración que deben satisfacerse para que sobreviva el sistema.

Finalmente, para la obtención de datos, se utilizaron las técnica de entrevista y grupos focales.

DISCUSIÓN DE RESULTADOS

Los principales resultados de la investigación fueron estructurados en tres categorías: comunidad indígena, aspectos del centro educativo y relación comunidad- centro educativo. Los sujetos participantes de la investigación se dividieron por grupos, estos son: personal docente, personal administrativo, colectivo estudiantil y personas líderes comunales.

PRIMER CATEGORÍA: COMUNIDAD INDÍGENA

Reconocer las diferentes situaciones que se presentan dentro de una comunidad indígena es esencial para comprender el funcionamiento de un centro educativo, pues este se debe ver de manera sistémica y no aislada, ya que cada una de las dificultades que acechan a la comunidad, van a repercutir en el centro educativo y, por ende, en la realización de estrategias en la gestión educativa.

En relación con lo anterior, en este primer apartado se realiza una descripción de las distintas dificultades comunitarias que enfrenta el Colegio Indígena de Ujarrás y el modelo de persona-comunidad que pretende sea fortalecido mediante el servicio de educación.

Situación de la comunidad indígena de Ujarrás

Las distintas dificultades comunitarias que enfrenta el Colegio Indígena de Ujarrás (CIU) se dividieron en cuatro categorías: ambientales, económicas, sociales y emocionales e intrafamiliares. Las cuatro categorías anteriores son variables endógenas y exógenas al individuo que determinan en gran medida el proceso de enseñanza-aprendizaje, ya que como se mencionó en el marco teórico de esta investigación, una comunidad educativa está determinada por distintos elementos culturales, sociales, ambientales y, además, que las relaciones entre cada uno de los actores que conforman la comunidad educativa son fundamentales en el acto educativo.

Los sujetos de investigación reconocieron que la comunidad en la que habitan presenta las siguientes situaciones ambientales: sequías, quema, tala de árboles, caza, inundaciones, contaminación, viales y de transporte. Además, dentro de las situaciones económicas, que es uno de los factores que más reconocen experimentar los sujetos de investigación, se determinó que la población de la comunidad indígena de Ujarrás, en su mayoría, se encuentra en condiciones de pobreza extrema; aspecto que debe ser atendido por el centro educativo y es una de las razones

que genera más retención de estudiantes, por las distintas ayudas que se brindan en alimentación y becas, por parte del Estado.

Con respecto a los conflictos emocionales e intrafamiliares, los participantes de la investigación señalan la desintegración familiar, abandono de los padres hacia las hijas e hijos y violencia doméstica. Por otro lado, para el caso de la categoría de dificultades sociales, todos los sujetos participantes identifican algunas situaciones de forma inmediata como lo son el desempleo en la zona, el alcoholismo y drogadicción; también se reconocen otras como poco acceso a la tecnología, transporte, organización comunal, pérdida de la lengua cabécar, venta clandestina de chicha, irrespeto hacia las personas indígenas y conflictos por tierras.

En relación con lo anterior, los participantes de la investigación logran identificar una serie de situaciones que afectan a la comunidad indígena de Ujarrás. Estas problemáticas se han convertido en parte de sus luchas a través del tiempo, lo que limita una mejor calidad de vida y un desarrollo educativo. Así lo exponen Gutiérrez y Moya (2018) quienes señalan que los pueblos indígenas desde el mismo momento de la conquista y colonización, se han enfrentado a dificultades como las disputas por el territorio, la defensa de los recursos y sus particularidades culturales, por lo que han tenido que sufrir desplazamientos forzados y un proceso continuo de lucha por los derechos desde el siglo XV hasta el presente.

A partir de ello, se considera que los centros educativos no se pueden analizar de manera aislada, sino de manera sistémica, ya que en este influyen múltiples factores, entre ellos los económicos, sociales, culturales, entre otros, para el desarrollo de una educación de calidad. Álvarez (2004) menciona que la comunidad educativa está representada por todas las partes que se vean afectadas y van a influir en ellas las distintas situaciones y necesidades que se presentan dentro de una comunidad.

Estos elementos analizados determinan el comportamiento de la comunidad, la identidad y la manera en la que observan y dan valor al proceso educativo, de ahí la importancia de que la persona gestora de la educación pueda tener conocimiento de ellos para contextualizar el proceso educativo según las necesidades de la comunidad educativa.

MODELO DE PERSONA Y COMUNIDAD

El modelo de persona y comunidad hace énfasis en el sentido de pertenencia y de identidad que poseen los individuos pertenecientes a un contexto común. Al indagar sobre este aspecto, las personas participantes de la investigación no cuentan con un concepto claro para definir un modelo de persona- comunidad, por lo que se obtienen distintos criterios según los sujetos de investigación consultados.

