

GESTIÓN DE UNA EXPERIENCIA EDUCATIVA NO FORMAL: EL PROYECTO LITERATURA Y CREATIVIDAD

Managing a non formal educational experience: the Literature and creativity project

Gestão de uma experiência educativa não formal: o projeto Literatura e criatividade

Ana Cristina Ceciliano Piedra

Universidad de Costa Rica

San José, Costa Rica

ana.ceciliano@ucr.ac.cr

<https://orcid.org/0000-0001-8182-5829>

RESUMEN

Literatura y creatividad fue un proyecto educativo no formal llevado a cabo en la Casa Jiménez Sancho en Cartago, Costa Rica, del 5 de abril al 5 de diciembre del año 2024. Este nace como una propuesta de construcción colectiva, intergeneracional y de mujeres que, por medio de sesiones semanales y con dos elementos medulares como la literatura y la creatividad, propicia una gestión innovadora para los espacios de lectura conocidos como clubes de lectura.

Este artículo tiene como objetivo analizar el proceso de gestión de la experiencia a través del desarrollo de una sistematización que muestra el vínculo entre la gestión y los resultados de dicha gestión desde la mirada de la autora, gestora y mediadora del proyecto. Para esto, se construye el análisis desde la complejidad de Morin, complementado por una sistematización, otra posible de Jara y Díaz, a través del eje conductor establecido: *Exploración de elementos de gestión de la ENF y su influencia en los resultados de gestión obtenidos en un proyecto educativo no formal*.

Como resultados, se evidencia que una gestión educativa distinta debe partir de gestionar proyectos y espacios desde posiciones teórico-metodológicas diversas, que permitan considerar etapas de gestión propias de los proyectos. Se concluye, además, que la gestión de esas etapas es acción viva que posibilita generar un cambio de mirada a la hora de promover otro tipo de espacios educativos no formales posibles.

PALABRAS CLAVE: EDUCACIÓN NO FORMAL; GESTIÓN DE LA EDUCACIÓN; GESTIÓN DEL PROYECTO; LITERATURA; CREATIVIDAD

ABSTRACT

Literature and creativity was a nonformal educational project developed at “la Casa Jiménez Sancho” in Cartago, Costa Rica, between April 5 and December 5, 2024. It was created as a proposal for collective, intergenerational, and women-led construction that, through weekly sessions and with two central elements such as literature and creativity, promotes innovative management for reading spaces commonly known as reading clubs.

This article aims to analyze the experience management process by developing a systematization that demonstrates the relationship between management and the projects’ results obtained, from the author, project manager and mediator’s perspective. To this end, an analytical process is constructed based on Morin’s complexity theory, complemented by an alternative systematization approach proposed by Jara and Díaz, guided by the established central theme: *Exploration of the nonformal management elements and their impact on the management results obtained in a nonformal educational project*.

As a result of this experience, it is evident that a different approach to educational management must begin by managing projects and spaces from diverse theoretical and methodological perspectives, allowing consideration of

RECIBIDO 07 OCTUBRE 2025 • CORREGIDO 09 DICIEMBRE 2025 • ACEPTADO 17 DICIEMBRE 2025



ARTÍCULO POR REVISTA GESTIÓN DE LA EDUCACIÓN. SE DISTRIBUYE BAJO UNA LICENCIA CREATIVE COMMONS RECONOCIMIENTO-NO COMERCIAL-SIN OBRA DERIVADA 4.0 INTERNACIONAL

management stages inherent to projects. Furthermore, it is concluded that managing these stages is a dynamic process that enables a shift in perspective when promoting other types of nonformal educational spaces.

PALABRAS CLAVE: NONFORMAL EDUCATION; EDUCATIONAL MANAGEMENT; PROJECT MANAGEMENT; LITERATURE; CREATIVITY

RESUMO

Literatura e criatividade foi um projeto de educação não formal executado na Casa Jiménez Sancho em Cartago, Costa Rica, entre o 5 de abril a 5 de dezembro de 2024. Nasceu como uma proposta de construção coletiva, intergeracional e de mulheres que, por meio de sessões semanais e com dois elementos centrais como a literatura e criatividade, fomentou uma abordagem inovadora para espaços de leitura comumente conhecidos como clubes de leitura.

Este artigo tem como objetivo analisar o processo de gestão da experiência, desenvolvendo uma sistematização que demonstre a relação entre a gestão e os resultados obtidos no projeto, a partir da perspectiva da autora, gestora do projeto e mediadora. Para isso, constrói-se um processo de análise da experiência baseado na teoria da complexidade de Morin, complementado por uma abordagem de sistematização alternativa proposta por Jara e Díaz, guiada pelo eixo central estabelecido: *Exploração dos elementos da gestão da educação não formal e seu impacto nos resultados da gestão obtidos em um projeto educativo não formal*.

Como resultado dessa experiência, fica evidente que uma abordagem diferente para a gestão educacional deve começar pela gestão de projetos e espaços a partir de diversas perspectivas teóricas e metodológicas, permitindo a consideração das etapas de gestão inerentes aos projetos. Além disso, conclui-se que a gestão dessas etapas é um processo dinâmico que possibilita uma mudança de perspectiva na promoção de outros tipos de espaços de educação não formal.

