La gestión comunitaria y sus alcances: aportes de la política educativa para trascender de la escuela a la comunidad

Community Management and Its Scope: Contributions of Educational Policy to Transcend from the School to the Community

A Gestão Comunitária e seus Alcances: Contribuições da Política Educativa para Transcender da Escola à Comunidade

Catty Orellana-Guevara
Universidad Estatal a Distancia
ROR https://ror.org/0529rbt18
San José, Costa Rica
corellana@uned.ac.cr
ORCID: https: https://orcid.org/0000-0001-6669-6846

Recibido – Received – Recebido: 11/06/2025 Corregido – Revised – Revisado: 18/07/2025 Aceptado – Accepted – Aprovado: 29/08/2025

DOI: https://doi.org/10.22458/ie.v27iespecial.5894
URL: https://revistas.uned.ac.cr/index.php/innovaciones/article/view/5894

Resumen: Este ensayo tiene por objetivo dar a conocer la relación entre la gestión educativa y comunitaria dentro del marco de la política costarricense en función de la operatividad del centro escolar. En este sentido, se abordan los principios que convergen entre la escuela y su medio; los procesos colaborativos y dinámicos que se llevan a cabo en su interacción para desarrollar, así como liderar planes conjuntos sobre los asuntos en común, además, el entretejido con la política y sus aportes para reorientar la gestión del centro y su entorno. En conclusión, la educación, su vínculo con la comunidad y la normativa son una red de interconexión que permite desarrollar capacidades en las personas participantes y mayor dinamismo en los procesos de autogestión, a fin de mejorar y potenciar el quehacer de la vida individual, institucional y social; así, la política faculta y direcciona el centro escolar en la creación de proyectos colaborativos; la gestión comunitaria enriquece el currículo y los procesos de interculturalidad dentro de las aulas y la gestión educativa fortalece su capacidad de actuar para contribuir con la calidad y la transformación de su propia realidad en respuesta a los intereses del país y a las demandas de la sociedad actual.

Palabras claves: acción comunitaria, gestión participativa, gestión educativa, política educativa, sociedad emergente.

Abstract: This essay aims to present the relationship between educational and community management within the framework of Costa Rican policy, based on the school's operations. In this sense, it addresses the principles that converge between the school and its environment; the collaborative and dynamic processes carried out in their interaction to develop and lead joint plans on common issues; furthermore, the interconnection with policy and its contributions to reorienting the management of the school and its surroundings. In conclusion, education, its link with the community, and regulations form an interconnection network that develops capabilities in the participants and creates greater dynamism in self-management processes, to improve and enhance individual, institutional, and social life endeavors. Thus, policy empowers and guides the school in creating collaborative projects; community management enriches the curriculum and intercultural processes within the classrooms; and educational management strengthens its capacity to act to contribute to quality and the transformation of its own reality in response to the country's interests and the demands of today's society.

Keywords: community action, participatory management, educational management, educational policy, emerging society.

Resumo: Este ensaio tem como objetivo dar a conhecer a relação entre a gestão educacional e comunitária no quadro da política costarriquenha em função da operacionalidade do centro escolar. Neste sentido, abordam-se os princípios que convergem entre a escola e o seu meio; os processos colaborativos e dinâmicos que são realizados na sua interação para desenvolver e liderar planos conjuntos sobre assuntos comuns; além disso, a interligação com a política e as suas contribuições para reorientar a gestão do centro e do seu entorno. Em conclusão, a educação, o seu vínculo com a comunidade e a normatização são uma rede de interconexão que permite desenvolver capacidades

Artículo protegido por licencia Creative Commons

nas pessoas participantes e maior dinamismo nos processos de autogestão, a fim de melhorar e potencializar o quefazer da vida individual, institucional e social. Assim, a política capacita e direciona o centro escolar na criação de projetos colaborativos; a gestão comunitária enriquece o currículo e os processos de interculturalidade dentro das aulas; e a gestão educacional fortalece a sua capacidade de atuar para contribuir com a qualidade e a transformação da sua própria realidade em resposta aos interesses do país e às demandas da sociedade atual.

Palavras-chave: ação comunitária, gestão participativa, gestão educacional, política educativa, sociedade emergente.

INTRODUCCIÓN

La educación es un hecho integral a lo largo de la vida, es un espacio para la transformación y tiene una tarea fundamental en el crecimiento de un país. Costa Rica piensa la educación como un derecho, cuyo objeto es potenciar el desarrollo humano y el acceso a una nueva ciudadanía en el siglo XXI (MEP, 2015). Su realidad no se limita a un sitio físico y determinado; factores externos como el contexto, la interculturalidad, la profesionalización, multidireccionalidad, información, tecnología y la globalización logran atravesar los muros del centro educativo y penetrar hasta sus aulas. Del mismo modo, el saber que se construye dentro del aula transita del estudiantado a las familias, así pues, se va realimentando el conocimiento que nace en el seno de la sociedad.