Primero, el personal docente percibe que el modelo de persona- comunidad se encuentra

relacionado con la construcción de estudiantes integrales. Asimismo, el personal administrativo enlaza el modelo de persona- comunidad con la profesionalización de los estudiantes. Es decir, estos actores del proceso educativo ven que la persona estudiante está en función de las demandas de la sociedad, pues se busca estudiantes integrales y que alcancen una profesión con la que puedan servir a la sociedad y, a la vez, cubrir sus necesidades básicas.

Seguidamente, los líderes de la comunidad tienen distintos criterios al respecto, pues la representante del Consejo Local de Educación Indígena (CLEI) define que no existe un modelo de persona- comunidad y el delegado de la Asociación de Desarrollo Integral (ADI) vincula el modelo de persona- comunidad con personas que han sido un ejemplo para la comunidad. Se infiere entonces, que los actores externos al proceso educativo, pero que también de manera indirecta influyen en este, no establecen un vínculo estrecho entre la persona y la comunidad, lo cual indica un aspecto que debe ser considerado desde la gestión del centro educativo, para poder establecer lazos entre los distintos actores partícipes del acto educativo.

A su vez, las personas estudiantes reconocen que el modelo de persona- comunidad está estrechamente ligado con el tipo de persona que necesita la comunidad de Ujarrás. En otras palabras, reconocen que la sociedad exige ciertas habilidades por parte de cada miembro. No obstante, en cuanto al compromiso social y comunitario, a pesar de que se reconoce la realidad de la comunidad, no se da la vinculación comunitaria para lograr la participación de todos los actores, por lo que el modelo persona- comunidad se define desde una óptica de la profesionalización.

Aunado a lo anterior, Levine et al. (1998) señalan que los procesos importantes como la identificación y sentido de compromiso se desarrolla con el reconocimiento de las personas con el grupo. Además, los sentimientos de vinculación disponen a que los sujetos participen activamente en la organización y en la construcción de significados compartidos que definen la identidad grupal y la cohesión para la toma de decisiones.

En síntesis, se debe trabajar desde el gestor del centro educativo para establecer vínculos con los diferentes agentes de la sociedad. De este modo, llevar el centro educativo a la comunidad y crear un sentido de pertenencia e identidad.

SEGUNDA CATEGORÍA: ASPECTOS DEL CENTRO EDUCATIVO

Este apartado analiza la situación del Colegio Indígena de Ujarrás (CIU), la gestión educativa y las relaciones interpersonales.

Situación del Colegio Indígena de Ujarrás (CIU)

Con respecto a las situaciones que son identificadas por la mayoría de los sujetos de investigación, con excepción de los líderes de la comunidad, son las necesidades de infraestructura y conectividad. Señalan, además, que hace falta una cancha de fútbol, un gimnasio, aulas, un

comedor, una mejor conectividad, laboratorios en los que se impartan asignaturas como el Inglés o Informática. Asimismo, las personas participantes del estudio constatan que el CIU cuenta con recursos escasos para atender las necesidades y mejorar los recursos físicos del centro educativo.

Con respecto al pronunciamiento de la persona gestora del centro educativo, se determina lo siguiente: “Económicamente el colegio está mal porque el Ministerio de Educación Pública (MEP) redujo los gastos. La comunidad es muy pobre, son muchos los problemas sociales que llegan al colegio” (Director, comunicación personal, 10 de julio, 2022). Situación que es respaldada por el personal administrativo de la organización:

“debería haber mayor fondo económico para colegios indígenas por la vulnerabilidad de la población que atiende, ya que la mayoría de personas se encuentran en pobreza extrema. Desde el colegio se hace esfuerzo por brindar una atención personalizada. Se busca la forma de mantenerlos integrados y pertenecientes, pero aun así requieren más apoyo, sobre todo más disposición de los docentes” (Sujeto 2, comunicación personal, 10 de julio, 2022).

Del mismo modo, los sujetos de investigación expresan la necesidad de contar con personas profesionales que sean nativas de la comunidad; es decir, personas indígenas, esto con el fin de una mejor contextualización del proceso educativo y reforzamiento de la cultura. Con respecto a esta situación, el director del centro educativo señala que la oficina de Recursos Humanos del Ministerio de Educación Pública (MEP) pone limitantes para nombrar a personas indígenas en el colegio, esto porque se le da prioridad a docentes que ya tienen experiencia o expediente abierto, aunque no sean de la comunidad indígena.