PALAVRAS-CHAVE: EDUCAÇÃO NÃO FORMAL; GESTÃO EDUCACIONAL; GERENCIAMENTO DE PROJETOS; LITERATURA; CRIATIVIDADE

INTRODUCCIÓN

Sistematizar una experiencia educativa es ir más allá de recordar o revivir lo que ya sucedió. Es explorar y adentrarse en un proceso complejo, que encierra trascendencia personal, social, colectiva y política sobre lo acontecido, puesto que tiene un valor liberador, transformador y emancipador (Díaz, 2011). Un valor que pone peso a lo que las experiencias pueden hacer sentir y pensar a las personas, desde un ejercicio de interpretación y apropiación consciente de lo vivido.

El presente artículo plantea un ejercicio de sistematización que interpela a la transformación de los espacios de lectura conocidos como clubes de lectura. Esto desde un proyecto educativo no formal que propicia una gestión innovadora y de disrupción de acciones. Dicho ejercicio parte no solo de internalizar lo vivido en el proyecto desde un punto de inicio del camino, trazado por las dos colegas administradoras de la educación no formal, sino desde la convicción de que la gestión de los proyectos y procesos educativos reconocen el contexto y los hechos de acción subjetiva de quien construye desde su mirada.

Desde la gestión de *Literatura y creatividad*, se aborda un problema de realidad nacional y se da respuesta a un elemento de política pública, que apunta al hecho de que las personas costarricenses

en la edad adulta han dejado de leer por placer. Aunque *Literatura y creatividad* fue un proyecto autogestionado, autofinanciado y sin afiliación directa a entes gubernamentales, se distingue la pertinencia con esas políticas.

Desde el año 2021, existe en Costa Rica la Ley N.º 10025 de *Fomento a la lectura, el libro y las bibliotecas*, de la Asamblea Legislativa. En su artículo tercero, la Ley estipula que “todas las personas tienen derecho a la lectura y los poderes públicos garantizarán el ejercicio de este derecho en condiciones de libertad y equidad social”. Desde esa Ley, se desprende la *Estrategia del libro, la lectura y las bibliotecas*, bajo la responsabilidad ejecutora del Ministerio de Educación Pública (MEP) y del Ministerio de Cultura y Juventud (MCJ). Este Plan presenta una estrategia que “busca aumentar el acceso a la literatura y crear espacios inclusivos donde todas las personas, sin importar su edad o condición, puedan leer con actividades dinámicas” (Ministerio de Cultura y Juventud, 2024, p. 2).

La *Encuesta Actualidades 2022* de la Escuela de Estadística, de la Universidad de Costa Rica (2022), revela que el 87,8 % de las personas adultas entrevistadas, de una muestra probabilística de 1873 personas mayores de edad, considera que leer no es una pérdida de tiempo. A pesar de que más de un 50 % de esas personas admiten que la lectura es un pasatiempo y un gusto para compartir con otras personas, no existe un hábito placentero de la lectura como tal. Esta afirmación se debe a que un 51.5 % de las personas detalló que solamente lee cuando busca información que necesita, y un 57.5 % porque lo tiene que hacer.

Estas cifras se traducen en que el 39.9 % de las personas puntualiza no haber leído ningún libro en los 12 meses previos al estudio, de modo que este comportamiento prevalece en las personas de 50 años y más, con un peso porcentual del 48.8 % (p. 7).

Así, esta sistematización reclama un abordaje teórico y epistémico desde las bases de una acción también compleja, como lo rescata Jara (2018), definiendo un eje central al cual dirigir la mirada y que se convierte en el hilo conductor del proceso. Para ese efecto, se define como eje de la sistematización el denominado: *Exploración de elementos de gestión de la ENF y su influencia en los resultados de gestión obtenidos en un proyecto educativo no formal*.

Definir este eje pone énfasis en las acciones de gestión ejecutadas para la consecución de los objetivos del proyecto por parte del equipo coordinador, así como para dar protagonismo a los espacios de Educación no Formal (ENF) y su gestión propia.

Como señala Huergo (s.f), se parte de que la gestión es acción política y creativa que desafía

cada momento. Idea que complementa Ceciliano (2022) al determinar que los proyectos en ámbitos educativos necesitan de una mirada de gestión donde se tomen en cuenta las dificultades, los retos y las realidades cambiantes de los procesos socioeducativos en cualquiera de las etapas de inicio a fin.

Ese desafío ofrece el espacio para pensar en una sistematización desde una mirada teórica del paradigma de la complejidad. Según Morin (s.f), en estos procesos, hay lazos que conectan cosas entre sí y que existen “dondequiera [que] se produzca un enmarañamiento de acciones, de interacciones, de retroacciones” (p. 16).

Aunado a lo anterior, Jara (2018) expone que sistematizar una experiencia es un ejercicio intencionado, de trama complejo donde se recrean los saberes a través de la interpretación, teorización y apropiación de lo vivido desde la gestión y desde la mirada de la persona autora como una de las creadoras y mediadoras del espacio. Díaz (2011) comprueba que “en la sistematización hacemos teoría, teorizamos, porque en la medida que producimos nuevos conocimientos estamos haciendo nuestra propia teorización sobre la práctica que realizamos” (p. 14).

La presente sistematización tiene como objetivo analizar el proceso de gestión de una experiencia educativa no formal desde el proyecto denominado *Literatura y creatividad*, llevado a cabo en la Casa Jiménez Sancho en Cartago, durante el año 2024. De acuerdo con Jara (2018), se reconocen elementos sociales, históricos, dinámicos y complejos a partir de la gestión del proyecto con el fin de mostrar la influencia de estos en los resultados de gestión obtenidos.

