

Hub Cultura S:

Propuesta de valor para la consolidación de una comunidad de prácticas sostenibles para las organizaciones artísticas y culturales sin ánimo de lucro en la ciudad de Medellín

YESICA ALEJANDRA ALZATE GALLEGO

Trabajo de grado de Maestría

Asesora:

Juana Botero Piedrahíta

UNIVERSIDAD EAFIT

ESCUELA DE FINANZAS ECONOMÍA Y GOBIERNO

MAESTRÍA EN GERENCIA DE EMPRESAS SOCIALES PARA LA INNOVACIÓN SOCIAL Y EL

DESARROLLO LOCAL

MEDELLÍN

2024

Resumen.

Este trabajo de grado presenta una propuesta de valor para promover la sostenibilidad de las organizaciones artísticas y culturales sin ánimo de lucro en la ciudad de Medellín a través de la iniciativa "Hub Cultura S", la cual está basada en un modelo de negocio que integra prácticas innovadoras y sostenibles para la economía cultural y creativa.

El estudio demuestra que, a pesar de los desafíos financieros y estructurales, existe un potencial significativo para que las organizaciones culturales adopten prácticas más sostenibles en sus modelos de negocio, lo cual no solo mejoraría su resiliencia económica sino también su capacidad para contribuir al desarrollo social y armónico de sus entornos. Culmina con recomendaciones prácticas y una hoja de ruta para implementar el modelo "Hub Cultura S", estableciendo una serie de acciones concretas para escalar y sostener en el ecosistema cultural de la ciudad de Medellín.

Palabras clave: sostenibilidad, economía cultura y creativa, modelo de negocio, propuesta de valor, organizaciones artísticas y culturales.

Abstract.

This work presents a value proposal to promote the sustainability of non-profit artistic and cultural organizations in the city of Medellín through the "Hub Cultura S" initiative, which is based on a business model that integrates innovative practices and sustainable for the cultural and creative economy.

The study demonstrates that, despite financial and structural challenges, there is significant potential for cultural organizations to adopt more sustainable practices in their business models, which would not only improve their economic resilience but also their ability to contribute to social development and harmonious of their environments. It culminates with

practical recommendations and a roadmap to implement the "Hub Culture S" model, establishing a series of concrete actions to scale and sustain the cultural ecosystem of the city of Medellín.

Keywords: sustainability, cultural and creative economy, business model, value proposition, artistic and cultural organizations.

Tabla de contenido

<i>Introducción</i>	6
<i>Planteamiento del problema</i>	7
Antecedentes	8
Justificación	15
Formulación del problema	17
Objetivos	17
<i>Metodología</i>	18
Enfoque cualitativo	18
Alcance de investigación	19
Estrategia metodológica: design thinking	20
Diseño metodológico	21
<i>Revisión bibliográfica</i>	23
Dimensión económica	26
Dimensión social	30
Dimensión ambiental	33
Objetivos de Desarrollo Sostenible-ODS	35
<i>Análisis y resultados</i>	36
Empatizar	37
Definición	43
Ideación	45
Prototipado	46
<i>Propuesta de valor: Hub Cultura S.</i>	47
Cualificación de modelos de negocio	49
Gestión del conocimiento	51
Fortalecimiento del capital social y el trabajo en red	55
<i>Conclusiones y recomendaciones generales</i>	57
<i>Referencias</i>	61

Tabla de ilustraciones 62

Introducción

En las últimas décadas, ha aumentado el compromiso por incorporar la sostenibilidad en las prácticas empresariales dada la crisis climática, y las organizaciones artísticas y culturales no son la excepción. Este ejercicio de investigación explora cómo estas entidades pueden adoptar modelos de negocio sostenibles, enfatizando la necesidad de una gestión responsable que considere no solo los aspectos económicos, sino también los impactos sociales y ambientales.

En este sentido el presente ejercicio de investigación plantea con una revisión del contexto actual del sector cultural en Medellín, abordando los desafíos económicos, sociales y ambientales que enfrentan las organizaciones artísticas y culturales sin ánimo de lucro. Se destaca la necesidad de adoptar un enfoque holístico que integre la sostenibilidad, ya que su importancia no solo radica en la supervivencia económica de las organizaciones, sino también en su capacidad para generar un impacto positivo en la sociedad y en el ambiente. Las organizaciones artísticas y culturales tienen el potencial de ser agentes de cambio social, promoviendo la inclusión, la cohesión social y el fortalecimiento de identidades colectivas e individuales.

A partir de dichos análisis, se diseña la propuesta "Hub Cultura S", la cual busca ofrecer un marco de referencia de posibilidades de prácticas que integren la sostenibilidad económica, social y ambiental. Esta propuesta no solo pretende abordar los desafíos inmediatos de estas organizaciones, sino también proporcionar una visión a largo plazo que permita una gestión cultural más resiliente y alineada con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS).

Finalmente, se discuten los hallazgos y conclusiones de la investigación, ofreciendo recomendaciones prácticas para las organizaciones culturales de Medellín. El documento concluye con una hoja de ruta para la implementación de "Hub Cultura S", proponiendo acciones específicas y colaboraciones estratégicas que pueden facilitar la transición hacia modelos más sostenibles.

Planteamiento del problema.

En Colombia, el ecosistema cultural está compuesto por una variedad de actores que realizan actividades específicas del sector desde diversas formas de organización. Entre ellos, se destacan las entidades sin ánimo de lucro, que son el foco principal de este estudio. Estas incluyen colectivos artísticos y culturales, fundaciones, corporaciones y asociaciones culturales, cuyo objetivo principal es el desarrollo de acciones que van desde la creación, formación, producción y distribución de obras artísticas hasta la investigación, promoción y educación cultural, todo ello con un fin social o comunitario. Estas organizaciones contribuyen de manera significativa a la democratización del acceso a las manifestaciones artísticas, culturales y del patrimonio cultural, así como a la producción de bienes y servicios artísticos y culturales en condiciones de equidad.

En los últimos años, estas organizaciones en Colombia han enfrentado diversos retos relacionados con su sostenibilidad económica, social y ambiental, como lo evidencia el Ministerio de las Culturas, los Artes y los saberes (2024) en el Plan Nacional de Cultura 2024-2038, al presentar los datos del Octavo reporte de Economía Naranja, en el cual muestra que según la percepción del/la jefe o cónyuge de los hogares cuyos ingresos dependen de negocios de la economía cultural y creativa, solo el 17,5% cubre más que los gastos mínimos. En el 60,9% de los hogares los ingresos alcanzan a cubrir los gastos mínimos, mientras que en el 21,6% no alcanza a sufragar estos gastos (Ministerio de las Culturas, 2024, p. 130). Esto convierte a los gestores, artistas y líderes de estas organizaciones en personas vulnerables en varios aspectos, incluyendo el acceso limitado a programas del sistema de seguridad social, como salud y pensión.

Además de lo anterior, en el caso específico de Medellín, según datos de la encuesta de calidad de vida Medellín Cómo Vamos, a finales de 2020 el sector cultural estaba compuesto por 267 entidades sin ánimo de lucro, siendo la cifra es la más baja reportada desde 2016 año en el que se estimaban un registro de total de 307 ESAL, reportando una disminución aproximada del 15% (Medellín Cómo Vamos, 2020, p. 191), lo que indica un declive en este tipo de organizaciones. Teniendo en cuenta que su mayor participación económica gira entorno a las

actividades relacionadas con la enseñanza cultural y que su operación se centra en la consecución de un propósito social o comunitario, su reducción afecta la oferta de formación artística y cultural en contextos y territorios que no cuentan con la oferta del mercado o del Estado, ya que estas organizaciones desempeñan un rol importante al reconocer a distintos segmentos de la población que enfrentan situaciones de exclusión social, marginalidad política y condiciones de vulnerabilidad, generando acciones afirmativas que contribuyen a reducir las brechas.

Según el informe mundial de la UNESCO “Repensar políticas para la Creatividad” (2023) el sector creativo está poco explotado y puede desempeñar un poderoso papel a la hora de influir en la forma en que las personas y las organizaciones responden al cambio climático, sin embargo, en la última década, la inversión pública en cultura y creatividad ha disminuido a escala mundial (UNESCO, 2023, p. 14).

En este contexto, surge la pregunta sobre ¿Cómo empezar a incorporar prácticas hacia la sostenibilidad de las organizaciones artísticas y culturales sin ánimo de lucro en la ciudad de Medellín?, considerando su papel crucial en la visibilización, representación y promoción de las diversas expresiones y manifestaciones del arte y la cultura. Y su imperante necesidad de incorporar estrategias de sostenibilidad que le permitan definir una visión a largo plazo.

Antecedentes.

La cultura en su percepción más amplia, según UNESCO (2001), podría entenderse como “el conjunto de rasgos distintivos espirituales y materiales, intelectuales y afectivos que caracterizan a una sociedad o a un grupo social que abarca, además de las artes y las letras, los modos de vida, las maneras de vivir juntos, los sistemas de valores, las tradiciones y las creencias” (p.1). En este sentido, dichos rasgos se encuentran íntimamente ligados con la identidad de diversos grupos humanos, tejiendo las múltiples formas de ser y vivir, de construir socialmente la realidad y de relacionarse con el entorno a partir de símbolos y significantes en las prácticas cotidianas.

Bajo esta mirada es preciso reconocer que dichas prácticas contienen multiplicidad de expresiones materiales e inmateriales, que si bien, están en constante cambio y evolución, conservan en su raíz las tradiciones de los pueblos, comunidades e incluso individuos que los reconocen como parte de su patrimonio cultural, reconociéndoles como fuente de creatividad. De allí, la importancia de su conservación y transmisión, que favorezcan el diálogo intercultural.

Esta concepción de cultura no puede ignorar la influencia del entorno natural, especialmente en Colombia donde la variedad de ecosistemas que conforman el territorio nacional ha ubicado al país como uno de los más biodiversos del mundo¹. Esta riqueza biológica está estrechamente relacionada con la pluralidad de expresiones, prácticas y tradiciones culturales que dialogan entre sí y se enriquecen constantemente con las transformaciones sociales.

Sin embargo, en medio de las dinámicas globales mediadas por las lógicas de un sistema económico basado en el mercado, el cual propone una organización económica, política y social en la que la cultura es considerada una fuente de creación de productos, bienes y servicios que pueden ser comercializados favoreciendo las lógicas del crecimiento económico, aparece el término "industria cultural". Según el último estudio desarrollado por la Comisión Económica para América Latina y el Caribe -CEPAL y la Organización de Estados Iberoamericanos para la Educación -OEI (2021), este término fue acuñado por los autores Adorno y Horkheimer en la década de 1940 como crítica a "la transformación de la cultura y las artes en una industria que mercantiliza las creaciones artísticas, convirtiéndolas en productos en masa" (p. 16). Estas críticas estuvieron centradas no sólo en la comercialización de la producción cultural, sino que, además, para los autores, representó una herramienta de control social y consolidación del sistema capitalista.

¹ Colombia ha sido catalogada como uno de los países "megadiversos", alberga cerca del 10% de la biodiversidad mundial. A nivel global, lidera en diversidad de especies de aves y orquídeas, y ocupa el segundo lugar en plantas, mariposas, peces de agua dulce y anfibios. Además, cuenta con 314 tipos de ecosistemas, lo que refleja su rica complejidad en componentes ecológicos, climáticos, biológicos y ecosistémicos. Recuperado en línea de <https://www.cbd.int/countries/profile?country=co>

Otros autores plantearon diversos debates alrededor de la concepción “industrial” de la cultura, proponiendo desde diversas voces que la cultura debe entenderse más allá de una lógica industrializada y masiva, apoyando la idea de que la cultura y la economía tendrían muchos más asuntos en los que convergen, que de aquellos que los distan. De este modo, a principios de los años 60, diversos analistas comenzaron a observar que la mercantilización de la cultura no necesariamente conlleva una degeneración de la expresión cultural. En muchas ocasiones, sucedía lo contrario, ya que los productos y servicios creados de manera industrial presentan numerosas cualidades positivas.