Por otra parte, existe poca participación por parte de los padres, madres o encargados de las personas estudiantes en el centro educativo y la poca contextualización en las asignaturas brindadas, así como un cuerpo docente desinteresado en la cultura cabécar.

A la luz de lo anterior, se hace necesario la participación activa del gestor del centro educativo que promueva estrategias desde todos los ámbitos para integrar la institución a la comunidad, además, para que las personas colaboradoras desarrollen empatía e interés por la cultura en la que está inmersa el centro educativo. Para esto es necesario que haya un proceso de supervisión de las distintas labores que realizan las personas colaboradoras. Chiavenato (1995) señala que,

Controlar el uso de recursos organizacionales es importante para alcanzar determinados objetivos de manera eficiente y eficaz lo que incluye la toma de decisiones, coordinar múltiples actividades, dirigir personas, evaluar el desempeño con base en objetivos determinados, conseguir y asignar recursos (p. 13).

Se deduce entonces, que controlar los recursos no solo materiales sino recursos humanos permite que haya un mejor desarrollo del proceso de enseñanza-aprendizaje.

Sin embargo, el gestionar la mejora institucional en el Colegio indígena de Ujarrás se convierte en un reto, pues las escuelas y colegios indígenas se han caracterizado por mantener

condiciones limitadas y en desventaja en aspectos como la infraestructura, recursos y conectividad, en comparación a otras escuelas y colegios públicos. Fernández (2018) así lo señala en las estadísticas del Subsistema de Educación Indígena de Costa Rica para el año 2016, en el que indica que en lo que respecta a las propias instalaciones físicas de los centros educativos en territorios indígenas, estos se mantienen en desventaja en comparación a centros educativos que no se encuentran en estos sectores; lo mismo sucede con la conectividad y el uso de tecnología.

Por tal motivo, no solo son necesarias acciones de parte del gestor educativo, pues se requiere también del apoyo, atención y fortalecimiento desde diversas instancias estatales, entre ellas el Ministerio de Educación Pública, para el desarrollo de estos centros educativos en territorios indígenas, ya que en general presentan índices de menor desarrollo, promoción educativa, recursos y atención. Nuevamente, es importante hacer énfasis en que la educación es uno de los derechos humanos más importantes, pues este conlleva a acrecentar múltiples posibilidades de mejora para cada ser humano y comunidad.

GESTIÓN EDUCATIVA

El personal docente y administrativo señala que el gestor educativo realiza los procedimientos necesarios para el funcionamiento del centro educativo, como son la apertura de códigos, la realización de enlaces con otras organizaciones, la búsqueda de presupuesto para la mejora física del centro, entre otras. Asimismo, se considera que una de las acciones más importantes realizadas por el director de la institución fue el cambio de Colegio Rural a Colegio Indígena en el año 2016 para fortalecer la cultura de la comunidad, aunque también se identifica que no se están impartiendo asignaturas relacionadas a la malla curricular de colegios con categoría indígena como lo son la de arte y cultura; el director expresa que “estas no se ofrecen por falta de profesionales que hablen la lengua y sean de la zona” (Director, comunicación personal, 10 de julio, 2022).

Por otro lado, las personas participantes de la investigación consideran que se da una eficiente gestión de los recursos económicos destinados al centro, pues el personal docente expone que en el Colegio Indígena de Ujarrás “No se roban la plata, la administración media con la junta para solventar algunas situaciones y necesidades” (Sujeto 1, comunicación personal, 10 de julio, 2022).

El personal administrativo distingue que se debe buscar la forma de mejorar algunas cuestiones, sobre todo a nivel de infraestructura, pues hay necesidades como la falta de una sala de docentes, más espacios de recreación para la población estudiantil; duchas estudiantiles, pues en la actualidad son utilizadas como bodegas.

Las personas líderes indígenas manifiestan una disconformidad y responsabilizan al director y Ministerio de Educación Pública (MEP) por la pérdida de la cultura. La representante del Consejo

Local de Educación (CLEI) considera que la contratación de docentes no indígenas ha fomentado esta pérdida cultural y aunque se han hecho esfuerzos para que el MEP los escuche y tome en cuenta las solicitudes de más docentes indígenas para el centro educativo, esto no se da. Al respecto, el gestor del centro educativo ha realizado esfuerzos como lo es el hecho de querer enseñar la lengua a los docentes, pero la falta de disposición de estos provocó el abandono del proyecto.