DESARROLLO DE LA EXPERIENCIA

A inicios de diciembre del año 2023, dos colegas administradoras de la ENF viven dos eventos paralelos que gestan los primeros pasos de *Literatura y creatividad* como proyecto educativo no formal, intergeneracional y de mujeres. Ambas leen la célebre novela de la escritora mexicana Laura Esquivel titulada *Como agua para chocolate*, e inician una formación sobre gestión de proyectos psicoeducativos desde una perspectiva de ENF, de la Escuela de Psicología de la UCR.

El libro reúne a las colegas para profundizar en la lectura, así como para dar sentido al planteamiento de un par de proyectos individuales con la finalidad de presentarlos en la formación de la Escuela de Psicología. En la experiencia de conversar sobre el libro, la autora reconoce que lo leído despierta sentimientos de furia y tristeza, acompañados de un deseo enorme de hablar sobre el cuidado y las vicisitudes a las que se enfrentan (o se ven sometidas) las mujeres y las hijas menores;

realidades todas con las que se siente terriblemente identificada. Su colega, en cambio, responde al libro con otros sentires ligados a sus experiencias como mujer que crece en otra generación, con la capacidad de ver fondo y razón desde su vida.

Tras ese intercambio, ambas encuentran una verdad: tienen muchas lecturas en común de diversos géneros que no las han reunido, por lo que no se ha profundizado en lo que esos textos han provocado en sentido y pensamiento. No se ha dado antes esa reflexión que permita la creación de conciencia sobre la riqueza que genera entre mujeres de edades, generaciones, historias y vidas distintas hablar sobre lo que leen.

Pocos días después de ese encuentro, aparece una publicación en redes sociales donde se anuncia la convocatoria para solicitar como préstamo las salas para talleres en la Casa Jiménez Sancho (en adelante, la Casa) ubicada en Cartago, la provincia donde reside la autora. El espacio resuena por la ubicación y porque es justamente el lugar donde tan solo unos días atrás se había planteado para ejecutar el proyecto de la Escuela de Psicología, al ser uno de ENF ligado a la gestión sociocultural y ser muestra invaluable de la historia de la provincia.

Encontrar dicha convocatoria fue la pieza que faltaba para darle razón a la idea de realizar un proyecto gestionado por ambas: uno que brindara espacio a la lectura, a la creación colectiva y a la apropiación de textos escritos por otras personas desde las vivencias y sentires propios de las participantes, pero también que brindara un reto de gestión para las colegas.

En enero de 2024, se envía la solicitud de espacio y presentación de proyecto para que la Casa reciba a *Literatura y creatividad* todos los jueves de ese año, desde las 14:00 hasta las 17:00 horas.

Propósito

El espacio nace con un sentido claro de construcción colectiva y horizontal que genera la apropiación de textos asignados semanalmente a través del uso de conectores como la relación de experiencias, pensamientos y sentimientos evocados en la lectura, incluyendo la mediación pedagógica por parte del equipo coordinador.

Esta mediación pedagógica, tal como lo recalca Maldonado (2024), permite el tránsito de desligar los procesos sistematizados de educación donde se ha tenido en cuenta la disciplinarización y se ha dejado de lado la libertad, la autonomía y el placer por descubrir (p. 9). En esta línea, se piensa el trabajo de la persona mediadora como aquel que considera la necesidad de recuperar el sentido de la educación, acompañando los procesos de manera contextualizada, para potenciar el pensamiento crítico y reflexivo que estimule la mayor creatividad posible.

Para cumplir con el propósito y lo esperado, se reconoce que la gestión del proyecto, del espacio y de las sesiones semanales debe darse desde otra posición partiendo de cuatro elementos de fundamentación teórica-metodológica establecidos: en primer lugar, es un proyecto de *Educación no Formal*; en segundo lugar, promueve la *conciencia epistemológica*; además, posibilita una *mirada senti-pensante*; finalmente, se articula a través de una *gestión educativa* propia del proyecto. Sobre estos elementos, se precisa a continuación:

- Educación no Formal: *Literatura y creatividad* es un proyecto de ENF que responde no solo a la particularidad de que se desarrolla fuera del sistema educativo formal, sino que utiliza metodologías flexibles, las cuales permiten una contextualización de los aprendizajes y conocimientos promovidos, así como un trabajo inter y transdisciplinar. Cazelli et al. (2010) y Eshach (2007) (como se citó en Varanda y de Freitas, 2017) lo señalan mejor cuando mencionan que la libertad en la selección de contenidos y metodologías de la ENF amplía las posibilidades de realizar procesos interdisciplinarios y de contextualización. Estos contemplan y dan valía a la flexibilidad, la complejidad y a las emociones que se generan como el maravillarse, el interés, el entusiasmo, la motivación y las ganas de aprender.
- Conciencia epistemológica: para la concepción epistemológica, se asume a Najmanovich (2009), quien identifica que “los modelos epistemológicos positivistas en los que hemos sido educados suponen que el conocimiento es una colección de verdades eternas divididas en ‘disciplinas’ que pueden ser ‘transmitidas’, unas independientemente de las otras” (p. 15), cuando la realidad es que aprender va mucho más allá de una apropiación pasiva e inmutable de conocimientos. Díaz (2008) complementa al distinguir que la creación de conocimiento nace de las experiencias que se reflexionan para recuperar aprendizajes con significado social, político y colectivo.
- Mirada senti-pensante: el proyecto se enmarca también desde la mirada mente y corazón del sociólogo e investigador Orlando Fals-Borda y de su interacción con los pescadores de las ciénagas de San Benito Abad, Colombia. Mirada que magistralmente retrata Galeano (2015) cuando plasma que la escuela y la educación nos “descuartiza”, porque nos separa el alma del cuerpo y la razón del corazón; y cuando distingue a los pescadores mencionados que conciben la palabra “sentipensante” para definir la verdad de lo vivido (p. 88).
- Gestión de la Educación no Formal: las bases teóricas anteriores encuentran la manera de ser llevadas a la acción, desde la concepción de un proyecto donde se gestiona un proceso

que se repite dentro de su propio proceso (Ramírez, 2009) y que busca dar un rumbo a cada decisión que permita, como señala Huergo (s.f), “alcanzar una meta en medio de las dificultades” (p. 5).