En tal sentido se proponen otros conceptos que buscaron argumentar y categorizar las formas de organización en los ecosistemas culturales en una lógica de mercado, permitiendo consolidar a partir de los años 70, el término “Economía cultural”, el cual surgió en el marco de la disciplina económica, bajo un interés por el financiamiento de los museos y las actuaciones artísticas en vivo, interés que se ha esparcido y ha evolucionado en un análisis mucho más amplio de las industrias culturales y creativas, considerando también el rol que estas tienen dentro de la economía creativa (CEPAL & OEI, 2021, p. 20).

Sin embargo, es hasta el año 2007, en el esfuerzo por demostrar los vínculos entre cultura y desarrollo, se presenta una ventana temática sobre Cultura y Desarrollo, en el Fondo para el logro de los Objetivos de Desarrollo del Milenio, como una estrategia para impulsar su cumplimiento, reconociendo que “los bienes culturales son un elemento indispensable para lograr el desarrollo

nacional, en particular en términos de mitigación de la pobreza e inclusión social con diferentes acciones en la región”(Secretaría General Iberoamericana, 2022, p. 12).

Posteriormente en el 2015, al aprobarse la resolución de la Asamblea de las Naciones Unidas en 2015, “Transformar

nuestro Mundo: la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible”, en la cual se establecieron objetivos y metas para alcanzar un desarrollo sostenible en tres dimensiones: económica, social y ambiental.

En este contexto de agenda mundial, según lo relata la Secretaría General Iberoamericana (2022) se presentaron diversos debates relacionados con la inclusión de un objetivo específico dedicado a la cultura en los ODS, entre ellos se impulsaron campañas y movimientos sociales bajo el lema “El futuro que queremos incluye a la cultura”, si bien ello no implicó algún ajuste o modificación, si logró reconocer el papel fundamental de la cultura en el desarrollo sostenible², desde su dimensión social, en la cual aporta al fortalecimiento de las identidades individuales y colectivas, el bienestar social, la inclusión y la cohesión social. Desde lo económico, aportando al desarrollo productivo y competitivo de un territorio y en lo ambiental a partir de su articulación con el entorno natural y biodiverso.

Bajo este panorama general, el presente ejercicio investigativo centrará sus reflexiones alrededor del concepto de economía cultural, a través del cual se pueden describir las diversas formas en que la cultura y la creatividad se utilizan para generar valor económico. Colombia vinculó en el año 2023 el término Economía Cultural y Creativa³, entendida como una subdisciplina de la economía que podría brindar herramientas, métodos y técnicas para la generación de conocimiento, medición y fomento de las actividades económicas que “combinan la creación, producción, representación, exhibición, comunicación, distribución o comercialización de contenidos de naturaleza cultural, o que sin ser culturales están protegidos por el derecho de autor y pueden tomar la forma de un bien o servicio” (DANE, 2023a). En este contexto, Colombia ha venido implementando estrategias para realizar análisis de indicadores y estadísticas, con el objetivo de identificar y examinar el comportamiento del sector cultural. Para ello, se ha adoptado una metodología estadística conocida como Cuentas Satélite,⁴ la cual

² Solo cuatro de las 169 metas que conforman los ODS contienen referencias explícitas a la cultura.

³ Atendiendo a las disposiciones la Ley 2319 de 2023, en la cual se modifica la denominación Economía Naranja de la Ley 1834 de 2017. Recuperado en línea de <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=217710>

⁴ A través de esta metodología se pueden medir indicadores económicos como la producción, el valor agregado, la oferta y demanda de bienes y servicios culturales monetarios y no monetarios; así como estudiar los ingresos, los activos materiales intangibles, los gastos y usos de los productos, las exportaciones e importaciones, el empleo y los impuestos relativos al sector (CEPAL & OEI, 2021, p. 38)

permite comparar estos datos con los de otros países de la región, posibilitando el fomento de la cooperación internacional, el desarrollo de políticas públicas y el fortalecimiento de estrategias de competitividad.

A nivel nacional, se logró reconocer algunos estudios realizados con el objetivo identificar oportunidades y desafíos a favor de la sostenibilidad en la economía cultural y creativa en Colombia, entre ellos, los resultados del diagnóstico realizado por el gobierno nacional para la elaboración del Plan Nacional de Cultura 2024-2038 “Cultura para el cuidado de la diversidad de la vida, el territorio y la paz” (2024), específicamente en el capítulo 3 “Gobernanza y sostenibilidad cultural”, a partir del cual se pueden abstraer algunos de sus hallazgos, que se relacionan con los intereses del presente ejercicio de investigación, reconociendo su incidencia en las 3 dimensiones de la sostenibilidad. A saber:

- Escaso reconocimiento de las organizaciones y redes del sector cultural que limitan su incidencia política.
- Poca eficacia de la participación ciudadana en los espacios e instancias dispuestos para la intervención y toma de decisiones en materia de política pública.
- Debilidad del control social a la gestión pública cultural.
- Desconfianza en el Estado y la gestión pública cultural.
- Baja calidad de la prestación del servicio público cultural.
- Poca relevancia del sector cultural en las agendas y presupuestos públicos.
- Dificultad en la sostenibilidad económica de agentes y organizaciones culturales.
- Condiciones inequitativas para los agentes del sector en el mercado laboral.
- Desconocimiento del potencial de las prácticas culturales para movilizar capitales y recursos.
- Desaparición de diversas manifestaciones culturales de las comunidades por degradación de sus entornos medioambientales.
- Impactos negativos de algunas prácticas culturales en los entornos medioambientales.

Aunque estos hallazgos ofrecen una visión general sobre los retos y desafíos de la economía cultural y creativa en Colombia⁵, desde la perspectiva de la sostenibilidad, se identificó que el documento menciona poco sobre las características, aportes, desafíos y necesidades de las organizaciones sin ánimo de lucro. Aunque existe un interés por involucrarlas en las estrategias propuestas para la integración de diversos agentes, grupos, colectivos y organizaciones culturales en procesos de participación social, se abordan de manera insuficiente las necesidades específicas de estas organizaciones.

En el caso particular de Antioquia, se reconocen los ejercicios realizados por la Fundación Proantioquia, organización que en su misión por promover el desarrollo sostenible en el departamento, ha adelantado propuestas de caracterización del sector cultural y creativo. De este modo en el año 2020, publicaron el texto *La Cultura: Sus retos y perspectivas en tiempos de pandemia (2020)* donde se exponen los principales desafíos que vivía el sector en un contexto marcado por la emergencia mundial del Covid-19, presentando las álgidas consecuencias para los museos, galerías y diversas organizaciones artísticas que frente a la contingencia del confinamiento social cayeron en una crisis económica y financiera dada la falta ingresos por las restricciones de operación de algunas entidades culturales de Medellín. Lo que redundó en una reflexión permanente:

La dificultad histórica que ha tenido el sector cultural para encontrar mecanismos de sostenibilidad en el largo plazo siempre ha tenido a las instituciones culturales al riesgo del cierre; las fuentes de financiación son limitadas y la participación del gobierno local es cada vez más incipiente y condicionante (Fundación Proantioquia, 2020, p. 26).

Estas reflexiones propiciaron la consolidación de iniciativas como la Promotora Cultural, en Antioquia, una estrategia de origen público-privado que busca reunir esfuerzos técnicos,

⁵ Es importante mencionar que el documento aborda con mayor detalle, y desde diferentes ángulos, temas relacionados con la diversidad de la vida, la cultura de paz, una cultura libre de discriminación, sexismo y exclusión, así como el consumo, la creación y la divulgación de las artes, las prácticas y los contenidos culturales

administrativos y financieros, con el fin de aportar al desarrollo sostenible del sector cultural en Antioquia a través de la promoción y acompañamiento a organizaciones culturales, en el mediano y largo plazo, de hecho para el 2024 desde la Promotora Cultural se presentó el primer informe de caracterización del sector cultural en 8 subregiones del departamento⁶, allí se plantearon las siguientes conclusiones (Fundación Proantioquia, 2024):

- El nivel de ingresos derivado del trabajo cultural no es suficiente como para que sea la actividad económica principal de los agentes culturales.
- De 5 mil actores culturales caracterizados en Antioquia, el 50% dijo que los ingresos derivados de la actividad cultural no superaban un salario mínimo.
- Se aprende por la práctica o tradición familiar. Una oportunidad para las instituciones educativas de profesionalizar las áreas artísticas y culturales en las regiones.

Para finalizar, desde lo local en la ciudad de Medellín, también se han realizado esfuerzos significativos para reconocer las características de este sector. En el informe Medellín Cómo vamos (2020) se presentan reflexiones puntuales para las entidades sin ánimo de lucro, reconociendo su rol estratégico en el desarrollo de actividades de educación cultural y la imperante necesidad de establecer estrategias para promover la sostenibilidad de dichas organizaciones, teniendo en cuenta que el 87,6% de las ESAL del sector son micro empresas, lo que da cuenta de la vulnerabilidad en una parte significativa del tejido empresarial cultural de la ciudad, lo que las hace más propensas a cerrar en los primeros años y a tener una menor capacidad para soportar choques externos, como cierres obligatorios prolongados (p. 191).

Este recuento de antecedentes plantea un horizonte de información y datos, que dan cuenta de estudios orientados desde una mirada estadística con indicadores comparables y generalizados que, si bien, aportan a la identificación de brechas, retos y oportunidades para fomentar el desarrollo sostenible en la economía cultural, son poco precisos a la hora de

⁶ En esta caracterización aún no se presentaron resultados relacionados con la subregión correspondiente al Valle de Aburrá, por lo cual los datos no presentan cifras sobre el sector en la ciudad de Medellín.

responder a la pregunta por la sostenibilidad de los múltiples actores que integran este sector, específicamente de las organizaciones sin ánimo de lucro. Lo cual reafirma la imperante necesidad de indagar desde una mirada más integral que reconozca el impacto social y ambiental del sector, permitiendo así develar la realidad de los múltiples actores que conforman el ecosistema cultural y sus proyecciones de cara a la sostenibilidad.

A partir del contexto nacional y local que se ha mencionado anteriormente, en los cuales se inserta la pregunta por la sostenibilidad de las organizaciones artísticas y culturales de la ciudad de Medellín, se ubica esta pregunta en el espacio de lo cotidiano, es decir, de lo práctico involucrando herramientas de la innovación social, que buscan ir más allá de las estadísticas y la información que dan cuenta de un panorama general, lo que no implica la pérdida de la reflexión, sino que por el contrario buscan reconocer y aportar herramientas que puedan contribuir a la reflexión superar las barreras, retos y desafíos que ya se han planteado en el sector.

Justificación

Las organizaciones artísticas y culturales sin ánimo de lucro desempeñan un papel predominante en el ecosistema cultural en Medellín, su rol en el desarrollo de actividades de enseñanza cultural, actividades teatrales, espectáculos musicales en vivo, creación musical, fomento de las artes plásticas y visuales, la recreación y esparcimiento, la creación teatral y audiovisual, entre muchas otras, contribuye significativamente al desarrollo económico del sector cultural de la ciudad a la vez que favorece la democratización del acceso a las manifestaciones artísticas, culturales y de patrimonio cultural, así como la producción de bienes y servicios en condiciones de equidad.

