



Del aula a la comunidad: la experiencia docente de la gestión cultural

Por **Javier Madrigal Cordoba**

Antropólogo social y máster en Historia por la Universidad de Costa Rica. Con una amplia trayectoria en docencia universitaria, ha impartido cursos relacionados con la gestión cultural, historia y antropología en la Sede del Pacífico de la misma universidad. Ha desempeñado diversos roles como promotor cultural, consultor y facilitador en proyectos comunitarios y estatales vinculados a la cultura, el desarrollo local y la participación ciudadana, tanto en el Ministerio de Cultura y Juventud como en organizaciones internacionales como UNESCO y PNUED. Sus líneas de investigación se enfocan en las dinámicas interétnicas, la ruralidad y los procesos socioculturales en regiones como el Pacífico Central y la Zona Norte de Costa Rica.

INTRODUCCIÓN

Esta ponencia comparte una experiencia formativa que articula conocimientos teóricos y prácticos en la formación de profesionales en gestión cultural desde la docencia universitaria. Nos ubicamos en la Sede del Pacífico de la Universidad de Costa Rica, específicamente en el Bachillerato en Gestión Cultural y su curso Gestión Local y Regional, que se imparte en el tercer año de la carrera. Entre 2022 y 2024, este curso funcionó como un laboratorio vivencial donde estudiantes y comunidades establecieron diálogos mediante diversos proyectos.

El curso proporciona herramientas teórico-metodológicas para gestionar proyectos culturales en contextos comunales e institucionales, permitiendo que los estudiantes analicen los diversos escenarios donde se desarrolla la praxis de la gestión cultural. Sus

contenidos incluyen la elaboración de proyectos, diagnósticos comunitarios, sistematización de experiencias y trabajo colaborativo. Como parte metodológica, los estudiantes insertan sus propuestas de trabajo final en un contexto comunitario con una contraparte vinculada a la gestión cultural.

Desde 2019, el curso ha interactuado con una amplia variedad de proyectos en distintos ámbitos —tanto comunitarios como institucionales—. Esta diversidad evidencia el carácter transversal de la gestión cultural, que aborda medio ambiente, socioproductividad, turismo, género, gestión de las artes y cultura local.

El vínculo con las comunidades permite a los estudiantes aportar en diversas áreas: elaboración de proyectos, producción de materiales audiovisuales, realización de diagnósticos participativos, apoyo logístico, organización de eventos y

desarrollo de procesos de análisis y planificación. Cada estudiante se inserta en una organización o proyecto en curso, diseña un plan de trabajo colaborativo y desarrolla productos que responden a las necesidades del contexto. Este proceso —lejos de ser una simulación— representa un ejercicio real de gestión, cargado de tensiones, aprendizajes y descubrimientos.

Entre los agentes con quienes se establecieron vínculos destacan asociaciones culturales, asociaciones de desarrollo integral, gobiernos locales, cooperativas, colectivos y grupos informales. Junto a estos actores, los estudiantes desarrollaron propuestas que fortalecen las iniciativas culturales de cada organización, lo que les permitió conocer de primera mano su accionar y contribuir con nuevas herramientas desde su formación universitaria. Esta metodología —facilitada por la persona docente— se basa en el trabajo colaborativo y el diálogo permanente entre organizaciones y estudiantado.

El curso Gestión Local y Regional tiene un enfoque interdisciplinario que analiza diferentes enfoques de gestión de proyectos mediante dos componentes: teórico y práctico. Por un lado, presenta herramientas teóricas de antropología, sociología, psicología social y administración; por otro, analiza experiencias mediante el estudio de caso de la praxis en gestión de proyectos en América Latina.

Esta ponencia reflexiona sobre la experiencia docente durante el proceso de trabajo con organizaciones que gestionan proyectos culturales. Además, analiza factores de éxito, limitaciones encontradas y elementos de mejora del proceso.



El curso de Gestión Local y Regional dentro del contexto de la malla curricular

El curso Gestión Local y Regional parte de un enfoque interdisciplinario donde convergen los estudios culturales, la sociología, la antropología y la administración de proyectos. Su objetivo principal dota a los estudiantes de herramientas para diseñar, gestionar y evaluar proyectos culturales que promuevan la participación comunitaria y la transformación social.