METODOLOGÍA

Para ordenar la actividad investigativa de una experiencia como la vivida desde la gestión de *Literatura y creatividad*, es necesario estructurar la recolección de los datos, así como su análisis. Para ello, es imperante retomar el eje de la sistematización detallado como el hilo conductor, el cual hace dirigir la mirada hacia la *Exploración de elementos de gestión de la ENF y su influencia en los resultados de gestión obtenidos en un proyecto educativo no formal*, desde una delimitación espacial (las acciones dentro de la Casa Jiménez Sancho) y temporal (sesiones llevadas a cabo todos los jueves desde el 5 de abril de 2024 hasta el 5 de diciembre de ese mismo año).

Para la recolección de la información, se emplearon cuatro instrumentos que se detallan:

Tabla 1.

Detalle de instrumentos de recolección de la información y su descripción

Instrumento	Descripción
1. Notas en bitácora de experiencia.	Bitácora con entrada de información semanal que se utiliza a lo largo del proyecto para consignar detalles de la gestión y recuperar particularidades del accionar.
2. Cuestionarios de evaluación	Datos obtenidos de la elaboración y aplicación de cinco cuestionarios de evaluación creados en Google Forms dirigidos a las participantes, y tres aplicados a cada una de las personas mediadoras invitadas.
3. Entrevistas a profundidad	Datos obtenidos de tres entrevistas a profundidad con guion de entrevista realizadas a dos participantes y a una persona mediadora invitada.
4. Inmersión directa de participación en la experiencia.	El equipo coordinador realiza en las sesiones una inmersión directa y de activa participación no solo desde lo administrativo, sino desde la acción de leer las lecturas y participar en las respectivas actividades creativas llevadas a cabo.

Fuente: Elaboración propia.

En relación con los instrumentos utilizados, y para efectos de comprender mejor el accionar, se quiere ampliar sobre dos: las entrevistas a profundidad y la inmersión directa de la participación de las mediadoras y coordinadoras en la experiencia. Sobre las entrevistas a profundidad, se quiere presentar un manual de identificación de la sujeta participante, con detalle de código, edad, perfil de participación y fecha en que se realiza. Esto para una visión más amplia de su participación en esta recolección de datos.

Tabla 2.

Manual de sujeta participante por código asignado, edad, perfil de participación y fecha de entrevista

Código	Edad (en años)	Perfil de participación	Fecha de la entrevista
M1	47	Persona participante	10 de abril de 2025
M2	64	Persona participante	7 de mayo de 2025
M3	28	Persona mediadora invitada	15 de mayo de 2025

Fuente: Elaboración propia con datos de perfil de personas participantes en entrevista.

Con base en el instrumento de participación e inmersión activa, se puntualiza en que es justamente esa inmersión la que permite a la autora vivir también la experiencia y vincularse de manera física, emocional e intelectual con los elementos del entramado con que se relaciona, para vivir la creación o producción de saberes (Jara 2018, p. 54). Esto, a su vez, es lo que permite que la sistematización pueda llevarse a cabo desde su visión más allá de coordinar, planificar u organizar acciones.

Ahora bien, en lo concerniente al análisis de la información, se desprenden del eje conductor las dos variables por analizar: una sobre los elementos de gestión de la ENF y otra de su influencia en los resultados de gestión.

El cómo sistematizar y analizar de la información no puede, como resalta Jara (2018), encontrarse con un modelo, una receta o una serie de pasos a seguir para llegar a un resultado exitoso, debido a que este no existe. Lo que se propone es realizar un ejercicio “apasionante que exige disposición creativa” (p. 133), que “deberá estar abierto a lo que vaya ocurriendo en el trayecto para modificar su curso si es necesario, en la medida en que quienes proponemos el camino somos, a su vez, caminantes” (p. 134).

Los elementos de gestión de la ENF

Para esta variable, se concibe el análisis desde un ciclo de gestión de la ENF con sus respectivas etapas. Se trabaja con un ciclo, desde lo propuesto por Ceciliano (2022) y Luján (2010), que encuadra el proceso desde seis etapas detalladas con la referenciación desde dónde se parte, así como las acciones puntuales en cada una de ellas.

Tabla 3.*Etapas de gestión de la ENF, referenciación y lista de acciones realizadas para cada etapa*