Dentro de esta educación, surgen actividades formales, no formales e informales que coadyuvan a mejorar la vida de las personas, por lo que se ocupa y compone de diferentes dimensiones: la pedagógica, administrativa y comunitaria; en consecuencia, la comunidad es esencial en su quehacer. Por lo tanto, para desarrollar proyectos educativos, es necesario incluir la participación de los actores sociales dentro de los procesos de la escuela (Ramírez-González, 2014). En esta interacción, la institución influye y es influida por la comunidad; esta es un conjunto de personas en constante transformación y evolución que comparten rasgos, intereses u objetivos en común y un mismo sentido de pertenencia e identidad social (Chanto et al., 2021). Como grupo que es, responde a un movimiento cultural y social que se ha integrado con algún grado de afinidad (Romero y Muñoz, 2014).

Algunos elementos determinantes que se han constituido como principios son la identidad, la conformación política y la voluntad democrática (Villareal et al., 2015). Desde esta perspectiva, los programas y proyectos que se gestionan en educación deben considerar el entorno de la escuela y las condiciones que lo caracterizan, para así incluir en sus planes de trabajo acciones que orienten el abordaje de los problemas en el marco de su realidad (Secretaría Educación Pública, 2022).

Con respecto a este tema, cabe retomar algunas posturas que, aun cuando existen desde hace más de dos décadas, siguen siendo fundamento validado y vigente para comprender las relaciones e interacciones que se manifiestan en el trabajo con la comunidad. En primer lugar, la Confederación Colombiana de Cámaras de Comercio define la gestión comunitaria como un orden sistémico donde sus actores dependen unos de otros para transformarse (Confecámaras, 2004); en concordancia y desde la práctica de la psicología comunitaria, Montero (2003) reafirma que las comunidades se gestionan en el ambiente natural del fenómeno y desde su sentido de pertenencia, es decir, esta proximidad y dependencia los hace ser interdependientes entre sí. Ahora bien, para abordar la gestión educativa y su vinculación con la comunidad es primordial conceptualizar la gestión comunitaria (GC) y su orientación para valorar los posibles alcances en una sociedad emergente ante el crecimiento que trae consigo la globalización.

Así, Yela et al. (2014) definen la GC como la acción que se ocupa de las relaciones de la institución y que, generalmente, se lleva a cabo por medio de proyectos donde participan todas las personas que conforman la comunicación. Apolinario et al. (2020) delimitan la GC a la vinculación de agentes dentro de su ámbito territorial y especifican que implica un trabajo de interés productivo y compartido con otros sectores. Por su parte, Monge et al. (2022) la refieren a la articulación de los centros educativos con su grupo social a través de procesos participativos donde ambos se integran para comprender las necesidades y demandas del grupo. En su práctica, se nutre de los espacios de socialización propios de la comunidad; lazos de cooperación que se establecen, su estructura,

Artículo protegido por licencia Creative Commons

la capacidad de organización y de su carácter dinámico (Chanto et al., 2021). En síntesis, la GC es una estrategia que se ocupa de las acciones conjuntas en comunidad, con la participación de personas que se agrupan con la finalidad de dar solución a los problemas que emergen junto con la dinámica que impera en la actualidad.

Esta gestión tiene relevancia, puesto que la misma política educativa establece la necesidad de redefinir su asociación con el contexto, la creación de redes y la apertura a su realidad, el trabajo coordinado y la responsabilidad compartida (MEP, 2017). Lo anterior faculta a la gestión educativa para emprender acciones junto con la comunidad e incidir en ella. Algunos elementos que intervienen son de negociación y colaboración con las autoridades correspondientes, relaciones entre dirigentes comunales y los programas de educación, sin excluir la gobernanza de la comunidad para actuar sobre sus necesidades (Tapia, 2023); esto, siempre y cuando, a pesar de los varios escenarios de la gestión educativa, incluida la GC, la tarea esté orientada al vínculo de la educación con su grupo social (Solano et al., 2021).

Aun así, el problema se establece cuando la educación no corresponde con la condición de una sociedad compleja, esto desde diferentes perspectivas: desde la enseñanza; la mediación pedagógica no plantea la relación entre el contenido y el entorno, se deja de lado la integralidad de la persona aprendiente, por el contrario, el aprendizaje se restringe a un saber poco significativo. Desde la gestión, no se percibe el trabajo participativo, dicta un liderazgo verticalista que distancia los intereses del centro con los del contexto, aborda de manera fragmentada las demandas de la comunidad y tampoco se consideran los aportes que puede ofrecer; por lo cual, sus alcances son limitados, segregados de su núcleo.

Adicionalmente, la política educativa no clarifica en cuál instancia recae el liderazgo y no define el objetivo del trabajo colaborativo; esto podría provocar la falta de atención a las necesidades escolares y comunales o desviar los intereses del bien común provocando resultados desalentadores para alguna de las partes. Ante dichas disyuntivas y, desde la posición de Tapia (2023), la construcción del conocimiento debería ser un trabajo asociado entre la institución y el escenario donde está inmersa.

La problemática expuesta denota la relevancia de vincular la gestión educativa con la comunidad para identificar necesidades desde el significado que le atribuye la propia comuna, generar soluciones, facilitar la organización de sus actores en proyectos sociales y promover la participación; todo ello, en función de mejorar la educación. Siendo así, es importante involucrar a las comunidades en la actividad de los centros educativos. Debido a lo anterior, este ensayo tiene por objetivo dar a conocer la gestión comunitaria en el quehacer de la educación y la influencia que ejercen entre sí dentro del marco de la política educativa costarricense. A partir de ahí, se desprenden alcances para el centro escolar y el sustento para la operatividad de la GC. Por tanto, a continuación, se desarrolla la gestión educativa, la gestión comunitaria y los aportes de la política educativa para el trabajo con las comunidades.