Las personas estudiantes indican que es necesario la implementación de proyectos que los involucre y una mayor contextualización. De igual forma aluden a que debería realizarse una actualización en la enseñanza de asignaturas, para que estas sean más variadas y actuales a la realidad educativa y laboral. Todos los grupos participantes consideran que un aspecto necesario que se debe mejorar en la gestión es el fortalecimiento de la cultura en el centro educativo.

Además, las proyecciones a futuro que tienen los grupos participantes están estrechamente vinculadas a las necesidades que presenta el centro educativo en la actualidad. Lo que quiere decir que estos visualizan y esperan una mejora en la institución y solventar las distintas limitaciones que se presentan como son las dificultades de infraestructura, la necesidad de docentes comprometidos con la comunidad y una actualización del currículum escolar.

Por tanto, se reconoce que el gestor de la institución ha tenido aciertos, como lo es la eficiente gestión de recursos financieros de la institución a pesar de su escasez y en especial el cambio del colegio rural a colegio con categoría indígena. Empero, también prevalecen grandes desaciertos, como lo es falta de promoción de la cultura, el poco interés del personal docente hacia la cultura ancestral por la falta de liderazgo del gestor y la poca vinculación del centro educativo con la comunidad.

El liderar un centro educativo implica entender que gestionar es un proceso que constituye un verdadero sistema, que se lleva a cabo por medio de planificación, técnicas y una serie de elementos que permitan no solo el reconocer las dificultades presentes para solucionarlas, sino también los aciertos que se están logrando.

Siguiendo la línea de Álvarez y Chiva (2008) la gestión es una herramienta necesaria para la persona administradora, ya que esta le permite estudiar y analizar la institución a partir de funciones administrativas como la planeación, organización, coordinación y control.

TERCERA CATEGORÍA: RELACIÓN CENTRO EDUCATIVO-COMUNIDAD

Este apartado contiene los datos respecto a la promoción cultural e integración entre la comunidad indígenas de Ujarrás y el Colegio Indígena de Ujarrás (CIU), así como la intervención de la organización educativa ante las necesidades comunitarias y la percepción de la educación en la comunidad.

Promoción cultural e integración entre la comunidad indígena de Ujarrás y el Colegio Indígena de Ujarrás

Los sujetos de investigación consultados coinciden en la urgencia de reforzar el aspecto cultural, ya que la relación entre el centro educativo y comunidad es poca, aunque identifican esfuerzos por parte del director para promocionar la cultura, estos no tienen resultados positivos. Cabe resaltar que en los momentos en el que se realizó el estudio se encontraba la pandemia por Covid-19, lo cual afectó la participación de la comunidad, ya que se debía permanecer en las casas y evitar el contacto masivo de personas.

Por otra parte, manifiestan los sujetos de investigación que prevalece el desinterés por parte del personal docente hacia la cultura indígena y que existe falta de empoderamiento en las personas indígenas de la comunidad, especialmente en el colectivo estudiantil quienes, además, identifican que dentro de las asignaturas que reciben el contenido se da de manera contextualizada.

Asimismo, el personal administrativo expresa que no hay participación activa entre comunidad y centro educativo. Las personas líderes de la comunidad determinan lo mismo y señalan que hay poca relación con la comunidad debido a que el personal docente no es del territorio de Ujarrás. Además, reconocen que el Colegio Indígena de Ujarrás no promueve los valores culturales y, por el contrario, los estudiantes dentro del sistema educativo van perdiendo las costumbres y hasta la lengua indígena cabécar.

A esto se suma el poco acercamiento y participación de la comunidad educativa con organizaciones como la Asociación de Desarrollo Integral (ADI), ya que estas están lideradas por personas no indígenas. Esta situación se presenta a pesar de que la ADI es la única organización que representa en términos sociales y políticos a la comunidad, según lo expresan las personas participantes.

Un centro educativo con categoría indígena no podría coexistir sin la cultura y territorio en el que se encuentra inmerso, ya que de no hacerlo atentaría más bien contra la cosmovisión ancestral de estos territorios. La Organización Internacional del Trabajo (OIT, 1989) en el Convenio N° 169 sobre Pueblos Indígenas y Tribales en Países Independientes (Art.26) expone que para brindar una educación de calidad, se debe tomar las medidas necesarias para adaptar la educación a los territorios indígenas.

Por consiguiente, el Colegio Indígena de Ujarrás debe desarrollar una gestión educativa comprometida con la visión propia de su territorio, haciendo eco de que “los programas y servicios de educación destinados a los pueblos indígenas deben desarrollarse y aplicarse en conjunto con la comunidad, con el fin de responder a las necesidades específicas e involucrar la historia, conocimientos, técnicas, sistema de valores y todas las visiones sociales, económicas y culturales que tengan las personas” (OIT, 1989. Art. 27).