La sostenibilidad de estas organizaciones representa la oportunidad para movilizar y acompañar las múltiples expresiones del arte y la cultura que se construyen más allá de la lógica de mercado. Si bien los retos y desafíos que enfrentan para su permanencia por largo tiempo son muy similares a las realidades de otras formas de organización del sector, su existencia dinamiza

la pluralidad de las expresiones artísticas y culturales de múltiples sectores poblacionales que se encuentran en contextos de exclusión.

Como se reconoció en los antecedentes presentados, es poco lo que se ha escrito alrededor de la relación entre sostenibilidad y organizaciones artísticas y culturales sin ánimo de lucro, y si bien se reconocen aportes desde los indicadores estadísticos e incluso reflexiones propuestas a modo de recomendación, poco se reconocen propuestas prácticas que inviten a la acción estratégica desde el quehacer cotidiano de estas organizaciones para entregar herramientas concretas y que éstas puedan iniciar su camino hacia la sostenibilidad. El contexto actual para el sector cultural exige reconocer dichos elementos estadísticos, pero sobre todo invita a las organizaciones a liderar transformaciones en su estrategia, en la forma en la que movilizan sus recursos, en la forma en la que se relacionan con sus públicos de interés y en la forma en la que se relacionan con su entorno.

Se hace preciso entonces, propiciar un ejercicio investigativo que indague por lo particular, ir hacia adentro, develar asuntos claves de la relación entre sostenibilidad y organizaciones artísticas y culturales sin ánimo de lucro, para ello es preciso conocer las frustraciones, trabajos y alegrías que desarrollan quienes las lideran, con el objetivo de comprender de cerca su quehacer y desde allí reconocer acciones prácticas que puedan implementarse para proponer reflexiones que permitan develar elementos puntuales y que aporten a la construcción de estrategias que tengan en su núcleo el interés por la sostenibilidad de las organizaciones artísticas y culturales.

De esta forma el presente trabajo de investigación busca entregar reflexiones y prácticas que integren aspectos de la innovación social para contribuir a la implementación de estrategias de sostenibilidad de estas organizaciones en la ciudad de Medellín, con el ánimo aportar un panorama de oportunidades que permitan abrir el camino para la superación de sus retos y desafíos respondiendo a la pregunta de investigación ¿ ¿Cómo empezar a incorporar prácticas hacia la sostenibilidad de las organizaciones artísticas y culturales sin ánimo de lucro en la ciudad de Medellín?.

Dicha pregunta se enmarca en el campo de estudio de la Maestría en Gerencia de Empresas sociales para el desarrollo local y la innovación social, en tanto vincula las reflexiones propuestas por la gerencia en el marco del desarrollo sostenible, posibilitando la consideración de herramientas de gestión social que involucran estrategias innovadoras en el reconocimiento de las organizaciones artísticas y culturales como actores clave para la materialización del capital social en la apuesta por la construcción de equidad y solidaridad.

Formulación del problema.

Con el fin de dar cuenta de los aspectos que se abordarán en el presente ejercicio investigativo, la pregunta que orientará este estudio es:

¿Cómo empezar a incorporar prácticas hacia la sostenibilidad de las organizaciones artísticas y culturales sin ánimo de lucro en la ciudad de Medellín?

Esta pregunta permitirá generar reflexiones y ofrecer orientaciones sobre las prácticas que las organizaciones artísticas y culturales sin ánimo de lucro de la ciudad de Medellín pueden incorporar en su camino hacia la sostenibilidad. Esto se logrará mediante un proceso de comprensión crítica y creativa de la realidad, a través de la investigación cualitativa con rigor, reflexividad e innovación social.

Objetivos

Objetivo General:

Generar una propuesta de valor para promover la sostenibilidad de las organizaciones artísticas y culturales sin ánimo de lucro en la ciudad de Medellín.

Objetivos Específicos:

- Reconocer el contexto económico, social y ambiental de las organizaciones artísticas y culturales sin ánimo de lucro en la ciudad de Medellín durante los últimos 5 años a través de un rastreo bibliográfico.
- Identificar retos y oportunidades para promover la sostenibilidad de las organizaciones artísticas y culturales sin ánimo de lucro en la ciudad de Medellín a través del proceso de design thinking.
- Diseñar una propuesta de valor para incentivar la sostenibilidad de las organizaciones artísticas y culturales sin ánimo de lucro en la ciudad de Medellín a partir de los resultados.

Metodología.

Enfoque cualitativo.

Este proyecto de investigación retoma los planteamientos del enfoque cualitativo propuestos por Hernández & Mendoza (2018), quienes ponen en el centro el propósito de construir ejercicios de investigación que busquen “reconstruir la realidad”, desde la mirada de múltiples actores de un sistema social, de manera holística e integral. Es decir, realizar un esfuerzo por considerar el todo sin reducirlo a sus partes de forma aislada. En este sentido es importante precisar que, bajo este enfoque, la realidad es construida socialmente a partir de la interpretación de los participantes de la investigación, además de que el investigador es concebido como un sujeto activo que se introduce en la experiencia con los participantes y a partir de ello se construye el conocimiento de manera colectiva a partir de las múltiples interpretaciones.

Además, el enfoque cualitativo plantea una búsqueda que parte de referentes teóricos, pero necesariamente se vuelca al mundo empírico para validar, contrastar y cuestionar, no busca generalizar desde una manera probabilística los resultados a poblaciones más amplias ni obtener

necesariamente muestras representativas, pues le da un valor significativo al contexto puntual de la investigación y a la carga simbólica que en ella emerge para la generación de puestas que puedan ser replicables teniendo en cuenta las variaciones contextuales.

De acuerdo con lo anterior, en el presente ejercicio de investigación se enmarca en los estudios cualitativos para recopilar información desde la experiencia misma de líderes y gestores de las organizaciones artísticas y culturales sin ánimo de lucro de la ciudad de Medellín, en aras de recopilar insumos que propongan un análisis riguroso de los componentes que integran las dimensiones de la sostenibilidad y que permitan configurar una propuesta integral que haga uso de la innovación para la apropiación de los resultados y conclusiones.

Alcance de investigación.

Esta propuesta se inscribe en el método inductivo, que va de lo particular a lo general. Precisa la definición de una lógica empírica y a partir de ésta se construyen y consolidan nuevas hipótesis (Mora Vargas, 2005). La investigación se centra en el análisis del ecosistema cultural en Medellín, con una mirada particular en las entidades sin ánimo de lucro, como colectivos artísticos, fundaciones, corporaciones y asociaciones culturales. Estas organizaciones desempeñan un papel crucial en la promoción y desarrollo de la cultura, contribuyendo a la democratización del acceso a manifestaciones artísticas y culturales, así como a la producción de bienes y servicios culturales. En este sentido, el estudio aborda aspectos clave de la sostenibilidad financiera, explorando los desafíos que enfrentan estas entidades para mantenerse operativas y cumplir su misión social, especialmente en un contexto de financiamiento limitado y desigualdades socioeconómicas, examinando la correlación entre la realización de actividades, servicios y bienes culturales y su impacto en la naturaleza en temas como la emisión de gases de efecto invernadero y la gestión de residuos.

En cuanto al ámbito geográfico de la investigación, ésta se centra en la ciudad de Medellín, considerando a los líderes, lideresas, gestores y gestoras de distintas organizaciones, corporaciones o fundaciones en distintas comunas de la ciudad. Para ello se han referenciado

datos estadísticos de los últimos 5 años, con el interés de proporcionar una visión actualizada de la situación. Este propósito permite identificar las oportunidades para promover un desarrollo sostenible en el sector cultural de la ciudad, desde el rol de las entidades sin ánimo de lucro.

Estrategia metodológica: design thinking.

En los últimos años, ha habido un notable incremento en la innovación y el diseño en el ámbito de los negocios, con un enfoque en la creación de soluciones prácticas, ágiles y de alto valor para abordar problemas cotidianos tanto de personas como de organizaciones. En consonancia con este auge, y considerando el objetivo de esta investigación de generar una propuesta de valor para promover la sostenibilidad de las organizaciones artísticas y culturales sin ánimo de lucro en la ciudad de Medellín, se adoptaron los principios de la investigación de diseño. Este enfoque se centra en las personas, buscando entender sus necesidades y perspectivas para desarrollar estrategias y soluciones innovadoras que no siempre son evidentes y requieren un análisis profundo.

La investigación de diseño se reconoce como una metodología emergente que, aunque cualitativa en su esencia, incorpora elementos cuantitativos para ofrecer una visión más completa e integradora del objeto de estudio. En este ejercicio, se emplean algunas de sus características metodológicas a través del proceso de ideación conocido como design thinking, una estrategia metodológica iterativa y no lineal que consta de cinco fases: empatizar, definir, idear, prototipar, y testear. (Dam & Siang, 2024). Estas etapas permiten un desarrollo progresivo de soluciones centradas en las personas, asegurando que las ideas propuestas sean tanto innovadoras como viables en el contexto de las organizaciones culturales y artísticas de la ciudad.

El presente ejercicio de investigación asume los siguientes criterios metodológicos en cada una de las etapas propuestas en el diseño metodológico, a saber:

- Intentar desarrollar nuevas formas de pensar.
- Optar por desarrollar mejoras a productos, servicios y procesos.
- Plantear preguntas importantes y cuestionar suposiciones.

- Desarrollar ejercicios de ideación horizontal donde prevalezca el diálogo con las personas.
- Experimentación continua a través de bocetos , prototipos, pruebas y ensayos de nuevos conceptos e ideas.

Diseño metodológico.

De acuerdo con lo anterior, el desarrollo metodológico a través del cual se diseñó la investigación implicó una fase inicial en la que se definió el tema, se realizó la delimitación conceptual, temporal y contextual, como proceso preliminar para las siguientes fases del proceso de design thinking aplicado al presente ejercicio:

Fase 1. Empatizar: se enfocó en la aplicación de técnicas de investigación centradas en las personas, con el objetivo de obtener una comprensión empática del problema que se está intentando resolver. Para ello se realizaron entrevistas semiestructuradas a gestores, gestoras, líderes y lideresas de organizaciones sin ánimo de lucro, que permitieron identificar aspiraciones, frustraciones, alegrías y tareas cotidianas relacionadas con la sostenibilidad. Así mismo se realizaron entrevistas a expertos del sector, que por su experiencia tienen una mirada estratégica frente a la sostenibilidad del ecosistema cultural en Medellín. Esta fase permitió cuestionar suposiciones y obtener una visión realista y más cercana de las necesidades y perspectivas de los participantes.

Fase 2. Definir: una vez recopilada la información durante la etapa de empatía, se realizó un ejercicio de análisis que permitió identificar y definir los problemas centrales, expuestos por los participantes, este momento además posibilitó reconocer posibles categorizaciones de los dolores y frustraciones de los gestores, gestoras, líderes y lideresas, así como también sus alegrías y aquellas acciones que podrían ser generadoras de ellas.