Etapa	Referenciación	Acciones realizadas
1. Planificación	Considera todo lo requerido previo al proceso de las actividades y su ejecución.	Coordinación con la Casa para todo lo relacionado al uso del espacio.
		Definición de bases del proyecto y la población: lo intergeneracional, dirigido a mujeres y el sentido de creación colectiva.
		Establecimiento de la fundamentación teórica metodológica.
		Establecimiento de los dos elementos medulares para cada sesión: la literatura y la creatividad.
		Definición e implementación de estrategia de convocatoria.
		Establecimiento de roles de gestión semanal para el equipo coordinador.
2. Organización	Considera todo lo relacionado a los tipos de recursos, personas y materiales necesarios para gestionar el proyecto.	Curaduría y selección de lecturas semanales.
		Curaduría de materiales de arte, creativos y de relación con las lecturas para las actividades creativas.
		Coordinación con tres personas mediadoras invitadas: una escritora nacional, una artista plástica y una trabajadora humanitaria.
3. Ejecución	Encuadran las acciones en el momento en que suceden y desde las sesiones semanales del espacio que toma en cuenta el orden específico de cada acción.	Planteamiento de acciones para cada sesión.
		Desarrollo de lecturas y actividades creativas.
		Desarrollo, creación e implementación de un modelo de gestión para cada semana de sesión.
		Comunicación semanal del texto a leer y trabajar en la sesión siguiente.
4. Monitoreo y seguimiento	Proceso de ajustar acciones u objetivos para la toma de decisiones oportunas desde la observación y el seguimiento.	Aplicación de instrumentos (cuestionarios) en Google Forms de manera periódica para identificar áreas de mejora y ajustar.
5. Evaluación	Valoración en distintos momentos del proceso, los alcances y las limitaciones para determinar posibilidad de continuidad o replicación, consecución de objetivos, y la huella o el impacto.	Estrategia de evaluación periódica de sesiones en el transcurso del proyecto, así como una final. Aplicación de cinco cuestionarios a participantes y uno a cada persona mediadora invitada.

Etapa	Referenciación	Acciones realizadas
6. Retos y desafíos	Comúnmente no es considerada una etapa como tal; sin embargo, la gestión de la ENF exige dar espacio y visibilidad a los desafíos y retos interminables que pueden mediar y atravesar los procesos.	Gestión y resolución de los diversos retos y desafíos que se presentan a lo largo de todo el proyecto.

Fuente: Elaboración propia con datos de coordinación e instrumentos. Referencias bibliográficas

ANÁLISIS

Para el análisis de los datos, se toma el eje conductor de la sistematización desde la influencia de los elementos de gestión en los resultados. Con tal de desarrollar este análisis, conviene recordar dos determinantes. La primera, que este artículo se centra en el proceso de gestión llevado a cabo por la autora como parte del equipo coordinador; y la segunda, que es también la autora quien realiza una inmersión de participación activa en todas las sesiones del proyecto.

Desde el pensamiento inicial que nace entre las colegas creadoras de *Literatura y creatividad*, la gestión que se traduce en acciones directas fue siempre orientada hacia procesos dinámicos y sobre todo distintos. El hecho de poder hacer un quiebre y cambiar la manera en que se gestiona un club de lectura fue un cimiento para esperar resultados de gestión también diferentes e innovadores.

Para esto, se utilizó como insumo principal un modelo de gestión creado, validado e implementado desde el proyecto y la autora, pero con capacidad de uso en otros proyectos, talleres o acciones con temática, periodicidad y contexto similar al de *Literatura y creatividad*. Este modelo fue guía para el desarrollo de las sesiones y como elemento de la ejecución de las acciones desde un uso acertado y valioso.

En conjunto, este instrumento basó su estructura en una herramienta de gestión del tiempo y del espacio para cada una de las sesiones, estableciendo los momentos de acciones y actividades por llevar a cabo. Su aplicación logra identificar procesos ordenados que influyen en la percepción de las participantes cuando señalan, por ejemplo, que “en general el Taller está muy bien organizado y esto permite cumplir las metas y hacer de él un espacio agradable”. De igual manera, se identifica que trabajar con el uso de este permite un “dinamismo del taller, que nos ayudó montones a disfrutar mucho estas tardes”.

Como se señaló al inicio, la intención de trabajar una gestión disruptiva buscaba cambiar la idea

común de cómo gestionar un club de lectura. En este particular, se obtiene un logro positivo, como comparte la sujeta M2 cuando menciona que “nunca había vivido nada de esto” o al responder otra de las participantes en uno de los cuestionarios aplicados, ya que “nunca había tenido una experiencia de este tipo” y que lo vivido refleja “toda una novedad y curiosidad”, o un cambio de paradigma y referencia al reconocer que en *Literatura y creatividad* “no era solo leer y leer y leer”.

La diferenciación como elemento de análisis y resultado del proyecto se refleja también en los textos leídos y las actividades creativas realizadas dentro de las etapas de gestión de planificación y organización. Esto abre la oportunidad de evidenciar que una gestión que convoque desde la novedad, el asombro, la oportunidad de proponer y cambiar sí es posible para transformar cómo pensamos y llevamos adelante los proyectos.

Con el fin de ahondar en la gestión de los textos que se leyeron, la estrategia utilizada fue importante. La participante M1 indica que “es bastante cómodo leer lecturas cortitas, se sale de la zona de confort y se van conociendo diversos autores”. Por su parte, la entrevistada M2 apunta que fue una idea “interesante, porque para leer un libro completo no hay tanto tiempo”.

En este sentido, y desde la gestión, se reconoce que el empleo de textos breves tiene una implicación más allá de validar el poco tiempo para la lectura que las participantes puedan tener. Plantear el trabajo desde esos textos responde a motivos de funcionalidad por el periodo de las sesiones, pero también a una más política y estratégica de gestión, porque hace posible los cierres con reflexiones profundas y críticas todas las semanas desde la episteme de cada una de las participantes.

Relacionado con las actividades creativas llevadas a cabo, se alcanzan resultados relevantes. La entrevistada M2 comenta que “todas las actividades estuvieron muy interesantes y entretenidas”, y así rescata que son un elemento diferenciador “porque hice cosas que nunca había hecho, y eso fue lo que más me llamó la atención”. De igual manera, las participantes, dentro de las opiniones expresadas en los cuestionarios de evaluación, mencionan que las actividades son “muy entretenidas y diferentes”; asimismo, expresan que se convierten en “un aprendizaje” y “permitieron descubrir habilidades que nunca había puesto en práctica y que fui capaz de realizar”.