DESARROLLO DEL TEMA

La educación es aprendizaje de conocimientos, habilidades y valores para la trayectoria del individuo en relación con su medio. Su objeto es el desarrollo de la personalidad humana en torno a una nueva ciudadanía (MEP, 2015); esta función necesita de un modelo o marco de referencia que determine las pautas a seguir para lograr el funcionamiento que se le ha atribuido (Dengo, 2018). Como parte de la gestión de la educación, la comunidad es un elemento clave, puesto que representa el hábitat inmediato al centro escolar y, por su parte, la política educativa determina el accionar entre la GE y la comunitaria. Así las cosas, la educación y la comunidad tienen como punto de intercesión una gestión orientada hacia la persona aprehendiente y su inclusión en la sociedad. Por lo cual, vale partir del cometido de la gestión educativa antes de exponer la gestión comunitaria.

REVISTA INNOVACIONES EDUCATIVAS
Correo: innoveducativas@uned.ac.cr

Artículo protegido por licencia Creative Commons

Gestión educativa

Aun cuando la gestión educativa se ha centrado en el espacio del centro escolar, la relación con su entorno la obliga a mirar más allá de sus muros para comprender la realidad en que está inmersa y atender las interacciones que emanan conforme las personas transitan de la escuela a la comunidad. Es entonces cuando la gestión educativa (GE) se circunscribe desde dos aspectos: el primero, como proceso socializador compuesto de las ocupaciones de planificación, organización, dirección y evaluación para el logro de objetivos conjuntos y participativos (Ruíz y Chen, 2021); es decir, la GE son las acciones dentro de la función de la administración e involucran la participación de varios actores y sectores de educación. El segundo especifica que es un proceso integral de todas las personas miembros de la comunidad educativa (García-Martínez y Chen-Quesada, 2024). Estas posturas refieren el accionar de la persona que está al frente del centro educativo y su interacción con grupos u organizaciones que, de alguna manera, son afectados entre sí.

En virtud de ello y para relacionar la institución y la población, se entiende comunidad como un movimiento cultural y social de personas que comparten intereses comunes y el sentido de pertinencia (Romero y Muñoz, 2014); de manera que la GE se sirve de sus recursos y se apoya en las personas para lograr sus propósitos. Estos insumos son redes de interconexión que permiten desarrollar capacidades en las personas participantes y mayor fluidez en la autorregulación del aprendizaje. Así las cosas, la GE se origina desde la administración del centro escolar y se lleva a cabo para atender las situaciones que emergen dentro de la comunidad educativa; su objeto es optimizar el proceso escolar. Estas gestiones guardan estrecha relación con la política educativa por tres razones: primera, la educación tiene una proyección política; segunda, el Estado ejerce una función educadora y, tercera, la educación se canaliza por medio de políticas educativas (Dengo, 2018).

Gestión educativa de la política educativa

Este marco es el que dicta el proceder de la educación para responder con la realidad nacional y en su atención, o sea, la GE extiende su quehacer; este fenómeno es la expresión de un acto político de organización y operatividad de las agrupaciones. De este modo, la GE es un entretejido entre la política que determina el comportamiento de la sociedad y esta, a su vez, establece una cultura de comportamiento que reorienta la interacción con la educación, lo que establece la necesidad de una gestión recíproca con la comunidad y la transformación que demanda.

Es así como la política sirve de estructura en el orden y distribución de las funciones que se establecen en el entramado entre la gestión de la educación y la comunidad, reconociendo la capacidad de las comunidades para organizarse y autogestionar sus procesos; por encima de eso y, según los recursos con que cuenta, se da mayor o menor dependencia con el sistema educativo. Estas relaciones se tornan difíciles, sobre todo, en este campo cambiante, donde la docencia misma ha trascendido de la trasmisión a la construcción del conocimiento y de la instrucción individual al trabajo colaborativo. Esto determina un nuevo paradigma de educación que involucra la participación de diferentes actores y sectores de la comunidad, un marco de referencia que facilite la gestión con las comunidades y un liderazgo compartido sobre los intereses públicos del país.

En consecuencia, el estado promueve el nexo del aprendiz con su ambiente para dar mayor significado a su formación y un mejor desenvolvimiento dentro de la sociedad. Esta contribución se consigue con el acercamiento de las familias a la escuela, la contextualización de los contenidos al contexto real y natural del estudiantado, así como la realización de proyectos innovadores de trabajo comunitario (Ramírez-González, 2014). Ante estos hechos, se considera pertinente presentar las ocupaciones de la GE en la gestión de la política educativa para integrar sus postulados en la relación de la escuela con la comunidad según sus áreas de intervención y, así mismo, potencializar la educación y la cohesión social costarricense.