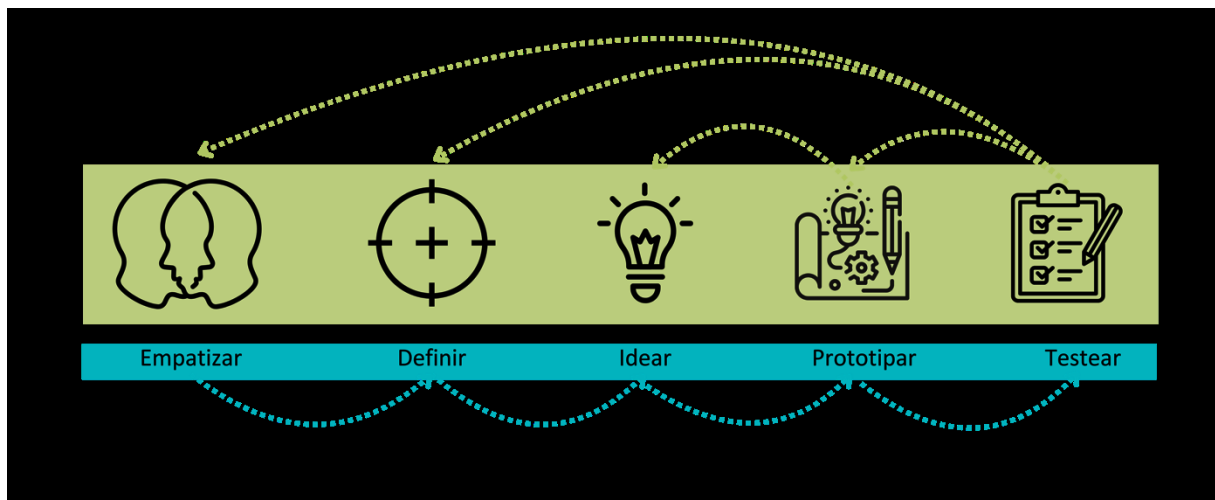
Fase 3. Idear: en esta etapa se logró consolidar una serie de ideas que podrían contribuir a la solución del problema priorizado, este ejercicio estimuló el pensamiento divergente y posibilitó

la identificación de oportunidades y limitaciones existentes en las personas y en el entorno para llevarlas a cabo.

Fase 4. Prototipar: fase de carácter experimental y se centró en identificar la mejor solución posible para cada uno de los problemas y limitaciones detectados en las tres etapas previas. La solución se implementó en forma de prototipo, es decir, se presentó una muestra aproximada de cómo podría desarrollarse la posible solución.

Fase 5. Testear: si bien la propuesta del design thinking estima un momento para la validación con las personas, para este ejercicio académico se delimitó esta fase a la realización validaciones constantes en las 4 fases anteriores a fin de diseñar una propuesta que fuese viable, factible y considerara las necesidades de fondo de las organizaciones, generando un ejercicio de iteración constante.

Ilustración 1. Design Thinking, proceso no lineal.



Nota: Elaboración propia.

Es precisamente a partir de la iteración constante de estas 5 etapas, que se logró consolidar los resultados y hallazgos que se presentan en el siguiente apartado, entendiendo que si bien estos se plantearon en una lógica secuencial, en el ejercicio práctico estos resultados se

consolidaron a partir de diversos procesos de idas y vueltas que permitieron, consolidar reflexiones, cuestionar sesgos y definir oportunidades de acción para el planteamiento de un producto o servicio que pudiese generar una solución innovadora y consistente para que las organizaciones artísticas y culturales sin ánimo de lucro de la ciudad de Medellín empiecen a implementar prácticas de sostenibilidad en su estrategia, desde una mirada integral que se dirija a alcanzar la armonía entre lo económico, lo social y lo ambiental.

Revisión bibliográfica.

A continuación, se presentan las apuestas teóricas y conceptuales que fundamentan este ejercicio investigativo, con el propósito de establecer en un lugar desde el cual sea posible orientar las reflexiones presentes en el texto, ordenar sus elementos y tener un horizonte de sentido claro para el análisis de los hallazgos. Más allá de presentar los referentes teóricos que guían la propuesta, este apartado busca propiciar una mirada integradora entre el texto y el contexto situacional de la economía cultural y creativa, por lo cual se expone el enfoque teórico a la vez que se presentan datos que ayudan a integrar el enfoque con la mirada de la situación a indagar, en función del análisis y la interpretación a partir de la revisión bibliográfica.

Este ejercicio de investigación se fundamenta desde el enfoque del desarrollo sostenible, desde el cual se entiende la sostenibilidad como aquella que busca “satisfacer las necesidades del presente sin comprometer la habilidad de las futuras generaciones de satisfacer sus necesidades propias” (Naciones Unidas, 1987). Ello implica reconocer una mirada integral que tenga en cuenta los impactos ambientales y sociales del crecimiento económico, buscando un desarrollo armónico entre estos tres componentes (económico, social y ambiental). Si bien, el concepto de sostenibilidad, al igual que el desarrollo sostenible, no se constituyen como una teoría en sí misma, en el presente ejercicio de investigación se reconocerán como un enfoque orientador, que brinda un marco referencial acorde a las dimensiones de la realidad que se pretende estudiar.

El concepto de sostenibilidad ha sido acompañado por diversos entendimientos sobre la relación de los seres humanos y su entorno, y sobre todo el rol de las organizaciones respecto a su impacto en el entorno. En este sentido, en sus orígenes estuvo estrechamente relacionado con la filantropía, donde las organizaciones realizaban donaciones económicas a fines sociales que, en muchas ocasiones, se encontraban lejos del propósito de su negocio, eran específicas y voluntarias. Como ejemplo de algunas organizaciones que surgieron en la ciudad de Medellín para movilizar esta dinámica asistencial, se encuentra la sociedad de San Vicente de Paúl que para el año 1982 inicia su funcionamiento y centra su accionar en la atención de las personas en condición de pobreza extrema.

Posteriormente, las reflexiones y prácticas empresariales evolucionaron la mirada filantrópica y surge la Responsabilidad Social, una propuesta que buscaba accionar alrededor de los impactos y riesgos de las organizaciones en la sociedad y en la naturaleza, acercando acciones de mitigación frente a los efectos de la producción del negocio. Surgen entonces las primeras ONG'S y fundaciones empresariales, entre las que se destaca la conformación de la Asociación Nacional de Industriales⁷ – ANDI en 1944 y se crea la Caja de Compensación Familiar de Antioquia – COMFAMA, en 1954.

En la actualidad, las reflexiones siguen construyéndose e impera la necesidad de trascender el control y la mitigación de los impactos empresariales y caminar hacia la sostenibilidad como proceso que posibilita la implementación de procesos articulados y alineados con los territorios, sus actores y el negocio, a través de acciones que favorezcan los impactos económicos, sociales y ambientales mediante estrategias de gobernanza. Este tránsito se logró en un contexto en el que la agenda global acuña por primera vez el término sostenibilidad en 1987, se gestan iniciativas de Reporte Global – GRI, y el Dow Jones Index. Y para el 2015 se establecen los Objetivos de Desarrollo Sostenible -ODS, posterior a la iniciativa de los Objetivos de Desarrollo del Milenio.

⁷ Actualmente denominada Asociación Nacional de Empresarios de Colombia.

Este panorama refleja las reflexiones y evoluciones de las prácticas organizacionales, destacando su capacidad para generar un desarrollo económico viable y equitativo, promoviendo el uso sostenible de los ecosistemas y propiciando el bienestar social. Actualmente, esto plantea grandes retos y oportunidades de acción en busca de una transformación planetaria más equilibrada, saludable y cuidadosa. En este contexto, las organizaciones artísticas y culturales asumen un rol estratégico en el desarrollo sostenible, como actores en constante interacción con la diversidad cultural ya que estas organizaciones implementan actividades que promuevan el crecimiento económico, la equidad social y la sostenibilidad ambiental para la economía cultural y creativa del país.

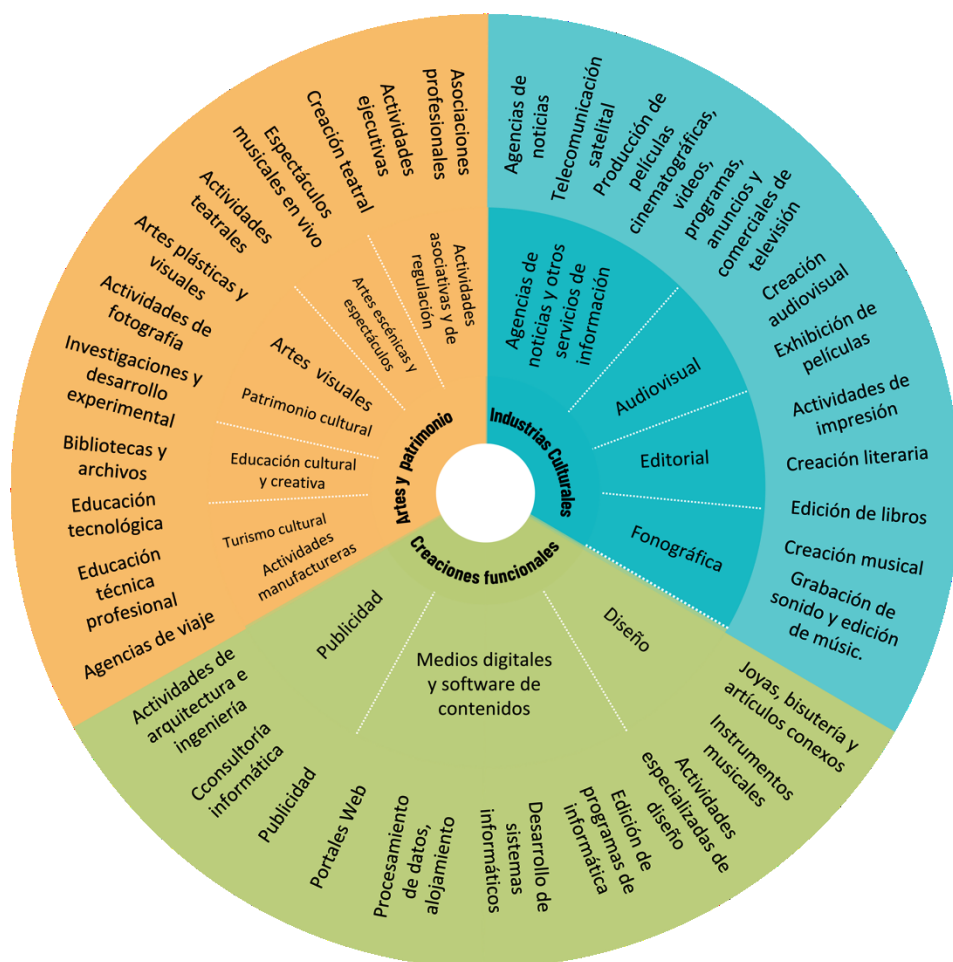
Mas allá de reconocer los orígenes conceptuales del marco teórico y sus principales postulados, es necesario articularlo con el interés de estudio, con el fin de reconocer cómo desde la mirada del desarrollo sostenible se pueden comprender las dinámicas de las organizaciones artísticas y culturales sin ánimo de lucro, a través del horizonte conceptual de la sostenibilidad. Es de precisar el tejido productivo que se desarrolla en el ecosistema cultural, implica reconocer los bienes, servicios y actividades culturales, los cuales responden a una actividad económica en particular, que se definen de la siguiente manera según la UNESCO (2009):

- Bienes culturales: son aquellos que proyectan ideas, símbolos y modos de vida, algunos de los cuales pueden estar sujetos a derechos de autor.
- Servicios culturales: no son, en sí mismos, bienes culturales materiales, aunque facilitan su producción y distribución.
- Actividades culturales: son aquellas que encarnan o transmiten expresiones culturales, sin importar el valor que estas puedan tener.