Sin embargo, podría asociarse que la deficiente participación comunitaria o acercamiento a grupos socio-comunitarios y al centro educativo se da por la falta de identificación con las organizaciones, ya que la comunidad educativa no se ve representada por estas, lo que limita que

se creen redes comunitarias que involucren a la colectividad. Un aspecto que debe ser abordado desde la gestión educativa del centro educativo, de forma que se logren instaurar estas redes entre comunidad y centro educativo que permitan fomentar la conservación de los valores culturales, la integración de la comunidad y se funde una sinergia en pro del desarrollo educativo y cultural.

Intervención del Colegio Indígena de Ujarrás ante las necesidades comunitarias

Respecto a la intervención del Colegio Indígena de Ujarrás ante las necesidades comunitarias es necesario señalar dos elementos; en primer lugar, cómo interviene el colegio para atender las necesidades y; en segundo lugar, cómo percibe la comunidad estas intervenciones.

Sobre las necesidades económicas, la principal intervención que realiza el colegio es a través de las becas socioeconómicas que se les brinda a los estudiantes, el personal docente indica que “se hace un esfuerzo por atender estas necesidades, pues casi del 99% de los estudiantes tienen beca” (Sujeto 2, comunicación personal, 10 de julio, 2022). En cuanto a las necesidades sociales, el personal administrativo señala distintas formas de intervención como son las visitas a los hogares, soporte emocional, apoyo con instituciones “se les intenta ayudar en el aspecto emocional, se busca la forma de mantenerlos integrados”. “Se busca ayuda externa, apoyar en protocolos para solucionar las situaciones de los estudiantes, buscar psicólogos, trabajar con el MINAE, SINAC; de acuerdo a las problemáticas, se busca la ayuda” (Sujeto 2, comunicación personal, 10 de julio, 2022).

Respecto a las necesidades culturales, se distingue que la prioridad es la contextualización del currículo, sin embargo, no señalan cómo se da esa contextualización. El director menciona la importancia de la historia cultural de la comunidad y los esfuerzos que se han realizado para fortalecer el uso de la lengua dentro del centro educativo, pero estas acciones no dan resultados concretos, según expresan el mismo director, pues no hay un compromiso hacia la cultura.

Además, en la visita realizada no se logró visualizar información o carteles alusivos a pueblos indígenas, a excepción del departamento de Orientación donde se logró observar diversas artesanías del grupo indígena al que pertenece la funcionaria, el cual es distinto al de la comunidad de Ujarrás. Por tanto, se muestra una deficiente promoción de la cultura en los espacios físicos de la institución.

En cuanto a las percepciones que tienen las personas sobre la atención a las necesidades, se recalca que en el ámbito económico existe una percepción positiva por las becas del IMAS que se brinda a la población. Mientras que en el aspecto social se evidencia una percepción negativa por el poco acercamiento del centro educativo hacia la comunidad. En cuanto a las necesidades culturales, se determina que estas no son atendidas y al contrario, se denota que no hay un respeto hacia la cultura cabécar por parte del personal docente, ni se fomenta las tradiciones y cultura ancestral de la comunidad de Ujarrás.

De esta forma, de todas las intervenciones que realiza el centro, la que más aprecia la

comunidad es la económica; las sociales y culturales no tienen un gran impacto y, al contrario, se reciben de manera negativa, pues resalta los puntos en los que la gestión educativa está teniendo mayores dificultades. Por lo que el rol del director debe ser orientar los esfuerzos para que la institución produzca mejores resultados en el área social, cultural y comunitaria, pues parte de la gestión educativa debe ser, según Guerrero (2001), una gestión que coordine y articule las diversas acciones con la única finalidad de que la institución se convierta en una organización que posibilite la consecución de un sentido pedagógico.

Percepción de la educación en la comunidad

En primer lugar, para el personal administrativo y docente la educación formal es importante, en tanto brinda herramientas para el desarrollo personal y comunitario. En segundo lugar, las personas estudiantes señalan que la educación formal les permite progresar y alcanzar mejores oportunidades laborales. En tercer lugar, las personas líderes comunales manifiestan que la educación formal no fortalece la cultura ancestral del territorio y al contrario, se ha venido debilitando una serie de tradiciones importantes en la cosmovisión del territorio.

Por consiguiente, se resaltan dos percepciones respecto a la educación formal: una negativa por el sesgo cultural que representa y otra positiva, ya que es vista como herramienta de transformación social, pues brinda una serie de conocimientos y apertura a un mundo laboral que les permita construir una mejor calidad de vida. Opinión muy cercana a la mostrada por Guzmán (2011) quien alude a que la educación es uno de los ejes esenciales de la sociedad, esta es fundamental para contribuir a que los sujetos se desarrollen e integren en el contexto.