EL PROGRAMA ABORDA CUATRO EJES TEMÁTICOS CLAVE:

Gestión cultural y territorio: análisis del impacto de la diversidad cultural en la construcción de identidades y proyectos de desarrollo local.
Metodologías participativas: metodologías de gestión que favorecen la construcción colectiva del quehacer cultural, se analizan metodologías como los laboratorios de terreno y la indagación apreciativa.
Diagnóstico sociocultural: aplicación de herramientas cualitativas y cuantitativas para comprender la realidad social y diseñar estrategias de intervención.
Educación popular e investigación-acción participativa: modelos de trabajo que favorecen la apropiación comunitaria de los proyectos y su sostenibilidad en el tiempo.

El curso analiza diversas perspectivas sobre gestión cultural en América Latina a partir de autores como Vich (2018), Bayardo (2018), Alpízar Valverde (2020), Mariscal Orozco (2018) y Yáñez Canal (2018), entre otros. También incorpora reflexiones de teóricos como Fals Borda (1985), Jara (2018) y Santos de Moraes (2000), cuyas propuestas influyeron en los enfoques participativos y críticos de la gestión local en América Latina.

La metodología integra múltiples métodos de enseñanza que enfatizan la importancia de los procesos en la gestión cultural. Las actividades incluyen presentaciones magistrales sobre marcos teóricos y debates del contexto iberoamericano; talleres participativos de experimentación con técnicas de planificación y producción de eventos; foros de discusión para el análisis crítico de lecturas clave; giras de campo a proyectos culturales locales y regionales; y el desarrollo de propuestas concretas con contrapartes comunitarias, estatales o privadas.

Estas estrategias permiten al estudiantado comprender los fundamentos teóricos de la gestión cultural y aplicarlos en

contextos reales, lo que fortalece sus competencias como futuros gestores. El curso se articula con otras asignaturas enfocadas en formulación de proyectos, gestión del conocimiento y aspectos financieros.

Un elemento clave radica en que este curso precede a los dos cursos de práctica profesional, por lo que frecuentemente funciona como introducción a dichas experiencias. En este marco, la interacción directa con la realidad constituye un componente esencial del proceso de aprendizaje.

El objetivo principal propicia una experiencia vivencial centrada no en la elaboración de un producto final, sino en la participación activa dentro de un proceso. Se busca que el estudiante se inserte en un contexto real donde enfrente y resuelva problemáticas cotidianas vinculadas a la gestión de proyectos en ámbitos comunales o institucionales, actuando como agente externo en iniciativas en ejecución. Esto requiere realizar un análisis de la realidad y un diagnóstico contextualizado que considere el territorio y el momento específico de la intervención.

El curso se ubica en el segundo ciclo del Bachillerato —de cuatro años de duración— donde los estudiantes ya cursaron asignaturas de administración, antropología, finanzas e introducción a la gestión cultural. Estos ejercicios generan productos útiles para las organizaciones —planes de acción, talleres, materiales visuales, diagnósticos— y permiten al estudiantado reconocer la complejidad del campo cultural, la importancia del trabajo colaborativo y las tensiones propias de los procesos comunitarios. La experiencia demuestra que la gestión cultural no puede entenderse como mera ejecución de proyectos, sino como práctica situada, sensible al territorio, a los actores y a sus formas de organización.

En cuanto a los aprendizajes docentes, este proceso evidenció la necesidad de mayor acompañamiento en campo, evaluar desde la diversidad y analizar las limitaciones y potencialidades de la formación estudiantil. Cuando los productos desarrollados — como una página web o propuesta de diseño gráfico— escapan a los conocimientos específicos del docente, se requiere repensar los criterios de evaluación y confiar en la autonomía del estudiante. También se observa la necesidad de fortalecer habilidades blandas como comunicación, escucha activa, liderazgo horizontal y capacidad de adaptación.