En esta vertiente, el cambio permea a la autora y gestora del espacio. Al realizar una inmersión directa y experimentar desde la práctica para llevar a cabo las actividades, se entiende que el llamado a la acción sobrepasa cualquier actividad mediadora desde la parte exterior. Esta oportunidad dio a la autora la capacidad de desmitificar la posibilidad de crear y de entender la creatividad como

algo que sobrepasa una expresión artística y pensarla como esa capacidad inherente en el ser humano que se construye a partir de lo biológico, que necesita la interacción con el medioambiente social (Kettler et al., 2018) y donde se pueden explorar algunos elementos propiciadores, como los propone Torrance (1978), desde la curiosidad, la flexibilidad, la sensibilidad ante los problemas, y la confianza en sí mismos.

La colectividad en la gestión y en el accionar de los procesos no solo muestra esa manera distinta de tomar decisiones desde la coordinación y la gestión, sino que reafirma el elemento diferenciador que se ha propuesto. Esa colectividad y horizontalidad logra un encuentro significativo que permite la exposición ante la otra persona y ante lo que esta tiene para decir.

En esta línea, en distintos de los cuestionarios aplicados, las participantes rescatan como positivo y de gran impacto la oportunidad de “compartir con las compañeras y conocer el interés de todas por la lectura”, así como la ocasión “de conocer y hacer nuevas amistades”. Esto desde la consideración de vivencias como “tardes especiales dónde compartí opiniones siempre con mucho respeto”.

Sumado a los efectos de una gestión innovadora ya explicados, se encuentra valía y cambio en el lugar donde se desarrollan las acciones, al igual que en la modalidad presencial. Sobre esto, M1 indica que “presencial me gusta porque me gusta interactuar con las compañeras”; M2 reseña que “la Casa es una buena ubicación por lo céntrico, y porque siempre nos dieron el espacio y no nos reprendieron”. M3, por su parte como persona mediadora invitada a una sesión, señala que “el taller da vida al lugar”.

La diversidad de espacios desde donde se pueden gestionar procesos y proyectos de ENF revela la amplitud que existe y la necesidad de que las personas se apropien de los espacios culturales. Dentro de la planificación del proyecto, visitar la Casa con anterioridad, dar seguimiento a la solicitud de sala, conocer los deberes de las personas que participan de actividades y la regularidad de asistir cada jueves fue, sin duda, clave para los resultados.

En este punto, se pretende enfatizar en la etapa de gestión sobre los retos y desafíos, reconocida como tal en este artículo. Implementar una etapa específica que dirija la mirada hacia todo lo que puede suceder en el transcurso de los proyectos posibilita un análisis más amplio, riguroso y crítico. Para ello, se siguen dos vías: una en sentido de las oportunidades en áreas de mejora que reconocen las participantes y otra desde las que enfrenta la autora desde la gestión y la mediación.

Las participantes identifican una oportunidad de mejora en la gestión del tiempo de las sesiones;

de igual forma, en las labores de convocatoria y promoción del espacio. Para la primera, comentan que “a veces nos falta tiempo para finalizar con las tareas planeadas en la sesión”, por ende, se sugiere poder “contar con un poquito más de tiempo, para hacerla (la actividad) con tranquilidad sin estar presionadas con el tiempo”.

En cuanto a la convocatoria y la promoción del espacio, las participantes consideran que “sería muy bueno que se informara con tiempo de la actividad a fin de que pueda participar más gente”, así como que “valdría la pena promocionar un poquito más el Taller, siempre respetando el número de personas que permite el Reglamento de la Casa Jiménez Sancho”, porque creen que “habrá personas que les puede interesar participar”.

Por su parte, la autora distingue algunos de los mayores retos que desde la gestión debió solucionar. Entre estos, se pueden citar, por ejemplo, cambios en las decisiones de gestión de los espacios desde la Casa en sí. Por citar uno de los retos experimentados, un cambio en la sala asignada fue que, si bien no suponía necesariamente afectación en el cumplimiento del aforo establecido, el planificar y organizar la sesión con un espacio en mente y luego movilizarse a otro requiere una respuesta veloz de adecuación del flujo de trabajo.

Otro desafío que se presentó en el proceso fue el retiro del proyecto por razones personales de la otra persona coordinadora y mediadora de *Literatura y creatividad*. Esto se da en el mes de agosto, por lo que, por los siguientes meses, la autora debió asumir el aumento del trabajo de cada semana, así como el afrontar los costos totales del proyecto.

Una dificultad más se da en relación con las acciones de asistencia de las participantes. Esto se asume como desafío, por las implicaciones que las ausencias pueden tener en los procesos de ejecución y que no necesariamente se han tomado en cuenta en la planificación. Al trabajar acciones creativas, algunas se plantean desde las acciones en colectivo de todas las participaciones o desde el trabajo en parejas o tríos. Las ausencias pueden desajustar la posibilidad de desarrollo si no se presentan suficientes personas o si alguna persona queda sin pareja de trabajo.

En este punto, conviene mencionar como reto de gestión desde los ejercicios creativos semanales uno en específico donde las participantes mostraron algunas dificultades para participar y lograr el objetivo. Esta actividad buscaba realizar un mapeo de la provincia de Cartago, pero desde cómo era antiguamente, así que construir el mapa, ordenar los lugares y reconocer lo que antes se encontraba en cada punto señalado generó desafíos.