Propuesta de mejora

A partir de los hallazgos se crea el siguiente plan para inducir a la comunidad educativa del Colegio Indígena de Ujarrás en el diseño y desarrollo de estrategias de integración de elementos sociales y culturales de la cultura cabécar a los procesos educativos. Este plan permite a corto, mediano y largo plazo mejorar las relaciones interpersonales entre toda la comunidad educativa y atender las necesidades culturales, a partir de cada área y asignatura del plan de estudios.

Dicho diseño de mejora se desarrolla en dos apartados: el primero consiste en un proceso de motivación y toma de conciencia sobre los elementos sociales y culturales de la cultura cabécar en el personal docente y, el segundo, trabaja una serie de estrategias de integración de los elementos sociales y culturales de la cultura cabécar a la malla curricular del Colegio Indígena de Ujarrás.

A continuación se detalla cada uno de los apartados del plan de mejora.

Apartado I. Proceso de motivación y toma de conciencia sobre los elementos sociales y culturales de la cultura cabécar en el colectivo docente

El objetivo de esta acción estratégica es que el personal docente desarrolle empatía y

compromiso con la cultura cabécar, con el fin de que sean los mismos docentes los que puedan aplicar las estrategias para el fortalecimiento de la cultura de dicha comunidad indígena. Por consiguiente, el proceso de motivación y toma de conciencia se realiza por medio de tres (3) talleres en los que participa toda la comunidad docente del centro educativo. La descripción y tipo de taller se detalla en la tabla 1.

Tabla 1
Descripción de los talleres

Taller	Descripción
Biografía del bienestar personal	Esta sesión se centra principalmente en el reconocimiento individual y personal de cada uno de los participantes, por lo que se pone especial énfasis en la biografía del bienestar personal para la integración social y laboral.
Bienestar en mi institución educativa	En esta segunda sesión se tendrá como meta que el colectivo docente reflexione sobre los eventos que fomentan el bienestar en el lugar de trabajo, así como los hechos que limitan el bienestar laboral, personal y colectivo. Se desarrollará mediante el modelo multidimensional del bienestar.
Conservar la cultura, acciones futuras	<p>En la tercera sesión se hará una reflexión del contexto, la cultura y cosmovisión de la comunidad de Ujarrás, la importancia de los contextos en los que se trabaja, el respeto y solidaridad. Las personas participantes tendrán que construir una propuesta de mejora para crear un ambiente de bienestar dentro de la institución, a través de estrategias puntuales que deberán exponer.</p> <p>Un requisito indispensable es tomar en cuenta los reglamentos, responsabilidades y deberes al trabajar en colegios de modalidad indígena. Para finalizar se les brindará un certificado de compromiso para cumplir las estrategias propuestas, el cual será supervisado para asegurar el cumplimiento.</p>

Fuente: Elaboración propia.

Apartado II. Estrategias de integración de los elementos sociales y culturales de la cultura cabécar al currículum educativo del Colegio Indígena de Ujarrás

Este apartado pretende desarrollar una serie de estrategias por medio del aprendizaje basado en proyectos de investigación. Los docentes de las asignaturas incluidas en la malla curricular actual tendrán que implementarlas dentro de las lecciones. Mediante cada estrategia se pretende fomentar los elementos sociales y culturales que pertenecen a la comunidad de Ujarrás, para que estos sean reconocidos por la comunidad educativa del Colegio Indígena de Ujarrás.

El total de las estrategias propuestas son trece (13), una para cada asignatura que forma parte de la malla curricular del centro educativo, como se observa en la Tabla 2.

Tabla 2
Estrategias según la asignatura

Asignatura	Estrategia
Español	Recolección de cuentos, fotografías e historias ancestrales de la comunidad.
Biología	Investigar acerca de los conceptos y prácticas de la medicina ancestral propios de la comunidad.
Estudios Sociales y Cívica	Investigar sobre las necesidades y demandas históricas y actuales de la comunidad y su desarrollo.
Matemática	Investigar sobre la etnomatemática utilizada por sus ancestros para la comprensión de la cultura y las matemáticas.
Religión	Identificar en conjunto con las personas de la comunidad aspectos de la cosmovisión de la cultura cabécar.
Educación Ambiental	Investigar con las personas de la comunidad las técnicas que se utilizaban para el cultivo de la tierra.
Educación Física	Identificar y aplicar los juegos tradicionales de la comunidad.
Educación Artística	Investigar sobre el desarrollo de los principales instrumentos musicales, ritmos, cantos que identifican a la comunidad.
Lengua cabécar	Realización de cuentos, poesías, historias en lengua cabécar.
Lengua bribri	Realización de cuentos, poesías, historias en lengua bribri.
Filosofía	Identificar las principales tradiciones de la comunidad en la historia y la ejecución en la actualidad.
Psicología	Realización de una campaña de prevención de la salud mental.
Tecnología	El docente brinda el espacio para que la comunidad estudiantil realice las distintas investigaciones asignadas, así como la preparación del material para exposición y presentación del trabajo final.