REVISTA INNOVACIONES EDUCATIVAS
Correo: innoveducativas@uned.ac.cr

Artículo protegido por licencia Creative Commons

- Integración escuela-comunidad: la GE integra y fortalece la identidad del estudiantado con el centro, incrementa la participación de las familias, promueve el desarrollo de potencialidades, optimiza los recursos, minimiza la fragmentación del currículo, fortalece la regionalización y la mejora continua.
- Toma de decisiones conjuntas: la gestión diagnostica necesidades comunitarias, promueve la resolución de conflictos, realiza evaluaciones institucionales y se basa en resultados para planificar su quehacer con miras en la calidad de la educación en sociedad.
- Ciudadanía inclusiva: la relación entre la GE y GC respeta los derechos y deberes ciudadanos para la participación democrática, estimula el compromiso del centro escolar con su medio en una corresponsabilidad civil y social.
- Organización y liderazgo comunitario: la GC establece el diálogo entre las autoridades políticas, la educación institucionalizada y los actores clave dentro de la comunidad; conformando alianzas para la preparación de líderes con conciencia cultural y social.
- Desarrollo de capacidades: el vínculo con la localidad dinamiza la convivencia intercultural, el crecimiento de las personas, el trabajo regional y el fortalecimiento de la identidad cultural.
- Mejora de la educación: la GE promueve el sentido de pertenencia, establece alianzas constructivas de comunicación social logrando proyectos institucionales coherentes con los intereses y necesidades de la comuna hacia el desarrollo sostenible de su ambiente.

Los anteriores son fundamentos de la política que la educación gestiona para el trabajo con la comunidad. Además, el Ministerio de Educación propone la política curricular *Educar para una Nueva Ciudadanía* con el fin de formar seres humanos autónomos y autocríticos orientados hacia sí y hacia la sociedad local y planetaria (MEP, 2017). Queda demostrado que se apuesta por ciudadanos conscientes y comprometidos, no obstante, para lograr esta pretensión, se requiere dinamizar e integrar la escuela y la comunidad; este vínculo coadyuba con el éxito de la GE.

Gestión educativa y la gestión comunitaria

Siendo la comunidad una de las dimensiones de la educación, se establece una relación entre ambas organizaciones; de manera que los actores de la escuela y demás entes de su contexto interactúan para entender las necesidades y demandas de la población (Monge et al., 2022). Esta tarea surge de la GE y de las circunstancias que se suscitan en el cuerpo social que permean la institución, o sea, sus alcances sobrepasan un lugar físico. Por su parte, la GC se convierte en una estrategia de interacción entre el centro escolar, la comunidad y las situaciones que se manifiestan e influyen en el proceso educativo; su objeto es el desarrollo social.

Por esta razón, es necesario que la GC se apropie de valores que, como mencionan Apolinario et al. (2020), convergen e inciden entre las personas; específicamente, la cooperación, horizontalidad, compromiso, responsabilidad, autogestión y diálogo. Aspectos que constituyen un modelo de integración local inclusivo en el ideal de un centro vinculado a su entorno (Solano et al., 2021). Siempre dentro de esa inclusividad, Monge et al. (2022) agregan que la GC articula al centro educativo con otros sectores por medio de la convivencia, donde se enlazan acciones particulares y colectivas que se abordan en el centro educativo, pero junto con la comunidad.

Esta dinámica relacional es funcional, porque ambos sistemas, escuela y comunidad, comparten intereses que corresponden entre sí. Hecho que enfoca la gestión en estrategias proactivas, a saber: análisis situacionales, alianzas, propuestas políticas, acuerdos institucionales y proyectos conjunto. En ellas, resalta la atención de asuntos propios del grupo y la conservación del estilo de gobernanza de los sectores participantes, es decir, se respeta su modo de relacionarse conforme van construyendo su propio modelo de integración comunitaria.

Artículo protegido por licencia Creative Commons

Esta disposición se trata de un proceso formativo donde el centro escolar tiene la tarea de liderar acciones a fin de solventar las necesidades de su ámbito; ese trabajo relacional-colaborativo se consolida apostando por mayores probabilidades de logro. Así, la GE realiza estrategias de operación para modificar gradualmente la naturaleza de una comunidad en constante surgimiento. Lo anterior busca el cambio desde el protagonismo del mismo territorio con sus propios actores, su identidad y cultura (Morales, 2025). Esto significa que, entre la gestión educativa y comunitaria, se crea una sinergia, puesto que la educación genera espacios emancipadores y transformadores; las comunidades, a su vez, con una perspectiva colectiva y dialógica, afectan en el centro educativo (Martagón et al., 2024). Debido a esto, las prácticas de GE influyen directamente en la calidad de la educación porque el aprendizaje se basa en las experiencias significativas y en el interés de la comunidad (García-Martínez y Chen-Quesada, 2014). Lo cual circunscribe la GE y la GC en el marco de un conjunto de acciones sucesivas y definidas que interactúan en una determinada ubicación poblacional, geográfica y temporal.