Como se reconocen otras situaciones complejas para la gestión, se da lo relacionado con la

particularidad del clima de un país tropical como Costa Rica. Este detalle ocasionó que, la mayoría de los jueves durante la sesión, se presentaran lluvias, por lo que las participantes podían retrasarse y así tener que iniciar un poco más tarde. Esto exigió un nivel de ajuste mayor para todas las acciones y el planeamiento en general de cada sesión.

Con lo desarrollado, se reafirma la complejidad de gestionar espacios educativos desde las particularidades de la ENF por la exigencia creativa para solventar y resolver desafíos. Esa complejidad tiene un importante peso, no solo porque reconoce los nudos que se presentan, sino porque evidencia la necesidad de mediar desde la reflexión para lidiar con la incertidumbre de gestionar proyectos desde esas otras formas posibles.

Finalmente, gracias a los resultados del proceso de sistematización de esta experiencia y las vivencias del proyecto, *Literatura y creatividad* cumple con sus propósitos y muestra que es posible realizar un trabajo desde lo intergeneracional, desde la lectura de textos cortos, la elaboración de actividades creativas y desde la conciencia de los propios procesos.

Estos hallazgos se sustentan tanto por las participantes como por las mediadoras invitadas, cuando externan el deseo de dar continuidad al espacio con opiniones como: “sí me gustaría que lo sigan dando, el taller está muy bonito”, “me gustaría que hicieran un segundo taller con otras temáticas literarias o actividades que me encantan como pintar”, “ojalá que se pueda volver a hacer” o “mi sugerencia es continuar con estos bellos y beneficiosos espacios para compartir”.

CONCLUSIONES

En este documento, se describe una sistematización de una experiencia educativa no formal partiendo desde las posiciones teóricas y epistémicas del paradigma de la complejidad de Morin (1994), complementado por otra sistematización posible de Jara y Díaz. Se profundiza sobre algunos de los elementos de la gestión de proyectos de ENF, para analizar su influencia en los resultados de gestión que puedan obtenerse.

Díaz (2008) aclara que “no es fácil tener la disposición de asumir nuevos aprendizajes. Supone superar los apegos aprendidos, los trucos que hemos manejado para defender posiciones, las respuestas rápidas y poco profundas, las certidumbres engeguedas” (p. 2). Desde esta posición, conviene reconocer las reflexiones finales de un proceso como el llevado a cabo en *Literatura y creatividad*.

Un proceso de ENF gestionado desde estas particularidades necesita reseñar que los

conocimientos y aprendizajes gestados no se suscriben solamente a lo que las participantes comparten desde sus pensares y sentires, también recorren la experiencia vivida por la autora y la sistematización desarrollada desde esa mirada. Esos aprendizajes permiten visibilizar que el proceso demanda un ejercicio crítico de elementos que pueden repetirse o mejorarse en futuras experiencias similares.

Para esto, se redactan consideraciones finales en cuanto a las distintas etapas de la gestión de la ENF que se establecieron para desarrollar el proyecto y que sentaron la base de este documento.

Sobre la planificación: se concluye que esta es una de las etapas que requiere más detalle y, probablemente, más tiempo. La precisión con que esta etapa pueda desarrollarse no solo brinda cimientos sólidos para el proyecto, sino que permite atenuar riesgos o desafíos quizás más difíciles de solventar una vez las acciones estén siendo ejecutadas.

Sobre la organización: esta es también una etapa que requiere la máxima atención y detalle al ser la encargada de preceder la ejecución, y que toma en consideración todos los recursos necesarios para la continuidad del proceso. En este caso, se concluye la importancia de definir puntualmente lo relacionado con el financiamiento, con las personas que puedan apoyar en la gestión, las relaciones con las instituciones, todos los materiales que se necesitan y cómo se van a conseguir. Una etapa de organización de forma consciente puede brindar seguridad y tranquilidad a las personas encargadas de la gestión.

Sobre la ejecución: esta etapa requiere aceptar que en un proceso educativo no todo puede controlarse, que dejar fluir el proceso es también parte de las decisiones que desde la gestión se deben promover.

Sobre el monitoreo y seguimiento: al ser una etapa que permite la sostenibilidad del proceso, requiere revisión en el tiempo para realizar los ajustes cuando se observan. De esta manera, se pueden tomar decisiones que ayuden a minimizar impactos negativos en los procesos, las personas o los resultados.

Sobre la evaluación: consecuentemente con el monitoreo y el seguimiento, la evaluación es un proceso que involucra un sentido ético y social donde se pueden medir los logros alcanzados, así como las posibilidades reales de replicar el proyecto. En esta línea, para *Literatura y creatividad*, se concluye que este proyecto puede ser replicado en diversos espacios educativos y desde las bases teóricas, metodológicas y de acción utilizadas durante el trabajo en la Casa. Se debe tomar en cuenta que la intencionalidad y contextualización necesitan siempre de un proceso de reflexión

sobre nuevas acciones desde el trabajo con las poblaciones, así como sobre el acceso real a espacios físicos, a textos, materiales y los distintos elementos de gestión desarrollados en este estudio.

Estas reflexiones desde las etapas de gestión prueban que un proyecto y una experiencia educativa no formal son acción viva, que permite la posibilidad de generar un cambio de mirada a la hora de promover otro tipo de espacios educativos posibles. Estos pueden ser pensados y gestionados desde enfoques de construcción colectiva y horizontal de los procesos, donde se tomen en cuenta los sentires y deseos de las personas participantes, así como desde la participación de quienes los median y coordinan.