Fuente: Elaboración propia.

Cada estrategia se llevará a cabo por medio de la metodología del aprendizaje basado en proyectos de investigación, que consiste en una serie de tareas basadas en la resolución de preguntas, problemas o retos; la persona estudiante es la encargada de indagar la información y la persona docente tiene la función de guía. La asignación del tipo de proyecto dependerá del grado académico que curse la persona estudiante (sétimo, octavo, noveno, décimo y undécimo). Se espera que la persona docente a cargo del grupo lo divida en subgrupos y le asigne un proyecto según la complejidad de cada una de las propuestas.

Para la presentación de los productos finales (trabajos realizados por la comunidad estudiantil), se realizará una feria cultural en la que la población estudiantil pueda exponer la información mediante juegos, actividades, comidas, entre otras alternativas, ante la comunidad educativa. Esto estará a cargo del personal administrativo de la institución.

CONCLUSIONES

A partir del análisis de resultados obtenidos por medio de los sujetos de investigación se llega a la conclusión de que la gestión administrativa del Colegio Indígena de Ujarrás (CIU) debe considerar y atender una serie de elementos y desafíos relevantes para mejorar el servicio educativo que brinda a la comunidad indígena de su zona de influencia.

Primero, es importante hacer hincapié en la necesidad de que la persona gestora de la educación de un centro educativo indígena proponga como metodología didáctica estrategias de correlación en todas las asignaturas para promover la cultura de la comunidad y que dichas estrategias sean supervisadas por él. En esta misma línea, desde la dirección del centro educativo se debe promover y facilitar la capacitación y asesoramiento del personal docente para el trabajo en las aulas con la comunidad estudiantil y procurar dar el seguimiento adecuado, para evitar que en el futuro el personal docente abandone o se desinterese por las estrategias propuestas, como ocurrió con el proyecto de adquisición de la lengua cabécar.

Segundo, en el acto educativo intervienen distintos actores; sociedad, familia y docentes, la persona gestora debe procurar la integración de estos tres elementos, ya que de esta manera logra mejorar el proceso de enseñanza-aprendizaje. Además, al considerar que la cultura determina los valores, la cosmovisión y forma en la que se adquiere la identidad individual y colectiva, se requiere que la persona gestora del centro educativo comprenda los procesos culturales que se desarrollan en la institución y, a partir de ahí, visualice desde la planificación el acto educativo inmerso en un contexto específico; es decir, que transmita a las personas colaboradoras la necesidad de contextualizar el proceso de enseñanza, según las necesidades e intereses de la población educativa.

Tercero, la persona gestora del centro educativo debe proyectar la institución hacia la comunidad, para establecer lazos entre las distintas organizaciones y líderes comunales que

favorezcan alianzas estratégicas que permitan a la comunidad estudiantil desarrollar sus habilidades y desenvolverse de manera asertiva en la sociedad. Además, estas alianzas facilitan el conocimiento sobre las necesidades y fortalezas que presenta la comunidad como tal.

Cuarto, al tratarse de un centro educativo indígena se debe, por parte de la persona gestora, realizar una investigación etnográfica que permita conocer la cultura como tal, experimentar sus vivencias, la cosmovisión de la comunidad, debe imbuirse en dicho contexto; en otras palabras, la investigación o el proceso etnográfico permite que los habitantes de la comunidad no lo vean como un agente externo a ellos, sino como parte de la comunidad, ya que los habitantes señalan que las personas encargadas del proceso educativo son ajenos a su cultura.

En síntesis, la gestión del Colegio Indígena de Ujarrás no está fortaleciendo el modelo de persona-comunidad de su comunidad educativa, esto conlleva al desarraigo cultural, ya que las personas no se identifican con las acciones que se están generando, lo que limita la participación y el compromiso con el desarrollo comunitario educativo.