Otro aspecto por considerar es el papel fundamental de la educación en el desarrollo de los pueblos; su propósito es promover en sus habitantes, habilidades de aprendizaje continuo para la solución de problemas y la proactividad ante la ciudadanía global (MEP, 2015). Con esta iniciativa, una Costa Rica se concentra en las comunidades *Glocalizadas*; o sea, aquellas que responden a las demandas de un mundo de políticas globales, pero, dentro de sus áreas locales; intención que se lograría con el fortalecimiento de acciones conjuntas de GE y comunitaria. Esta estrategia se lleva a cabo mediante fases sucesivas hasta que las personas sean capaces de convivir y contribuir dentro de un modelo que enraíza la democracia, el principio activo, la participación y producción dentro de su localidad (Tapia, 2023).

Por consiguiente, el centro educativo se convierte en la vía ideal que fundamenta y construye relaciones de convivencia responsable en el desarrollo institucional y comunitario (Monge et al., 2022). Gracias a estas nuevas dinámicas organizativas, el centro escolar puede atender los desafíos del contexto y contribuir con las poblaciones emergentes en medio del ámbito cultural, disciplinar y profesional que la misma globalización ha establecido.

Por último, la institución y la comunidad se potencializan como parte de un mundo en constante evolución y crecimiento; esto se debe a que la persona aprendiente también transforma su sistema. Para comprender mejor esa relación, es preciso recorrer los niveles de influencia de Bronfenbrenner, mencionado por Romero (2023); primeramente, la escuela es un microsistema, representa el espacio próximo del estudiantado, ahí establece sus primeras relaciones, pero, también, interacciona e intercambia aprendizajes en el mesosistema, es decir, el entorno mediato que se encuentra fuera del centro escolar; finalmente, convive en el macrosistema de la vida, el ámbito social y cultural que lo alberga.

La interacción de estos tres estratos demuestra el transitar de la escuela, de modo que las personas van respondiendo sistemáticamente según las condiciones del lugar donde habitan. Esto significa que las personas transfieren conocimientos y comportamientos multidireccionalmente e involucra a otros actores, ampliando así, la acción del saber; por consiguiente, la GC genera, traslada e incrementa los beneficios que la educación brinda a la sociedad.

En síntesis, la GE va más allá de solo proveer profesionales que contribuyan laboralmente con la economía de un país, también resuelve situaciones que integran los diferentes actores y áreas disciplinares que se afectan entre sí. Por lo cual, el apoyo interinstitucional y la influencia de las relaciones interdependientes en el micro, meso y macrosistema sirven de conducto en la interacción de un grupo social. Ante esta premisa, el centro escolar tiene la misión de contribuir y liderar el trabajo colaborativo con y para las comunidades e incorporar posibles soluciones dentro del currículo dando respuesta a las necesidades del estudiantado y, a su vez, abordar problemas comunales (Secretaría Educación Pública, 2022). Acorde con lo anterior, una labor importante de la GE es la conexión que establece la misma política educativa entre la institución y las organizaciones locales para obtener mayores alcances de la GC.

REVISTA INNOVACIONES EDUCATIVAS
Correo: innoveducativas@uned.ac.cr

Artículo protegido por licencia Creative Commons

Alcances de la gestión comunitaria

Una de las conquistas educativas es dinamizar el conocimiento disciplinar e interdisciplinario de la educación formalmente institucionalizada dentro del magisterio nacional con el conocimiento que se construye en la interacción de culturas, creencias, tradiciones, normas, valores y religiones presentes dentro de un grupo social; dicho en otras palabras, cuando un grupo deja de ser solo receptor de servicios asistencialistas y, en su lugar, se posiciona como escenario para la transformación local y social. Existen algunas tendencias enfocadas en el trabajo conjunto que denotan sus alcances, como es el caso de Colombia y Ecuador, donde realizan anualmente el Foro Nacional de participación de las familias en el mejoramiento del quehacer escolar (Yela et al., 2014). Con un enfoque más integrado, España dirige sus propuestas educativas no solo en el conocimiento de los contenidos, sino en las necesidades y soluciones para crear nuevo conocimiento (Ordoñez y Gutiérrez, 2023).

Con un sentido más inclusivo, Costa Rica lleva a la práctica proyectos comunitarios desde el centro hacia las poblaciones vulnerables a cargo del Departamento de Educación para la persona Joven y Adulta (DEPJA). Este departamento pertenece al Ministerio de Educación y es el ente técnico que vela por el desarrollo de las poblaciones por medio de los Institutos Profesionales de Educación Comunitaria (IPEC), beneficiando a las comunidades con cursos libres y carreras técnicas a través de la educación permanente.

Desde esta perspectiva, Monge et al. (2022) realizaron un estudio sobre la gestión educativa en las modalidades de DEPJA, el cual demuestra la influencia de la GE en estas poblaciones y cómo estas se aferran a la educación, evidenciando los alcances de la práctica comunitaria como función desde los centros educativos. Por último, en estrecha relación con la gestión educativa y la comunidad, el Ministerio de Educación y Formación Profesional de Madrid ha establecido programas comunitarios para transferir el aprendizaje que se desarrolla en el centro escolar hasta las familias, con el propósito de responder a las necesidades comunales y educativas de su localidad (MEFP, 2019).