Un proceso de sistematización de una experiencia es una acción reflexiva, donde no solo se observa el proceso vivido, sino que quien lleva a cabo esta labor de observación, debe observarse y ser capaz de reconocer su mirada limitada en sí misma, como se promueve desde el pensamiento complejo. Solo así encuentra sentido recordar que la propia curiosidad en los procesos “conecta cosas” y es capaz, incluso, de crear acciones desde disciplinas diversas. Esto justamente lo señala Jara (2018) cuando afirma que “no se puede sistematizar algo que no se ha vivido” (p. 136).

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Asamblea Legislativa de la República de Costa Rica. (2021). *Ley N.º 10025. Ley de fomento a la lectura, el libro y las bibliotecas*. Diario Oficial La Gaceta N.º 194 Alc. 205. http://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm_texto_completo.aspx?nValor1=1&nValor2=95323
- Ceciliano, A. (2022). Interculturalidad: una respuesta epistemológica para la gestión del ciclo de la Administración de la Educación No Formal en cinco espacios educativos no formales con personas migrantes. *Innovaciones Educativas*, 24(36), 117-130. <https://revistas.uned.ac.cr/index.php/innovaciones/article/view/3917/5251>
- Díaz, C. (2008). *Ideas para incorporar el Pensamiento Complejo en la práctica de Sistematización de Experiencias Educativas o Vivir poéticamente los procesos de sistematización*. Red Alforja. <https://redalforja.org.gt/mediateca/wp-content/uploads/2019/02/DIAZ-Cecilia.-Ideas-para-incorporar-el-pensamiento-complejo-en-la-sistematizacion.pdf>
- Díaz, C. (2011). La sistematización, la reflexión realizada de manera colectiva sobre la práctica social. En C. Díaz y E. González (Eds.), *Conversatorio perspectivas éticas y políticas en la sistematización. Las perspectivas éticas y políticas en la sistematización* (1-31). <https://redalforja.org.gt/>

mediateca/2022/02/17/perspectivas-eticas-y-politicas-en-la-sistematizacion/

Galeano, E. (2015). *El libro de los abrazos*. Siglo XXI Editores.

Huergo, J. (s.f.). *Los procesos de gestión*. Universidad Pedagógica. <http://servicios.abc.gov.ar/lainstitucion/univpedagogica/especializaciones/seminario/materialesparadescargar/seminario4/huergo3.pdf>

Jara, O. (2018). *La sistematización de experiencias: práctica y teoría para otros mundos posibles*. Centro Internacional de Educación y Desarrollo Humano - CINDE. [https://www.unc.edu.ar/sites/default/files/La%20sistematizaci%C3%B3n%20de%20experiencias%20-%20Oscar%20Jara%20\(edicion%20colombiana\).pdf](https://www.unc.edu.ar/sites/default/files/La%20sistematizaci%C3%B3n%20de%20experiencias%20-%20Oscar%20Jara%20(edicion%20colombiana).pdf)

Kettler, T., Lamb, K., Willerson, A. & Muller, D. (2018). Teacher Perceptions of Creativity in the Classroom. *Creativity in Educational Contexts*, 30(2), 164-171. <https://doi.org/10.1080/10400419.2018.1446503>

Luján, M. (2010). La administración de la educación no formal aplicada a las organizaciones sociales: Aproximaciones teórico-prácticas. *Revista Educación*, 34(1). <https://revistas.ucr.ac.cr/index.php/educacion/article/view/500/505>

Maldonado, C. (2024). *De la educación al aprendizaje. Complejidades de la educación y mediación pedagógica*. Editorial Universitaria, UNAN-Managua.

Ministerio de Cultura y Juventud. Gobierno de Costa Rica. (2024). *Estrategia del libro, la lectura y las bibliotecas del Ministerio de Cultura y Juventud*. <https://www.mcj.go.cr/sites/default/files/2024-12/Estrategia%20del%20libro%2C%20la%20lectura%20y%20las%20bibliotecas%20del%20Ministerio%20de%20Cultura%20y%20Juventud.pdf>

Morin, E. (s.f.). *Epistemología de la complejidad*. Universidad de Buenos Aires. https://www.psi.uba.ar/academica/carrerasdegrado/psicologia/sitios_catedras/electivas/102_infanto_juvenil/material/complejidad_morin.pdf

Morin, E. (1994). *Introducción al pensamiento complejo*. Gedisa Editorial.

Najmanovich, D. (2009). Educar y aprender: escenarios y paradigmas. *Propuesta Educativa*, (32), 11-22. <https://www.redalyc.org/pdf/4030/403041704008.pdf>

Ramírez, C. (2009). *Administración*. Prentice Hall.

Torrance, P. (1978). *Educación y capacidad creativa*. Prentice Hall

Universidad de Costa Rica. (2022). *Encuesta Actualidades 2022, Escuela de Estadística. Resultados principales*. <https://obcra.fcs.ucr.ac.cr/images/0BCRA/INFOTECA/RESULTADOS%20ENCUESTA%20>

[ACTUALIDADES%202022%20ESTADISTICA%20UCR.pdf](#)

Varanda, J. & de Freitas, D. (2017). Factores de caracterização da educação não formal: uma revisão da literatura. *Educação E Pesquisa*, 43(4), 1087-1110. <https://revistas.usp.br/ep/article/view/141101/136186>

INFORMACIÓN ADICIONAL

Cómo citar: Ceciliano Piedra, A.C. (2026). Gestión de una experiencia educativa no formal: el proyecto Literatura y creatividad. *Revista Gestión de la Educación*, 12(1). <https://doi.org/10.15517/bbk8g294>