REFERENCIAS

- Abercrombie, N., Hill, S., Sansigre, M. y Turner, B. S. (1998). Diccionario de sociología (3a ed.). Madrid: Cátedra.
- Álvarez, J. (2004). Escuela, familia y comunidad educativa. En A. Pozo (Ed.). Teorías e instituciones contemporáneas de educación (pp. 131-154). Biblioteca Nueva.
- Álvarez, A. y Chiva, S. (2008). Gestión de las Organizaciones Públicas. Programa Administración Pública Territorial. <https://www.esap.edu.co/portal/wp-content/uploads/2017/10/3-Gestion-de-las-Organizaciones-publicas.pdf>
- Arroyo, J. (2009). Gestión Directiva del Currículum. Actualidades Investigativas en Educación, 2(9), 1-17. <https://revistas.ucr.ac.cr/index.php/aie/article/download/9527/17882>
- Banco Mundial. (2021). Pueblos Indígenas. Banco Mundial. <https://www.bancomundial.org/es/topic/indigenouspeoples#1>
- Chacón, L. (2014). Gestión educativa del siglo XXI: bajo el paradigma emergente de la complejidad. Revista Omnia, 20(2). <https://www.redalyc.org/pdf/737/73735396006.pdf>
- Chiavenato, I. (1995). Introducción a la teoría administrativa. Editorial MacGraw-Hill.
- Contreras, E. (2013). El concepto de estrategia como fundamento de la planeación estratégica. Revista Pensamiento y Gestión, (35), 152-181. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=64629832007>
- Fenster, T. (2005). The Right to the Gendered City: Different Formations of Belonging in Everyday Life [El derecho a la ciudad generizada: diferentes formaciones de pertenencia en la vida cotidiana]. Journal of Gender Studies, 14(3), 217-231.

<https://doi.org/10.1080/09589230500264109>

- Fernández, A. (2018). Estadísticas del subsistema de Educación Indígena de Costa Rica: Historia y situación actual (1800 - 2016). Ministerio de Educación Pública. https://www.mep.go.cr/indicadores_edu/BOLETINES/ind.pdf
- Guerrero, G. (2001). Gestión Educativa: Una Mirada desde la Propuesta del Programa de Perfeccionamiento Fundamental. Editorial CIDE.
- Gutiérrez, A. y Moya, C. (2018). Pueblos indígenas y Estado costarricense: disputa de derechos y control territorial. Revista Rupturas, 8(2), 169-192. <https://doi.org/10.22458/rr.v8i2.2209>
- Guzmán, M. (2011). Sociedad y educación: La educación como fenómeno social. Foro Educativo 19, 109-120. <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/6429461.pdf>.
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2014). Metodología de la Investigación. (5ta Edición). Editorial Mc Graw Hill.
- Levine, J., Moreland, R. y Ryan, C. (1998). Group socialization and intergroup relations [Socialización grupal y relaciones intergrupales]. Intergroup cognition and intergroup behavior.
- Ministerio de Educación Pública [MEP]. (1993). Reforma del Subsistema de Educación Indígena N° 37801-MEP. <http://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/utilitarios/PagError.aspx?nError=5>
- Organización de las Naciones Unidas [ONU]. (2007). Declaración de las Naciones Unidas sobre los Derechos de los Pueblos Indígenas. https://www.un.org/esa/socdev/unpfi/documents/DRIPS_es.pdf
- Organización Internacional del Trabajo. (1989). Convenio (N. 169) sobre pueblos indígenas y tribales en países independientes. Refworld. <https://www.refworld.org/es/docid/50ab8efa2.html>
- Rada, T. y Rodríguez, C. (2011). La educación inclusiva hoy. Reconocer al otro y crear comunidad a través del diálogo y la participación. Revista Interuniversitaria de Formación del Profesorado, 25(1), 15-30. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=27419147002>
- Sistema costarricense de Información Jurídica. (1977). Ley Indígena. http://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm_texto_completo.aspx?param1=NRTC&nValor1=1&nValor2=38110&nValor3=66993&strTipM=TC
- Tönnies, F. (1947). Comunidad y sociedad [1887]. Losada.
- Trapaga, I. (2018). La comunidad, una revisión del concepto antropológico. Revista de Antropología y Sociología. VIRAJES, 20(2), 161-182. <https://doi.org/10.17151/rasv.2018.20.2.9>

- Vidal, T. y Pol, E. (2005). La apropiación del espacio. Una propuesta teórica para comprender la vinculación entre las personas y los lugares. *Anuario de psicología*, 36(3), 281- 297. <https://raco.cat/index.php/AnuarioPsicologia/article/view/61819>.
- Walsh, C. (2005). *La interculturalidad en la Educación*. Ministerio de Educación Lima, Perú.
- Weber, M. (1964). *Economía y sociedad: esbozo de sociología comprensiva*. Madrid: Fondo de Cultura Económica.