En el contexto de la economía cultural y creativa en Colombia, este ejercicio investigativo se centra en las áreas del sector relacionadas con las artes y el patrimonio, las industrias culturales y las creaciones funcionales. Estas actividades, según la categorización del DANE (2023), comprenden un total de 103 actividades económicas, que serán presentadas en su conjunto, desde las dimensiones de la sostenibilidad para reconocer sus aportes y desafíos como

parte del contexto del sector cultural y creativo en el país. El siguiente gráfico muestra las actividades agrupadas en las tres áreas de la economía cultural y creativa, mencionadas.

Ilustración 2. Actividades económicas de la economía cultural y creativa.



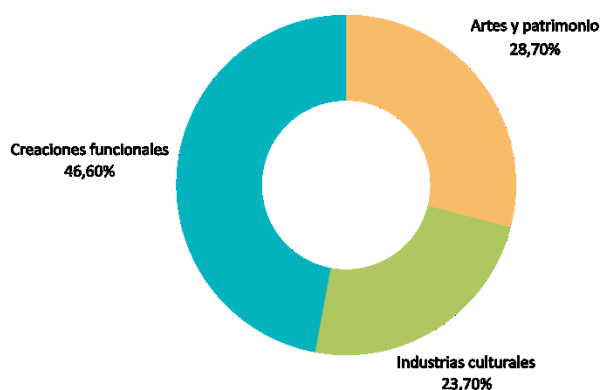
Nota: Elaboración propia a partir de los datos consultados en DANE (2023).

Dimensión económica.

Esta dimensión de la sostenibilidad se centra en la viabilidad financiera y la capacidad de generar valor económico a partir de bienes, servicios y actividades culturales. Dos de los indicadores macroeconómicos que permiten reconocer el comportamiento de la economía cultural y creativa y su aporte a la economía nacional son el valor agregado y la población ocupada en las diferentes áreas del sector. Cabe destacar que el PIB se deriva fundamentalmente del concepto de valor agregado, que se define como “la suma del valor agregado bruto de todas

las actividades económicas de las unidades de producción residentes, más los impuestos, menos las subvenciones sobre los productos no incluidos en la valoración de la producción” (DANE, 2023, p. 11). En su noveno informe estadístico sobre economía cultural y creativa, publicado en 2023, el DANE reporta que para 2022⁸ la participación del valor agregado de la economía cultural y creativa en el total del valor agregado nacional era del 3%, un porcentaje bastante significativo que ubica al sector en uno de los 5 sectores que más le aportan valor agregado al PIB nacional. El siguiente gráfico presenta el aporte de cada una de las áreas del sector al valor agregado.

Ilustración 3. Valor agregado según áreas de Economía Cultural y Creativa (promedio 2014-2022).



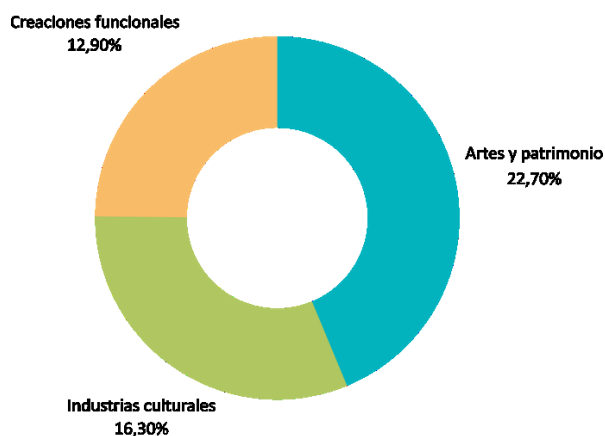
Nota: Elaboración propia a partir de la información reportada por DANE (2023)

Así mismo, el DANE (2023b) presentó la tasa de crecimiento de la población ocupada en la Economía Cultural y Creativa en Colombia mostró un incremento total del 18,6% en comparación con los datos del 2021. Desglosando este crecimiento por áreas, el sector de Artes y Patrimonio experimentó un aumento del 22,7%, mientras que el sector de Creaciones Funcionales creció un 16,3% y el de Industrias Culturales un 12,9%. Este incremento refleja que la participación de la población ocupada en la Economía Cultural y Creativa respecto al total de la población ocupada a

⁸ Si bien a la fecha de búsqueda (junio de 2024) se encontraba publicado el décimo informe estadístico de la economía cultural, éste contenía información preliminar al primer semestre de 2023, sin embargo, no cuenta con datos comparables de nivel nacional como el valor agregado ni de la cuenta de producción y generación de ingresos, por lo cual los datos presentados corresponden al año 2022.

nivel nacional fue del 3,2% en 2022, frente al 2,9% en 2021, evidenciando un crecimiento de 0,3 puntos porcentuales.

Ilustración 4. Tasa de crecimiento de población ocupada en áreas de la Economía Cultural y Creativa para el 2022, respecto al 2021.



Nota: Elaboración propia a partir de la información reportada por DANE (2023).

Las cifras indicadas destacan la significativa contribución económica de la economía cultural y creativa al desarrollo del país. Notablemente, el área de Creaciones Funcionales es la que más valor agregado aporta, a pesar de tener una menor proporción de población ocupada, en ella se integran segmentos como el de publicidad, diseño, medios digitales y software. Estos se caracterizan por depender principalmente de la generación de ideas y el talento, produciendo bienes y servicios con un alto componente creativo. Además, se centran en la creación de valor a través de la creatividad, la innovación y el uso de activos intangibles, priorizando la relación con el consumidor mediante su valor simbólico en lugar de su valor de uso. Es relevante mencionar que muchas de estas producciones están protegidas por derechos de autor, lo que refuerza su naturaleza intangible y creativa.

En suma, las creaciones funcionales representan una oportunidad de crecimiento para los actores y organizaciones del ecosistema cultural para diseñar, implementar y apalancar procesos creativos que incentiven este el crecimiento económico integrando actividades de esta área en su estrategia. Esto resulta relevante para las organizaciones artísticas y culturales sin ánimo de lucro

de la ciudad de Medellín ya que, como se presentó en los antecedentes, la mayoría de estas organizaciones orientan sus acciones en actividades orientadas a la enseñanza cultural y no reportan actividades relacionadas con las creaciones funcionales, según datos ofrecidos por Medellín Cómo vamos (2020).

Ahora bien, el área de artes y patrimonio representa el mayor porcentaje de la población ocupada dentro de la Economía Cultural y Creativa. Esta área incluye actividades relacionadas con artes visuales, artes escénicas, patrimonio, educación cultural y creativa, manufactura de productos culturales, turismo cultural y actividades asociativas y de regulación. En particular, el segmento de educación cultural y creativa se destaca por aportar significativamente a los ingresos por remuneración de asalariados e independientes, alcanzando 2.916.766 millones de pesos en 2022 (DANE, 2023, p. 67). Además, el turismo cultural es otro segmento relevante en esta área, siendo el que más excedente de explotación bruto / ingreso mixto bruto genera después de cubrir los costos de remuneración a los empleados e impuestos a la producción, sumando un total de 2.512.138 millones de pesos (DANE, 2023b).

Si bien estas cifras referencian un panorama prometedor en términos económicos, dadas las desigualdades estructurales presentes en el país, se hace necesario movilizar esfuerzos y recursos que permitan que quienes ocupan su actividad económica principal en este sector de la economía, puedan acceder al mejoramiento de sus condiciones de vida, reconociendo que las cifras presentadas a nivel departamental por Proantioquia (2024) aluden a que el 50% de los ingresos de las personas ocupadas en derivados de la actividad cultural no superan un salario mínimo, coincidiendo con los resultados del diagnóstico nacional donde se indica que en hogares donde los ingresos provienen de negocios culturales y creativos, solo el 17.5% tiene ingresos que superan sus gastos básicos. El 60.9% apenas cubre estos gastos y el 21.6% no logra cubrirlos (Ministerio de las Culturas, 2024).

Estos hallazgos sugieren un amplio horizonte de oportunidades para la inversión e incentivos que pueden impulsar el crecimiento económico, ya que al diversificar las fuentes de ingresos y fomentar la innovación y creatividad en las organizaciones artísticas y culturales sin

ánimo de lucro en Medellín, se fortalece la resiliencia económica, siendo este aspecto de especial relevancia para el análisis y los resultados de este estudio. Es crucial también explorar los impactos sociales y ambientales de esta economía. No se trata solo de promover un crecimiento económico, sino de asegurar que las actividades desarrolladas respeten y valoren los contextos culturales y las expresiones particulares de los territorios y grupos humanos, pues es vital que estas iniciativas no se alineen exclusivamente con aspiraciones económicas que puedan afectar negativamente los derechos culturales y el ambiente.

Dimensión social

Desde la mirada del desarrollo sostenible, se enfatiza en búsqueda de la equidad, la inclusión y el bienestar de las comunidades que, en el contexto de la economía cultural y creativa, puedan contribuir al fortalecimiento de la riqueza cultural y de las capacidades de las personas para construir relaciones pacíficas y equitativas. Al plantear la cultura desde un enfoque de desarrollo, ésta comprende los múltiples aprendizajes, expresiones y prácticas humanas construidas históricamente, que se configuran en bienes, servicios y actividades culturales que promueven la cohesión social.

En este sentido, el gran desafío radica en evaluar la dimensión social de la cultura, especialmente porque a menudo se manifiesta en el sector informal, donde no se realizan transacciones económicas, ya que algunos de sus aspectos incluyen un alto valor simbólico que contiene sentidos de identidad y valores compartidos. También abarca una dimensión no mercantilizada, es decir, prácticas culturales que se observan dentro de las comunidades al margen del ámbito económico. Sin embargo, en aras de propiciar reflexiones desde esta dimensión a la mirada de la sostenibilidad, se optará por delimitarlas, desde un enfoque de derechos, reconociendo dos asuntos claves en el marco de la economía cultural y creativa: la participación y la equidad.

La participación cultural, según UNESCO (2009), es un aspecto de la dimensión social que indaga por la asistencia a eventos formales que requieren de un pago, tales como asistir al cine o

a un concierto, así como actividades culturales informales de la comunidad y producciones artísticas de aficionados, e incluso actividades cotidianas como podría ser leer un libro. Según la última Encuesta de Consumo Cultural -ECC realizada por el DANE (2020), se indica que los espacios culturales a los que más asistieron las personas mayores de doce años fueron los monumentos históricos, sitios arqueológicos, monumentos nacionales o centros históricos (13,7%), seguidos de bibliotecas (12,6 %), museos (9,4 %), centros culturales (8,1 %), casas de la cultura (7,8 %) y galerías de arte o salas de exposición (6,6 %). La principal razón manifestada para la no asistencia a los espacios de la cultura fue en todos los casos el desinterés/no le gusta, seguido de la falta de tiempo, las medidas restrictivas frente al Covid-19 y en el cuarto lugar la falta de dinero.

Estas cifras presentan desafíos significativos para desarrollar estrategias que conecten mejor los bienes, servicios y actividades culturales con los intereses del público. Es crucial fomentar una relación más estrecha para crear y fortalecer nuevos públicos. Aunque existe un mercado prometedor para el sector cultural, las desigualdades presentes en muchos territorios a nivel nacional y urbano han dificultado la promoción de dinámicas sostenibles que fomenten la valoración y apropiación de los espacios culturales. Esto ha limitado la consolidación de estos espacios como centros importantes para el encuentro intercultural.