La participación de la persona estudiante en el contexto de un proyecto como elemento evaluativo y experimental

Como se describió anteriormente, cada estudiante debe insertarse en un proyecto en ejecución durante el periodo del curso. Aunque la experiencia varía cada año, la metodología mantiene similitudes fundamentales que se describen a continuación:

La persona docente plantea algunas opciones al grupo, en cuanto a temas, organizaciones y proyectos en los que el estudiante se puede insertar. Se realiza un análisis de las posibles herramientas que se pueden utilizar, así como el aporte que ese puede brindar desde el curso en cada proyecto. El estudiante diseña un plan de trabajo orientado a las necesidades del proyecto. Se ejecuta este plan durante el semestre, tomando en cuenta que este debe ser ajustado a cada proceso.

Durante 2022, se seleccionaron tres organizaciones cercanas al recinto universitario ubicado en el barrio El Cocal de Puntarenas: la Asociación de Barrio El Cocal, la Asociación de Artesanos de Puntarenas y el proyecto de Acción Social universitaria Pacífico Ambiental —donde se insertaron dos estudiantes en su etapa de planificación—. Cada vinculación tuvo objetivos distintos: con la Asociación del Cocal se buscaba acercar a la comunidad al recinto universitario; con la Asociación de Artesanos se respondió a una solicitud de capacitación realizada a la Oficina de Acción Social de la Sede, donde un grupo de estudiantes asumió el análisis e inicio de ese proceso; y con los proyectos universitarios se pretendió colaborar en procesos de planificación y articulaciones a nivel local (Cuadro 1).

En 2023, se estableció una articulación con la iniciativa Sendero Pacífico —una red de senderos de acceso libre que conecta diversas comunidades entre Monteverde y Costa de Pájaros en la provincia de Puntarenas—. Este recorrido abarca desde el bosque nuboso hasta el Golfo de Nicoya, vinculando aproximadamente diez comunidades y varias organizaciones que promueven turismo sostenible y modelos de desarrollo contextualizados en la diversidad cultural. En el marco del curso, se visitaron algunas comunidades y se recibió a miembros de la organización para colaborar con este proceso (Cuadro 2).

CUADRO 1. COMUNIDADES Y PRODUCTOS GENERADOS EN EL CURSO DE GESTIÓN LOCAL , 2022

Comunidad	Agente	Producto / Proceso
Barrio el Cocal	Asociación de Desarrollo	Gestión de eventos (Encuentro Universidad-comunidad) Talleres de educación ambiental Análisis de problemáticas prioritarias de la comunidad
Puntarenas	Asociación de Artesanos	Productos audiovisuales Talleres de redes sociales y fotografía
Puntarenas	Proyecto Ambiental de Trabajo Comunal Universitario, UCR	Sistematización de experiencia
Montes de Oro Universitario, UCR	Proyecto Ambiental de Trabajo Comunal	Diagnóstico sobre conocimientos ambientales en escuelas primarias

Fuente: Elaboración propia

Para 2025, cada estudiante eligió según su conveniencia la organización o proyecto para articular. Se trabajó con la Municipalidad de Orotina, un grupo de proyección de baile folclórico, una escuela primaria y diversas asociaciones comunitarias (Cuadro 3).

RESULTADOS Y APRENDIZAJES

La actividad evaluativa del curso Gestión Local y Regional funciona como eje central en su desarrollo. Las discusiones, debates y temas analizados en clases se alimentan de forma dialógica con el proceso individual de cada estudiante y los productos que generan. Cada proceso es único y particular, por lo que las experiencias se comparten sistemáticamente en el aula.

Desde la perspectiva docente, resulta provechoso observar las labores que los estudiantes desarrollan en sus proyectos. Estas experiencias permiten identificar la diversidad de tareas desplegadas en un proyecto cultural y la heterogeneidad de organizaciones, instituciones y contextos de inserción. Algunos procesos evidencian la relevancia de la investigación y el diagnóstico participativo, mientras otros destacan la necesidad de acompañamiento y habilidades blandas vinculadas a comunicación, liderazgo y organización.