Además de la transferencia del saber, afloran otros beneficios como el trabajo colaborativo, el pensamiento crítico, el compromiso, la corresponsabilidad y la interculturalidad. Estos alcances son posibles gracias a la GC, sin embargo, es importante que se encuentre fundamentada en la política educativa; puesto que representa lineamientos establecidos por un órgano de poder y constituye las pautas o estrategias que ponen en marcha un programa nacional (Dengo, 2018). De este modo, la GE es instrumento para la construcción, ejecución y seguimiento de programas que mejoren y potencien el quehacer de la vida individual, institucional y local, además, demuestra la importancia de seguir reflexionando y fortaleciendo la relación entre el centro educativo y la comunidad.

Aportes de la política educativa a la gestión comunitaria

En Costa Rica y dentro del objeto de la educación, el órgano competente y regulador de esta política es el Ministerio de Educación Pública y se enfoca en *La persona: centro del proceso educativo y sujeto transformador de la sociedad*; ahí es donde se enmarcan estratégicamente las líneas de acción para vislumbrar el futuro del país. Esta tarea se desprende desde la educación porque es el ente ideal para lograr el avance de la ciudadanía y responder con los compromisos internacionales que existen (MEP, 2017).

Para lograrlo, se consideran dos aspectos vinculados entre sí; primero, la educación trabaja con personas autónomas pero sociales y, por otra parte, el entorno, porque las personas se encuentran en él. Es decir, enlaza la educación y la comunidad por medio del estudiantado y sus familias, "su existencia cobra sentido dentro de un ecosistema natural-social-familiar y como parte de la sociedad" (MEP, 2017, p. 8). Razón por lo cual, es fundamental que el pueblo sea protagonista del saber y del conocimiento que surge de su práctica y en su territorio, desde su modo de vida, carácter ideológico-social y su comportamiento (Hernández, 2020).

Artículo protegido por licencia Creative Commons

Ahora bien, para responder y sustentar una ciudadanía planetaria con identidad nacional, se requiere una gestión educativa consciente de la complejidad del sujeto y su nexo con la escuela. Otros enfoques también definen esta gestión dentro de un proceso vinculado con el hábitat (Mafla-Bolaños y Morán-Cabellón, 2022), o bien, acto metódico hacia la optimización de procedimientos educativos y comunitarios (Cárdenas-Tapia et al., 2022). En todos los casos, la política educativa posee una estructura organizativa que por sí sola redefine la relación de la escuela con su contexto, a saber:

- Enlaza las comunidades de los centros educativos con ayuda de la estructura regional; en estos espacios se intercambian prácticas, culturas y realidades.
- Dinamiza el vínculo entre los actores que conforman la comunidad educativa incluyendo a las familias, juntas de educación o administrativas para fortalecer el liderazgo de la institución.
- Fomenta la comunicación de las decisiones y acciones del centro, respetando la cultura y los valores sociales de la ciudadanía.
- Establece redes de cooperación que se sustentan en relaciones organizacionales que fortalecen la acción educativa con entidades laborales y empresariales de la localidad en procura de su propio desarrollo social y productivo.
- Determina alianzas con autoridades locales mediante programas culturales que robustecen los procesos educativos en la comunidad. Por ejemplo, el sector salud, cultura, justicia y paz, seguridad, organizaciones no gubernamentales, entre otros.
- Promueve la conformación de vínculos internacionales para proyectar sus metas en coordinación con la política educativa y pública del país. (MEP, 2017)

En síntesis, la política determina la gestión comunitaria como una estrategia que se lleva a la práctica en el medio natural y con las personas que lo conforman. Tiene por objetivo identificar e intervenir en situaciones de interés colectivo. Una de sus principales características es la participación de la propia comunidad durante el proceso; en su desarrollo, se reflexiona en el problema, se toman decisiones y se ejecutan proyectos. Su meta es mejorar y transformar las situaciones que se están enfrentando mediante la vinculación del centro con las organizaciones.

A su vez, la gestión se articula gracias a las personas participantes; primero, se identifican y extraen los conocimientos directamente de los actores dentro de sus procesos dialógicos; luego, se diseñan e incorporan en el plan institucional proyectos contestatarios con la realidad que, finalmente, se ejecutan en comunidad. Lo anterior involucra acciones estratégicas con la participación de las personas (Morales, 2025); esto desarrolla identidad y establece vínculos para el mejoramiento de la calidad educativa a partir de prácticas que aspiran un mejor desempeño (Solano et al., 2021).

Hasta aquí, se evidencia el interés ministerial por fomentar la relación escuela-comunidad, pese a eso, falta propiciar la interacción y colaboración entre las partes para comprender las situaciones dentro de una participación democrática, la convivencia intercultural, toma de decisiones, resolución de conflictos, formación y madurez de las familias (Ordoñez y Gutiérrez, 2023). Por otra parte, Morales (2025) resalta tres alcances importantes: atención a la diversidad de las personas y sus necesidades individuales; sostenibilidad cuando el impacto se prolongue a largo plazo y el retorno social, cuando las personas retribuyen el beneficio que han recibido durante una intervención comunitaria.

Artículo protegido por licencia Creative Commons

Unido a lo anterior, la teoría de Romero y Muñoz (2014) sostiene que, si se mejoran las condiciones del ser humano, hay desarrollo comunitario; por lo que el ser humano es el objetivo y, a la vez, el agente de cambio dentro de esa retribución. Con base en estos principios, se podría estar frente al éxito óptimo de la GC, en otras palabras, frente a la emancipación que rompe con el paradigma asistencial y que es capaz de ser modelo y apoyo a otras localidades.