Si bien, analizar las causas de la baja participación por falta de interés es mucho más compleja y requiere de una mirada más precisa, a la luz de los hallazgos de la dimensión económica donde se identificó que el área de creaciones funcionales es la que más valor agregado aporta a la economía cultural, puede ser preciso reconocer como oportunidad las dinámicas del uso de internet para propiciar la conexión entre públicos y contenidos culturales, teniendo en cuenta que en la misma encuesta, se indica que en los últimos seis meses, el 76% de la población mayor de doce años declaró haber utilizado Internet. Las actividades más comunes fueron: buscar, descargar o escuchar música (70,3%); buscar, descargar o ver películas o videos (70%); ver televisión o escuchar radio (29,6%); y buscar, descargar o leer revistas o periódicos (24,5%). En contraste, solo el 1,9% de esta población usó Internet para acceder a galerías de arte

y salas de exposiciones; el 2,1% para visitar museos; el 2,5% para teatro, ópera o danza; y el 3,3% para acceder a ferias del libro o eventos relacionados (DANE, 2020).

Pensarse la participación en un marco de sostenibilidad, implica ir más allá de la asistencia de los públicos, otro elemento clave a reconocer son las formas de cómo las comunidades y actores estratégicos se articulan para incidir en la toma de decisiones en el sector, pues según los resultados del diagnóstico realizado por el Ministerio de las Culturas (2024), pone en manifiesto debilidades en la gobernanza en lo que refiere a la asociatividad entre la sociedad civil, el Estado y el empresariado. Los consejos de cultura, por ejemplo, son instancias diálogo y concertación entre el Estado y la sociedad civil, responsables de liderar y asesorar a los gobiernos departamentales, distritales, municipales y a los grupos étnicos y poblacionales en la formulación, ejecución de políticas y planificación de procesos culturales, sin embargo, al 2022 sólo el 23,7% de los consejos de cultura a nivel nacional, operaba con normalidad. Sumado a ello, el 28,4% de los consejos de cultura cuenta con representación de comunidades negras, afrocolombianas, raizales y palenqueras, pero solo en el 13,2% de estos casos el representante asistió a las sesiones del consejo. De igual manera, el 29,6% de los consejos tiene representación de comunidades indígenas, con una asistencia del 11,3% de estos representantes a las sesiones. Por otro lado, el 78,1% de los consejos de cultura incluye representación de jóvenes, aunque solo el 32,9% de ellos asistió a las sesiones del consejo.

Otros hallazgos mencionan que la oferta cultural a nivel nacional se encuentra concentrada en los centros urbanos de las grandes ciudades, para el 2022 el 38,9 % de los eventos era de acceso gratuito para el público y coincidían en 3 ciudades Bogotá, Medellín y Cali, respectivamente (Ministerio de las Culturas, 2024). Este panorama no es lejano a lo que ocurre a nivel local, pues en la ciudad de Medellín, ya que, al comparar las comunas de la ciudad, tanto en términos de ESAL culturales como de sociedades jurídicas formales del sector, se observan diferencias significativas en la distribución territorial en Medellín urbano. La mayor proporción de empresas culturales formales con ánimo de lucro se concentra en El Poblado (entre 18% y 20%), seguida de Laureles-Estadio (12% a 14%) y Belén (10% a 12%). De manera similar, para las ESAL formales, la mayor concentración se encuentra en La Candelaria (14% a 18%) y Belén (10% a

12%). En contraste, las comunas de Popular (0% a 2%) y Santa Cruz (0% a 2%) presentan las proporciones más bajas en comparación con el resto de las comunas.

En conclusión, esta información invita a alzar la mirada posibilitando el diseño de estrategias para la configuración de una economía cultural y creativa sostenible en un contexto de poca participación y barreras de acceso, lo que erige no solo la necesidad de promover la diversidad cultural e impulsar las actividades, bienes y servicios locales basados en la cultura, sino también de apoyar la consolidación de ecosistemas que integren de manera significativa la pluralidad de las expresiones artísticas y culturales de territorios de exclusión y fomenten la articulación de actores de los sectores públicos, privados y solidario con el ánimo de encontrar en la cultura una oportunidad para la contribuir al cierre de brechas, la participación democrática de las comunidades y contribuir a la cohesión social con una mirada a largo plazo.

Dimensión ambiental.

La dimensión ambiental se centra en el uso responsable de los recursos y en la minimización del impacto ecológico de las actividades culturales. Analizar estas dimensiones permite desarrollar estrategias integrales que fortalezcan el sector cultural y creativo, contribuyendo al desarrollo sostenible del país. Es fundamental reconocer que los bienes, servicios y actividades culturales están estrechamente vinculados a los entornos naturales en los que se desarrollan. En Colombia, existe un riesgo creciente de pérdida de diversidad cultural, manifestado en la desaparición de diversas expresiones culturales de las comunidades debido a la degradación de sus entornos medioambientales y a los impactos negativos de algunas prácticas culturales en dichos entornos. En las siguientes líneas se abordará específicamente este último aspecto.

Lamentablemente, sigue siendo un reto identificar cifras que den cuenta de los impactos ambientales generados directamente a partir de la economía cultural y su cadena de valor, sin embargo, si es posible reconocer su incidencia en asuntos relacionados con la emisión de gases

de efecto invernadero, el uso intensivo de energía y la gestión de residuos sólidos, producto de requerimientos asociados al consumo energético de edificios, iluminación de escenarios, calefacción y refrigeración de espacios, la realización de espectáculos al aire libre con uso de generadores, así como los transportes y viajes efectuados por el personal, artistas y demás materiales necesarios para la producción, como muchos otros procesos asociados a las actividades del sector.

En Medellín el Inventario de Gases de Efecto Invernadero se realizó el en 2015, a partir del cual se diseñó la propuesta para el Plan de Acción Climática 2020-2050, publicado por la Alcaldía de Medellín (2021), en la que se reconoció que las emisiones Per-cápita para la ciudad son de 1.9ton CO₂eq (BÁSICO+)⁹, cifra a la que aporta principalmente el sector transporte en un 32% del total, seguido de la energía estacionaria con un 31%. Por lo que una adecuada gestión de las actividades económicas podría aportar a reducir las emisiones GEI, puede estar relacionada con revisar oportunidades en el transporte y la utilización eficiente de la energía. Además, es importante propiciar estrategias para reducir la generación de GEI, es importante integrar acciones de adaptación que integren con anticipación los efectos adversos del cambio climático y a tomar medidas adecuadas para prevenir o minimizar los daños, por lo que se trata de un proceso de ajuste a los efectos actuales y futuros del cambio climático.

Colombia cuenta con 96 tipos de ecosistemas, según el Instituto de Hidrología, Meteorología y Estudios Ambientales, y casi la mitad de ellos se encuentra en alto riesgo, con algunos en estado crítico y de peligro. Para el año 2050, el Instituto de Investigación de Recursos Biológicos Alexander von Humboldt anticipa que las regiones con mayor pérdida o degradación de ecosistemas serán los Andes, el norte de la Amazonía y el sur de la Orinoquía. Estos ecosistemas han sido afectados por actividades humanas como la expansión de la frontera agrícola, los cambios en el uso del suelo y el cambio climático (Ministerio de las Culturas, 2024),

⁹ Este reporte contempla las emisiones de GEI de los sectores de energía estacionaria, transporte, residuos, AFOLU (Agricultura, Silvicultura y Otros Usos de la Tierra) e IPPU (Procesos Industriales y Uso de Productos).

poniendo en riesgo las prácticas culturales que configuran bienes, servicios y actividades culturales con alto valor simbólico y autóctono de la cultura Colombiana.

Como se mencionó en la dimensión económica, el turismo cultural representa uno de los segmentos del sector con mayor proyección en el mercado, hace necesario posibilitar acciones sostenibles que posibiliten un encadenamiento de valor, que respete y salvaguarde el patrimonio cultural, el arte y sus expresiones, lejos de consolidar una lógica extraccionista de las prácticas culturales. Para ello es preciso apostarle al involucramiento de los actores locales, estableciendo oportunidades y metas claras de conservación y cuidado del entorno. Para ello resulta relevante evaluar e implementar acciones que contribuyan a la regeneración de los ecosistemas biodiversos.

A modo de conclusión, estas tres dimensiones, se interrelacionan constantemente, en ellas se encuentran y desencuentran intereses, oportunidades y desafíos, por lo cual resulta imperante reconocerlas como un sistema complejo de interacciones, dinámicas y cambiantes, que exigen para su comprensión visiones alternativas que integren la gestión colectiva para promover el valor social de la cultura como apuesta al desarrollo sostenible. Bajo este propósito se han consolidado los Objetivos de Desarrollo Sostenible-ODS, una agenda global que define objetivos y metas que para incentivar la implementación de acciones y mediciones que reflejen el avance en el camino hacia un mundo sostenible

Objetivos de Desarrollo Sostenible-ODS.

Los Objetivos de Desarrollo Sostenible -ODS, fueron establecidos por la Asamblea General de las Naciones Unidas en 2015, representan un llamado universal a la acción para acabar con la pobreza, proteger el planeta y garantizar que todas las personas gocen de paz y prosperidad para 2030 (2015). Estos 17 objetivos interconectados abordan los desafíos globales más apremiantes, incluyendo los ambientales, sociales y económicos. En el contexto del sector artístico y cultural, los ODS ofrecen un marco integral para promover prácticas sostenibles y responsables, alineando las actividades culturales con un desarrollo inclusivo y sostenible.

La importancia de los ODS para la sostenibilidad del sector artístico y cultural radica en su capacidad para servir como guía en la formulación de políticas y estrategias que favorezcan la resiliencia y la adaptación al cambio. Por ejemplo, el ODS 11 "Ciudades y comunidades sostenibles" subraya la necesidad de preservar el patrimonio cultural y natural, promoviendo una urbanización inclusiva y sostenible. Asimismo, el ODS 12 "Producción y consumo responsables" insta a las organizaciones culturales a adoptar prácticas que minimicen el desperdicio y optimicen el uso de recursos. Estas prácticas no solo contribuyen a la sostenibilidad ambiental, sino que también potencian la viabilidad económica de las organizaciones al reducir costos operativos y generar nuevas oportunidades de ingresos (Naciones Unidas, 2015).

Además, los ODS fomentan un enfoque integral hacia la sostenibilidad, involucrando la dimensión social a través de objetivos como el ODS 4 "Educación de calidad" y el ODS 10 "Reducción de las desigualdades". El sector cultural desempeña un papel crucial en la promoción de la educación y la igualdad, utilizando el arte y la cultura como herramientas para sensibilizar a la población sobre temas sociales y promover una mayor cohesión social. A través de programas educativos y colaboraciones con diversas comunidades, las organizaciones culturales pueden contribuir a la inclusión social, celebrando la diversidad y promoviendo el acceso equitativo a las oportunidades culturales.

Los ODS proporcionan un marco integral y multidimensional que permite a las organizaciones artísticas y culturales no solo alinearse con objetivos globales de sostenibilidad, sino también fortalecer su impacto local. Al adoptar y promover estos objetivos, las organizaciones artísticas y culturales pueden convertirse en actores clave en la transición hacia un futuro más sostenible y equitativo, al tiempo que aseguran su relevancia y resiliencia en un mundo en constante cambio.

Análisis y resultados.

Teniendo en cuenta las orientaciones metodológicas planteadas anteriormente, a continuación, se presenta la consolidación de la información recopilada, los principales hallazgos

identificados y los resultados que estos plantean, siguiendo la lógica establecida en el Design Thinking, como metodología de investigación-diseño, centrado en las personas. Para ello se retomaron herramientas de análisis propias de dicha metodología y diseñadas de IDEO¹⁰.