Estas experiencias aportan evidencia sobre prácticas problemáticas persistentes en el campo de la gestión cultural — como el activismo, la desarticulación, los enfoques verticales en la toma de decisiones y la carencia de planificación y análisis—. El aporte estudiantil demuestra su potencial transformador



CUADRO 2. COMUNIDADES Y PRODUCTOS GENERADOS EN EL CURSO DE GESTIÓN LOCAL , 2023

Comunidad	Agente	Producto / Proceso
Guacimal	Proyecto Sendero Pacífico	Inventario cultural Creación de material visual Inventariado turístico Diagnóstico de necesidades de capacitación Inventario de semillas Análisis de realidad

Fuente: Elaboración propia

CUADRO 3. COMUNIDADES Y PRODUCTOS GENERADOS EN EL CURSO DE GESTIÓN LOCAL, 2024

Comunidad	Agente	Producto / Proceso
Orotina	Municipalidad	Acompañamiento al diseño de la Casa de la Cultura
Puntarenas	I-tsikina	Análisis de actores vinculados a patrocinio
Esparza	Asociación Casa de la Cultura	Apoyo técnico y logístico en actividades
San Ramón	Asociación Moncho se Mueve	Elaboración de un plan de acción
Puntarenas (Barrio Josué)	Asociación Pro Vivienda	Elaboración de talleres ambientales
Puntarenas	Proyecto Cine Universitario, UCR - Sede Regional del Pacífico	Elaboración de manual de procedimientos
San Mateo	Escuela de Desamparados	Talleres de nutrición infantil

Fuente: Elaboración propia

mediante acciones como diagnósticos participativos, análisis de realidades locales y creación de planes de trabajo colaborativos.

La categorización de las labores desarrolladas identifica seis ámbitos de acción: planificación y diagnóstico participativo; educación y formación comunitaria; apoyo institucional/técnico; investigación y registro cultural; producción de materiales y difusión cultural; y organización de eventos y activación comunitaria. Cada campo representa procesos distintos para pensar la gestión cultural como práctica heterogénea y situada (Cuadro 4).

Los procesos han sido diversos y los productos generados representan un aporte significativo para cada proyecto donde el estudiante se insertó. Estos

ejercicios evaluativos profundizan diversos vínculos con la sociedad, fortaleciendo tanto el aprendizaje estudiantil como el desarrollo organizacional. La experiencia refuerza la concepción de una gestión cultural diversa y amplia, con múltiples campos de acción. En este sentido, se generaron experiencias en producción de eventos, facilitación de talleres, creación de productos audiovisuales, gestión web, entre otras.

Algunos casos evidencian la necesidad de acompañamiento en procesos de análisis y planificación, particularmente a nivel comunal, donde también se observa la necesidad de capacitación en metodologías de trabajo y uso de tecnologías. Otra actividad relevante corresponde a la investigación y trabajo de campo, especialmente en diagnóstico y levantamiento de información. Ejemplos

de estos procesos incluyen el registro de diversos inventarios en el ámbito de elementos culturales y turísticos.

A MANERA DE REFLEXIÓN INICIAL

El acompañamiento docente en la participación estudiantil dentro de proyectos culturales identifica diversos elementos que permiten reflexionar sobre aspectos a fortalecer en la formación y práctica de la gestión cultural. Primero, se evidencia la importancia de una facilitación activa del docente, basada en el diálogo constante con las contrapartes y el seguimiento cercano de cada proceso estudiantil. Esta mediación resulta clave para orientar acciones en escenarios diversos y cambiantes.

CUADRO 4. CATEGORIZACIÓN DE LABORES EN GESTIÓN CULTURAL (2022–2024)