Sin embargo, el colectivo debe empoderarse y asumir el control y poder de su comunidad e integrarse en la planificación y operatividad de sus objetivos (Montero, 2003). Por esta razón, debe convertirse en el pilar fundamental de la GC. Por su parte, la GE lidera y da seguimiento oportuno a los proyectos educativos en la comunidad para asegurar el logro de los objetivos propuestos. Si bien la GC logra alcances relevantes para la escuela y para la comunidad, no se debe olvidar que es la política de un país la que dicta y facilita este accionar cuando establece en ella, áreas o criterios que dan soporte para que se transite del microsistema educativo al macrosistema social. De modo que se mejoren las condiciones educativas, políticas y sociales de una nación emergente de la era globalizada.

SÍNTESIS Y REFLEXIONES FINALES

La gestión comunitaria existe y se origina en la participación de sus actores. Sus principales características giran en torno a las acciones que asumen las personas; precisamente, en esos espacios de colaboración y reflexión, se enlazan los objetivos institucionales con los comunales; esto le permite a la escuela gestionar los eventos que influyen a su microsistema; su fin es la satisfacción organizacional del colectivo. Siendo así, la GE se justifica desde la política educativa y se sirve de la GC como estrategia para la transformación; esta modalidad incentiva el bienestar institucional, comunitario y, consecuentemente, mejora la gestión educativa.

La política educativa sustenta este proceso de gestión porque establece líneas para el trabajo desde la educación e integra al estudiantado en su micro, meso y macrosistema. Plantea acciones que orientan la GE hacia la comunidad para entrelazar el intercambio de prácticas y realidades, la interculturalidad y el enriquecimiento del currículo escolar, además, activan la comunicación social y las relaciones organizacionales en beneficio del quehacer educativo y socializador.

La interacción del centro educativo con las necesidades y contribuciones de los diversos sectores sociales nutre el plan institucional, dota al estudiantado de un aprendizaje verdaderamente significativo y desarrolla habilidades de desempeño en la vida comunitaria. Además, rescata valores como la inclusión, equidad, el respeto a la diversidad, la integración multicultural, la igualdad y sostenibilidad; reconociendo a la persona como centro del proceso educativo, poseedor de potencial como sujeto integrador, transformador y coparticipe en el progreso social.

Para concluir y a la luz de lo discutido, se proponen tres principios para la GC: primero, la política educativa costarricense fundamenta y faculta a la GE para desarrollar proyectos comunitarios que contribuyan con la calidad de la educación; segundo, la GC desde la razón de ser del currículo enriquece el conocimiento de la persona aprendiente de un saber profundo e interdisciplinario que trasciende y reforma los ambientes interculturales en los cuales subsiste; tercer y último orden, la comunidad es un sistema que intenta mantenerse en equilibrio ante las necesidades que enfrenta. Lo anterior es una oportunidad para crear una nueva estructura de GE que permita fortalecer su capacidad de actuar para la transformación de su propia realidad.

De esta reflexión afloran nuevas líneas por investigar, entre ellas, la influencia de la GC en el rendimiento escolar, el incremento de la participación de la comunidad en las actividades extracurriculares del centro educativo, el desarrollo de habilidades técnicas y académicas para la inserción en la actividad económica del país, el conocimiento y aplicación de la política educativa en la GE.

Artículo protegido por licencia Creative Commons

El fin de este discurso está centrado en la educación como un espacio de aprendizaje en diversos contextos que se nutren mutuamente y que ambicionan un beneficio común. La GE propicia el involucramiento de una mayor cantidad de personas, fortalece la participación decisoria democrática y empodera el liderazgo conjunto con la escuela. Por su parte, la GC se posiciona para mejorar, surgir o trascender. No obstante, es alcanzable, siempre y cuando, haya compromiso institucional para hacer esa conexión y trascender de la escuela a la comunidad.

REFERENCIAS

Apolinario, P., Reyes, W., Zapata, J. y Maldonado, V. (2020). Gestión comunitaria de los padres de familia en instituciones educativas del centro poblado Alayo-Concepción-Junín. *Sciéndo,* 23(3), 161-171. https://revistas.unitru.edu.pe/index.php/SCIENDO/article/view/3086

Cárdenas-Tapia, M. J., Callinapa-Lupaca, E. A., Canaza-Turpo, C. F., Cateriano, A., Cayllahua, J., y Calsin, A. (2022). Gestión educativa: dimensiones, factores y desafíos para la transformación de la escuela. *Revista Revoluciones*, *4*(9), 102-134. https://doi.org/10.35622/j.rr.2022.09.008

Chanto, G. López, Y. y Villalobos, Y. (2021). *Elaboración de diagnósticos familiares y comunales*. EUNED.

Confederación de Cámara de Comercio. (2004) *Manual de gestión comunitaria*. Confecámaras.