Empatizar.

Si bien el ecosistema de la economía cultural es bastante amplio, y en él convergen diversos actores, como se ha mencionado con anterioridad, el presente ejercicio indagó específicamente entre líderes, lideresas, gestores y gestoras de organizaciones artísticas y culturales sin ánimo de lucro de la ciudad de Medellín. Se realizaron 5 entrevistas semiestructuradas a personas que cumplían con dicho perfil, sin delimitar, el segmento cultural en el cual llevaran a cabo sus actividades culturales, es decir, se tuvieron en cuenta personas relacionadas con el circo, las artes visuales, la promoción de la lectura, la música y el baile.

Vale la pena reconocer que para este ejercicio el término, líder, lideresa, gestor o gestora, se reconoce sin diferenciación entre ellos, acotando a que se hace referencia a que son considerados actores con capacidades de acción y reflexión su papel trasciende la interacción con lo público y las dinámicas sectoriales, pues comprende las prácticas culturales de la vida cotidiana (Ministerio de las Culturas, 2024). Y que además tienen un interés por aportar al desarrollo de prácticas de sostenibilidad en sus organizaciones.

Las preguntas realizadas durante la entrevista semiestructurada a estas personas giraron en torno a 3 categorías clave para la reconocer los sentires, motivaciones, intereses y necesidades en su labor cotidiana para implementar prácticas sostenibles en sus organizaciones, las tres categorías fueron:

- Actividades o trabajos del entrevistado: todo aquello que el entrevistado realiza en su día a día, en el marco de su labor.

¹⁰ IDEO es una consultora mundial que ha consolidado una comunidad multidisciplinaria alrededor de la innovación y la creatividad, son precursores del Design Thinking y el diseño centrado en el ser humano.

- Dolores o frustraciones: todo aquello que está impidiendo al entrevistado obtener los resultados propuestos y todo aquello que supone un problema, dificultad o limitación para su alcance.
- Ganancias o alegrías: hace referencia a todo aquello que genera una satisfacción, aquello que responde a las motivaciones alcanzadas y al logro de los resultados esperados.

A continuación, se enuncian de manera resumida aquellos elementos que presentaron los entrevistados de manera recurrente:

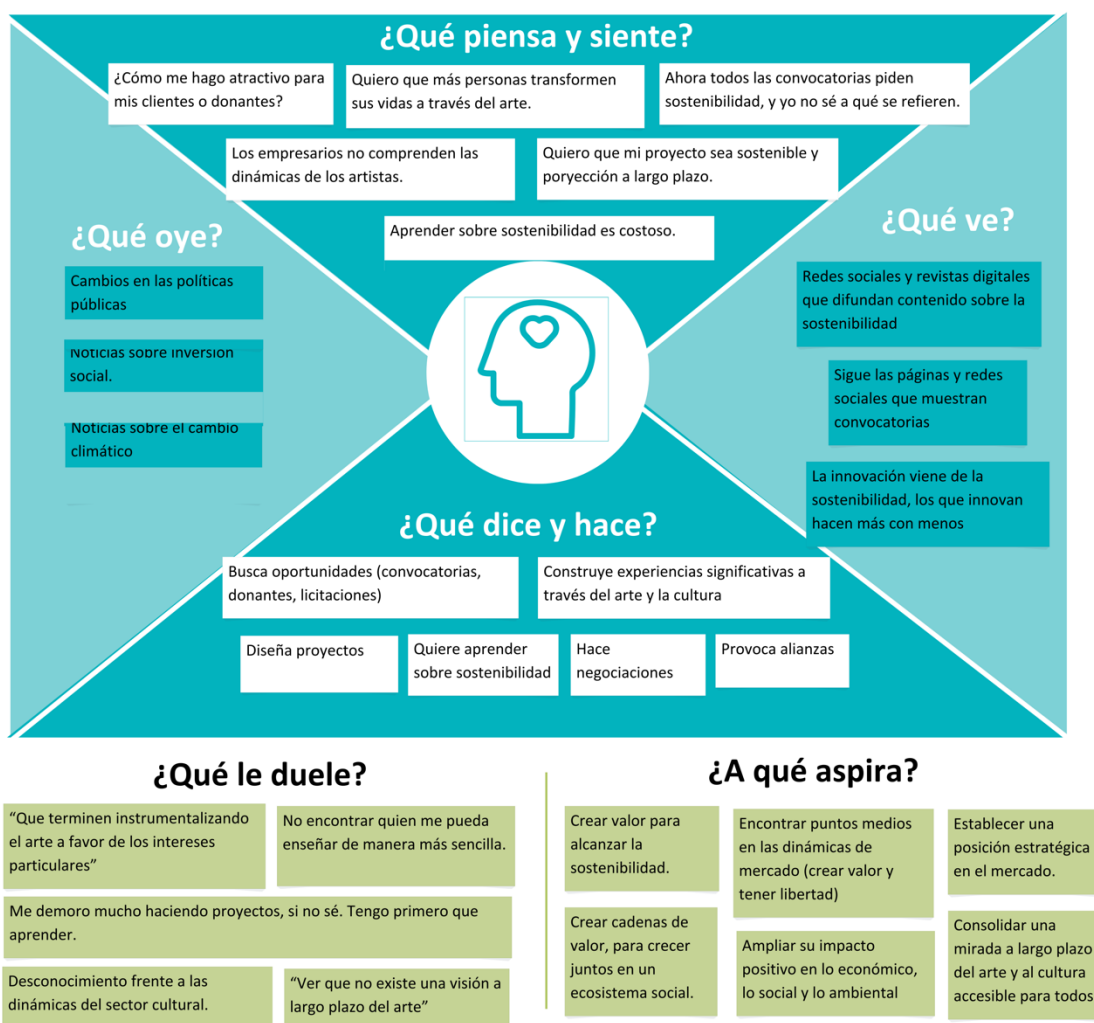
Ilustración 5. Consolidado tareas, dolores y alegrías de los líderes, lideresas, gestores y gestoras.

	Económico	Social	Ambiental
Tareas o actividades	<ul style="list-style-type: none"> • Buscar oportunidades de financiación. • Diseñar propuestas artísticas y culturales que sean sostenibles. 	<ul style="list-style-type: none"> • Aumentar el capital social. • Diseñar estrategias de comunicación. • Implementar proyectos en contextos de vulnerabilidad. 	<ul style="list-style-type: none"> • Aprender sobre sostenibilidad.
Alegrías o ganancias	<ul style="list-style-type: none"> • Acceder a oportunidades de financiación con proyección a largo plazo. • Implementación de propuestas sostenibles y de alto valor. 	<ul style="list-style-type: none"> • Relaciones fortalecidas con diversos actores del sector. • Reconocimiento de su labor. • Aumento del impacto en sus comunidades. 	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollo de propuestas que integran la naturaleza de manera responsable. • Mayor conocimiento en temas de sostenibilidad ambiental.
Dolores o frustraciones	<ul style="list-style-type: none"> • Propuestas artísticas y culturales con poca sostenibilidad. • Pocos financiadores y solicitudes de sostenibilidad que no se entienden. • Poco dinero para acceder a formación sobre sostenibilidad. 	<ul style="list-style-type: none"> • Entorno altamente competitivo entre las ESAL de arte y cultura. • Impacto social limitado. • Instrumentalización del arte y la cultura para indicadores de interés particular. 	<ul style="list-style-type: none"> • Los términos, indicadores y conceptos son poco cercanos a las realidades de las ESAL de arte y cultura.

Nota: Elaboración propia

Aunque en el cuadro se presentan por separado los aspectos sociales, ambientales y económicos, esto se hace principalmente para facilitar un análisis detallado, entendiendo que son asuntos dimensionales del problema a identificar, así como también el cuadro presenta un primer ejercicio de consolidación que gracias a las validaciones realizadas logró concretarse cada vez más, como se muestra a continuación en un arquetipo de líder, lideresa, gestor y/o gestora.

Ilustración 6. Mapa de empatía líderes, lideresas, gestores y gestoras.



Nota: Elaboración propia.

Uno de los principales hallazgos identificados es la falta de financiamiento para estas organizaciones, lo que genera una dinámica en la que los líderes, lideresas, gestores y gestoras dedican una gran cantidad de tiempo y energía a buscar fuentes de financiamiento, las cuales, en su mayoría, se limitan a la gestión de convocatorias o subvenciones, ya sean del sector público o de cooperación internacional. En el caso de las convocatorias públicas, estas generalmente dependen en gran medida de las prioridades establecidas por las agendas políticas de los gobiernos de turno, lo que limita la posibilidad de desarrollar una visión a largo plazo y hace que estas organizaciones se enfoquen en responder a demandas específicas de los planes de

desarrollo locales, dejando de lado el impacto social y ambiental que se configura en ellas. En palabras de uno de los entrevistados:

[...] para los funcionarios públicos o para los políticos es mucho más importante que la gente coma a que la gente alimente su alma. O sea, porque que la gente coma son indicadores muy puntuales, pues que la gente no coma les genera un problema público, además. Pero como no les genera un problema público que la gente no llene su espíritu, entonces les cuesta mucho entender por qué es importante invertir en arte, les cuesta mucho entender por qué es importante invertir en el desarrollo cultural de las comunidades, eso les cuesta muchísimo.

Entrevistado WM, 2024.

Si bien no se trata de entrar en el debate por la priorización de necesidades o recursos públicos, si es imperante reconocer la importancia de la inversión pública en estas organizaciones que contribuyen al ejercicio de los derechos culturales de las personas que habitan territorios de exclusión y que en la mayoría de las ocasiones presentan barreras para acceder a la oferta de bienes, servicios y actividades culturales.

Otro de los sectores que ofrecen posibilidades de financiamiento es el sector cooperante, el cual, a través de mecanismos como subvenciones y convocatorias, extienden posibilidades para el acceso a recursos técnicos y económicos, con el propósito de llevar a cabo algún fin social relacionado con los ejes misionales o de inversión de las agencias internacionales para el desarrollo, principalmente. La participación de los líderes, lideresas, gestores y gestoras en este sector no dista mucho de la realidad del sector cultural, en ello que las posibilidades de ejecución son limitadas, ya que estas establecen parámetros en los que se generan restricciones frente al gasto del recurso en relación con el impacto que se quiere generar, en palabras de otra de las entrevistadas:

Algo de la cooperación que me parece otro desafío y reto y también otra crítica y es que son como muy de unos indicadores, ¡pero altísimos! [...] y ahora yo lo estoy padeciendo [...] tratando de cumplir esa meta y luego la gente se vuelve un número, un indicador, entonces, no,

es horrible. Eso me cuestiona mucho porque entonces se prioriza la cantidad y no la calidad y yo siento que eligen esos [proyectos] que tienen altos indicadores, porque les importa mostrar supuestamente el impacto, no me parece que necesariamente sea un impacto, pero bueno, como que ven el impacto en términos de cantidades y cantidades grandes. Entrevistada WV, 2024.

Si bien tanto el sector cooperante como el sector público han aportado recursos significativos para incentivar la implementación y desarrollo de las organizaciones artísticas y culturales, sus mecanismos se agotan en parámetros preestablecidos, en ocasiones poco contextualizados y presentando restricciones en el uso de los recursos. Este panorama invita a las organizaciones artísticas a diseñar propuestas propias que se enmarquen en la sostenibilidad y que a partir del triple impacto encuentren una forma de consolidar una propuesta de valor que llegue a otros sectores como el sector privado.