Categoría	Descripción	Ejemplos
1. Planificación y Diagnóstico Participativo	Actividades orientadas a conocer necesidades, actores y contextos para la acción cultural .	- Elaboración de plan de acción (San Ramón, 2024) - Análisis de actores (Puntarenas,2024) - Diagnóstico en escuelas sobre educación ambiental (Montes de Oro, 2022) - Diagnóstico de capacitación (Guacimal, 2023)
2. Educación y Formación Comunitaria	Procesos de enseñanza, sensibilización o capacitación desde el enfoque cultural o social.	- Talleres ambientales (Barrio Josué, 2024) - Talleres de nutrición (San Mateo, 2024) - Talleres en redes sociales (Puntarenas,2022) - Educación ambiental (El Cocal, 2022)
3. Desarrollo y Apoyo Institucional / Técnico	Asistencia a organizaciones comunitarias o instituciones públicas para fortalecer su gestión.	- Acompañamiento Casa de la Cultura (Orotina, 2024) - Manual de procedimientos (Puntarenas, 2024) - Apoyo técnico y logístico (Esparza, 2024) - Sistematización de experiencia (Puntarenas, 2022)
4. Investigación y Registro Cultural	Documentación y registro de patrimonio, saberes o recursos culturales y ambientales.	- Inventario cultural (Guacimal, 2023) - Inventario de semillas (Guacimal, 2023) - Inventariado turístico (Guacimal, 2023)
5. Producción de Materiales y Difusión Cultural	Elaboración de contenidos culturales, artísticos o informativos para la comunidad.	- Productos audiovisuales (Puntarenas, 2022) - Material visual (Guacimal, 2023)
6. Organización de Eventos y Activación Comunitaria	Coordinación de actividades culturales que fomenten la participación y el encuentro.	- Gestión de eventos (El Cocal, 2022)

Fuente: Elaboración propia

Asimismo, se subraya la necesidad de que los estudiantes desarrollen mayor capacidad crítica para analizar contextos socioculturales, de modo que sus propuestas respondan pertinentemente a las necesidades reales de las comunidades. Es fundamental fortalecer habilidades vinculadas a la planificación, ejecución y evaluación de proyectos con enfoques participativos, además de competencias específicas en comunicación — particularmente en el uso estratégico de redes sociales para la gestión de públicos y mercadeo de actividades culturales—.

Otro aspecto relevante corresponde a la selección adecuada de contrapartes, que requiere un diálogo inicial honesto sobre capacidades, expectativas y límites de ambas partes. Este proceso —que frecuentemente implica descubrir tanto las habilidades del estudiante como las expectativas docentes— varía según la experiencia previa e intereses individuales de cada participante.

Finalmente, se reconoce que el docente no siempre posee los conocimientos técnicos para evaluar productos específicos —diseño gráfico, creación de páginas web o aspectos administrativos— lo que introduce un componente de incertidumbre evaluativa. Además, durante las primeras semanas del curso suele presentarse una curva de aprendizaje en la integración de contenidos teóricos con contextos prácticos, generando dificultades en la apropiación de herramientas metodológicas —especialmente al estructurar procesos en marcos flexibles y situados—. Estos desafíos abren oportunidades para repensar estrategias didácticas y fortalecer el vínculo entre formación académica y realidades del campo cultural.

REFERENCIAS

Alpizar Valverde, N. (2020). La gestión cultural en Costa Rica: Definiciones y alcances. *Pensamiento Actual*, 20(34). <https://doi.org/10.15517/PA.V20I34.42118>

Mariscal Orozco, J. L. (2018). Revisión de la promoción de la cultura local: Preguntas para repensar la acción cultural. En C. Yáñez Canal (Ed.), *Praxis de la gestión cultural*. Universidad Nacional de Colombia.

Martinell, A. (2007). La gestión cultural: Singularidad profesional y perspectivas de futuro. Seminario internacional: la formación en gestión y políticas culturales para la diversidad cultural y el desarrollo, 23–46. <http://www.cidadeimaginaria.org/gc/GCprofut.pdf>

Ministerio de Cultura y Juventud. (2011). *Recuentos de una gestión cultural y participativa*. Ediciones RH.

Santos de Morais, C. (2000). The large group capacitation method and social participation: Theoretical considerations. En R. Carmen & M. Sobrado (Eds.), *A future for the excluded: Job creation and income generation by the poor: Clodomir Santos de Morais and the Organization Workshop* (pp. 26–38). Zed Books.

Vich, V. (2018). ¿Qué es un gestor cultural? En defensa y en contra de la cultura. En C. Yáñez Canal (Ed.), *Praxis de la gestión cultural*. Universidad Nacional de Colombia.

Yáñez Canal, C. (2018). La gestión cultural en América Latina: Entre distorsiones y potencialidades. En C. Yáñez Canal (Ed.), *Praxis de la gestión cultural*. Universidad Nacional de Colombia.