Dengo. M.E. (2018). *Educación costarricense*. EUNED

Dir. Sauvé, L. y Orellana, I. (2015). *Gestión comunitaria de proyectos. Módulo 10. Programa de formación de líderes en ecodesarrollo comunitario y salud ambiental. Proyecto Ecominga Amazónica.* Les Publications du Centr'ERE. https://www.ecominga.uqam.ca/PDF/modulo/modulo10.pdf

García-Martínez, J. A., y Chen-Quesada, E. (2024). Buenas prácticas desde la gestión para la promoción de la educación inclusiva. *Innovaciones Educativas*, *26*(41), 114–131. https://doi.org/10.22458/ie.v26i41.5191

Hernández, C. (2020). El sentido de lo comunitario. El caso de la Fundación Procrear. *Folios*, *51*, 199-212. https://revistas.upn.edu.co/index.php/RF/article/view/9943

Mafla-Bolaños, M., y Morán-Cabellón, A., (2022). La gestión educativa y su impacto en el desarrollo curricular de la Unidad Educativa Particular La Inmaculada de Esmeraldas. *593 Digital Publisher CEIT*, *7*(1-1), 227-243. https://doi.or g/10.33386/593dp.2022.1-1.1000

Martagón, V., González, B., Mata, MT., Ortiz, C., Guerrera-Strachan, P., Leite, A. y Rivas, J. (2024). Organización y Gestión Educativa desde la Comunidad. *Apertura, Participación y Liderazgo Compartido. RIEE*, *15*(22), 1-20. https://revistas.unne.edu.ar/index.php/riie/article/view/8045

Ministerio de Educación Pública. (2015). *Educar para una nueva ciudadanía Fundamentación pedagógica de la transformación curricular.* Costa Rica MEP.

Ministerio de Educación Pública. (2017). *Política educativa de la persona: Centro del proceso educativo y sujeto transformador de la sociedad.* Costa Rica: MEP.

Ministerio de Educación Pública. (2023). *Directrices y lineamientos para modalidades de educación de personas jóvenes y adultas.* Costa Rica: MEP.

Monge, I. Ramírez, R. Vargas, C. Bolaños, O. Ocampo, C. Levi, R. y Vargas, K. (2022). *La gestión educativa que ejercen las personas directoras de modalidades educativas pertenecientes al Departamento de Educación para Personas Jóvenes y Adultas (DEPJA) del Ministerio de Educación Pública de Costa Rica.* Colypro-UNED.

Montero, M. (2003). *Teoría y práctica de la psicología comunitaria. La tensión entre comunidad y sociedad*. PAIDÓS. https://airamvl.wordpress.com/wpcontent/uploads/2016/01/monteroteoria_y_practicade_la_psicologia_comunitaria.pdf

Morales, L. (2025). Buenas prácticas para la gestión de proyectos comunales financiados con partidas específicas: Caso Municipalidad de Alajuelita. *Reflexiones*, *104*(1).10.15517/rrv104i1.57231

REVISTA INNOVACIONES EDUCATIVAS
Correo: innoveducativas@uned.ac.cr

Artículo protegido por licencia Creative Commons

Ordoñez, E. y Gutiérrez, N. (2023). Comunidades de aprendizaje educativas: un enfoque integral. *Cuadernos de pensamiento, 36*(1), 225-249. https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=9259070

Ramírez-González, A. (2014). Evaluación diagnóstica de la relación escuela y comunidad: El caso de una escuela en Santo Domingo del Roble de Santa Bárbara de Heredia. *Educare, 19*(1), 43-65. https://www.revistas.una.ac.cr/index.php/EDUCARE/article/view/6357

Romero, G. (2023). Análisis del modelo ecológico de Bronfenbrenner, su aplicación en la precepción el tiempo dentro del aula. *Perspectivas, 8*(23), 120-133. https://revistas.uniminuto.edu/index.php/Pers/article/view/3480

Romero, MI. y Muñoz, MR. (2014). Comunidad y desarrollo comunitario: aspectos teóricos y metodológicos. Estudio del Desarrollo social. *Cuba y América Latina*, *2*(2), 77-89.

Ruiz, W. y Chen, E. (2021). Gestión Educativa en tiempos de pandemia: una propuesta de conceptualización y la vinculación con los modelos de gestión. En Cascante, J., Campos, J. y Ruiz, W. (Eds.). *Experiencias de Gestión Educativa en el contexto de la emergencia sanitaria por COVID-19* (pp.40-46). Universidad Estatal a Distancia y Ministerio de Educación Pública. http://hdl.handle. net/11056/22140

Secretaría Educación Pública (2022). El diseño creativo. En *Avance del contenido para el libro del docente*. Primer grado.

Solano, A., Bolaños, O. y Monge, I. (2021). Indicadores de gestión comunitaria: aportes desde la mirada de las personas directoras de instituciones educativas. *Innovaciones educativas*, *23*(34) 130-149. https://revistas.uned.ac.cr/index.php/innovaciones/article/view/3558/4610

Tapia, M. (2023). Gestión Comunitaria. *Crítica urbana*, *VI*(29), 1-44. https://criticaurbana.com/wp-content/uploads/2023/09/CU29_nu%CC%81mero-completo.pdf

Yela, B., Grijalba, R., Achicaiza, N. y Ramírez, B. (2014). Características de la gestión con la comunidad para una institución educativa que atienda la diversidad. *Instituto Pedagógico*, 230-249.

Artículo protegido por licencia Creative Commons