Creo que hay que cambiar la conversación, de la conversación de la carencia a la conversación del valor, y la conversación del valor está en el sector privado. Entonces creo que algo que se necesita, más allá de si luego hay plata, que posiblemente sí, es conectar mucho más esas conversaciones y esas experiencias y aprendizajes. Entrevistado WM, 2024.

Este cambio de narrativa se refleja en el interés creciente de las organizaciones artísticas y culturales por desarrollar propuestas de valor que promuevan la sostenibilidad. Aunque muchas de estas organizaciones siguen enfocándose en el impacto social y económico, ven en el sector privado una oportunidad para expandir sus horizontes de acción. Además, la interacción con el sector privado demanda una visión más sólida en torno a la sostenibilidad, ya que este sector ha estado fortaleciendo sus estrategias de sostenibilidad, promoviendo entre sus públicos de interés la importancia de desarrollar acciones que equilibren el impacto económico, social y ambiental. En palabras de uno de los entrevistados:

Uno de los retos es que estos temas nuevos, digamos como la regeneración, que es un tema tan grande y además que veníamos de una lógica de la educación ambiental muy, muy repetitiva, que se centraba casi que en el reciclaje, que se quedó en un modelo de concientizar,

pero en cosas muy banales. Entonces, pues como que era un reto innovar ahí. ¿Entonces cómo vamos a innovar? Y más en la cultura, ¿qué vamos a sacar, cuál va a ser nuestro hit? Y entonces eso nos llevó también a generar, a no salir a ofrecer solo servicios, sino obtener un producto que respaldara el servicio. Entonces una metodología, por ejemplo, unas cosas claras. Eso ha sido muy difícil, yo creo que eso es de los retos más grandes hoy, y todos los días lo vamos viendo más. Hemos tenido que buscar apoyos, asesorías, entender, saber evaluar los indicadores, pues no es fácil. Creo que es la parte más dura y que lo veo reflejado en que muy pocas organizaciones toman ese camino, porque no lo entienden, es costoso y no lo saben aplicar. Entrevistado RB, 2024.

Mencionar las oportunidades existentes en el ecosistema cultural para ampliar la mirada hacia el sector privado permite reconocerlo como un cliente potencial de servicios, bienes y actividades culturales. Las organizaciones artísticas y culturales pueden establecer un relacionamiento de beneficio mutuo, donde ofrecen soluciones creativas que contribuyan a una colaboración, que no solo fortalecerá la financiación de estas organizaciones, mejorando su propuesta de valor y su impacto económico, social y ambiental, sino que también ayudará a las empresas a alcanzar sus objetivos y métricas de sostenibilidad.

El llamado que viven estas organizaciones alrededor de la sostenibilidad no se reduce exclusivamente a la búsqueda de financiación para la operación, sino que además responde a su interés por aportar al reconocimiento de la cultura como una potente herramienta para promover la educación y sensibilización ambiental que contribuyan a la configuración de una sociedad más consciente y comprometida con la protección de la vida en el planeta, así como también responde al compromiso con la disminución, adaptación y resiliencia climática reconociendo que muchos de los servicios, bienes y actividades culturales tienen un impacto negativo en el planeta.

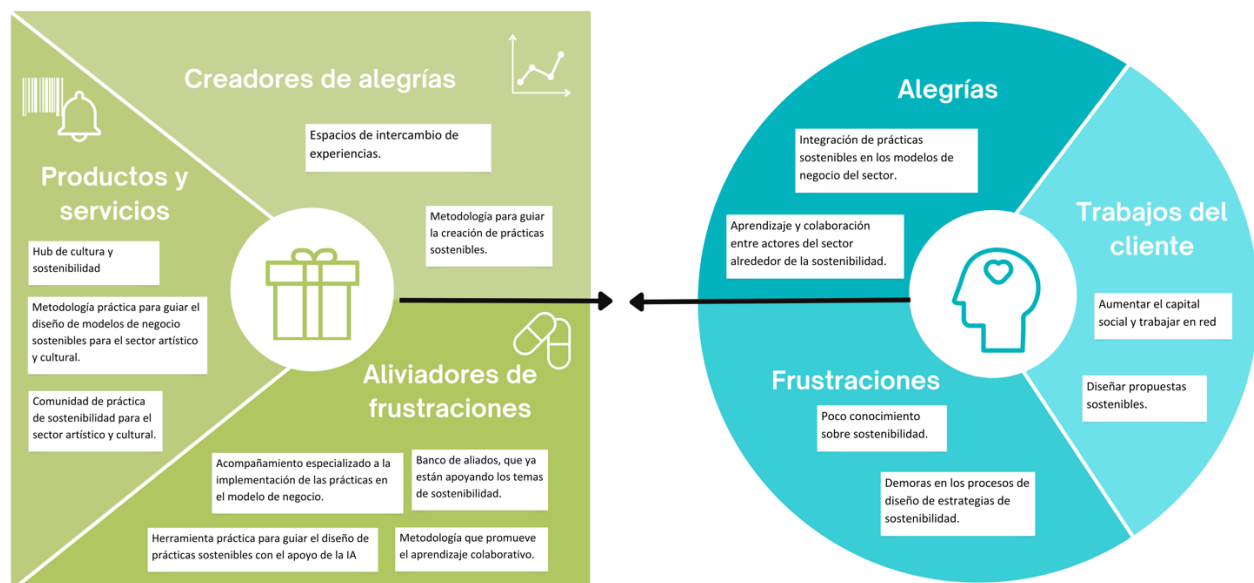
Yo creo que una de las cosas que va a pasar ahora es que tenemos que ver el reto y la oportunidad, las organizaciones sociales tienen que entender que hoy no se puede seguir hablando solo del ser humano, que hay que ir más allá y que estamos en un momento explícito,

producto de la crisis global que tenemos, del calentamiento global y de la crisis ambiental que tenemos, en que muchas de nuestras acciones se tienen que ir a eso, a dar respuesta a esos grandes dilemas que tenemos hoy y que hay una economía muy cercana al impacto, que hoy el ecosistema tiene valor y es muy importante. Entrevista RB, 2024.

Definición

Una vez se logró profundizar la mirada de los líderes, lideresas, gestores y gestoras de organizaciones artísticas y culturales sin ánimo de lucro en la fase de empatía, fue necesario realizar un ejercicio de priorización de frustraciones, alegrías y trabajos, con el objetivo de definir un campo de acción en el que fuese posible proponer una estrategia que contribuya a promover la sostenibilidad de estas organizaciones en la ciudad de Medellín, configurando así una propuesta de valor, como se muestra a continuación en el siguiente lienzo:

Ilustración 7. Lienzo propuesta de valor, líderes, lideresas, gestores y gestoras.



Nota: elaboración propia.

La anterior propuesta de valor responde a las percepciones identificadas durante las entrevistas, donde se reconoció la importancia de diferenciar el cliente del beneficiario final. Comprendiendo que uno de los retos más mencionados por los líderes, lideresas, gestores y

gestoras, estaba relacionado con las barreras de acceso a espacios de formación, asesoría y acompañamiento a la implementación de estrategias de sostenibilidad, dado su alto costo en el mercado y las restricciones económicas que presentan. Es precisamente a partir de esta definición que se realizó la segmentación de las empresas privadas que serán potenciales clientes de la propuesta de valor que se presenta, específicamente aquellas empresas que cuenten con direcciones de sostenibilidad o fundaciones empresariales que tengan como eje de inversión la cultura. Para lograr esta segmentación se realizaron 4 entrevistas más que permitieron definir y alinear necesidades y deseos de este arquetipo de cliente con una propuesta de valor capaz de darles respuesta, como se muestra en el siguiente gráfico.

Ilustración 8. Lienzo propuesta de valor para cliente: empresas privadas con direcciones de sostenibilidad y/o fundaciones empresariales.



Nota: Elaboración propia.

Consolidar una segmentación de cliente y beneficiario, logró definir una estrategia comercial que permitiera apalancar las fortalezas de unos y otros para posibilitar el alcance de objetivos conjuntos alrededor de la sostenibilidad. Ello teniendo en cuenta que el ejercicio de definición permitió develar que, si bien existen barreras frente al acceso a información y conocimiento estratégico que favorezca la implementación de estrategias de sostenibilidad en el

sector cultural, una de las formas más eficientes para disminuir dichas brechas está asociada a la construcción de comunidades de práctica y reflexión que, estando integradas por actores que con el mismo interés por resignificar sus impactos y contribuir al cuidado armónico del planeta, pueden contribuir al desarrollo sostenible del sector.

También creo que no es solo responsabilidad de la organización cultural, o sea, la crisis ambiental es la consecuencia de muchas decisiones que se han tomado desde muchos ámbitos. Entonces también hay una responsabilidad grande en quienes construimos convocatorias, en quienes entregamos recursos, incluso en quienes somos organizaciones culturales que captamos mayor cantidad de recursos, como de amplificar, trabajar con la mayor cantidad de artistas locales y organizaciones locales, articular intereses, compartir experiencias, cualificar nuestras cadenas de valor. Entonces mira que eso es como los sectores se acompañan y crecen colectivamente. Entrevistada AM, 2024.

Ideación

Como resultado de las fases de empatía y definición, se logró delimitar una propuesta de valor que pudiese aliviar las principales frustraciones tanto de los clientes (empresa privada) como de los beneficiarios (organizaciones artísticas y culturales sin ánimo de lucro de la ciudad de Medellín), así como potenciar los generadores de alegrías a través de la puesta en marcha de productos y servicios que facilitarían la realización de sus trabajos. A continuación, se muestra el resultado de la consolidación de una idea de servicio a través del lienzo del modelo de negocio.

Ilustración 9. Modelo de negocio Hub cultura sostenible.

Socios clave	Actividades clave	Propuesta de valor	Relación con el cliente	Segmentos del cliente
<ul style="list-style-type: none"> • Fundación Sura. • Proantioquia y sus aliados. • Cajas de compensación. • ANDI. • Fraternidad Medellín 	<ul style="list-style-type: none"> • Guiar y acompañar la implementación de prácticas sostenibles. • Espacios de intercambio de experiencias. • Estrategia de comunicación de buenas prácticas. • Medición de impacto de la metodología aplicada. 	<p>Cultura S: Hub de cultura sostenible. Construir una comunidad de prácticas de sostenibilidad para el sector artístico y cultural a través de metodologías innovadoras para guiar el diseño de modelos de negocio sostenibles en la economía cultural y creativa.</p> 	<p>Acompañamiento personalizado.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Empresas privadas que cuenten con direcciones de sostenibilidad o fundaciones empresariales que tengan como eje de inversión la cultura. • Empresas privadas que quieran incentivar la sostenibilidad de las actividades culturales de su cadena de valor (proveedores).
	<p>Recursos clave</p> <ul style="list-style-type: none"> • Metodología que promueve el aprendizaje colaborativo y el diálogo entre actores del sector. • Herramienta práctica para guiar el diseño de estrategias de sostenibilidad con el apoyo de la IA. • Herramienta de medición de impacto. 		<p>Canales de distribución</p> <p>Espacios de encuentro presenciales Medios digitales</p>	<p>Beneficiarios: organizaciones artísticas y culturales sin ánimo de lucro de la ciudad de Medellín.</p>
<p>Estructura de costos</p> <p>Equipo base: líder de sostenibilidad, líder de alianzas y líder en comunicaciones. Locaciones Alimentación Materiales Transporte Seguros</p>		<p>Fuentes de ingresos</p> <p>Pago por consultoría. Pago por asesorías personalizadas. Pago por medición de impacto. Suscripción a herramientas puntuales Pago por transferencia metodológica.</p>		

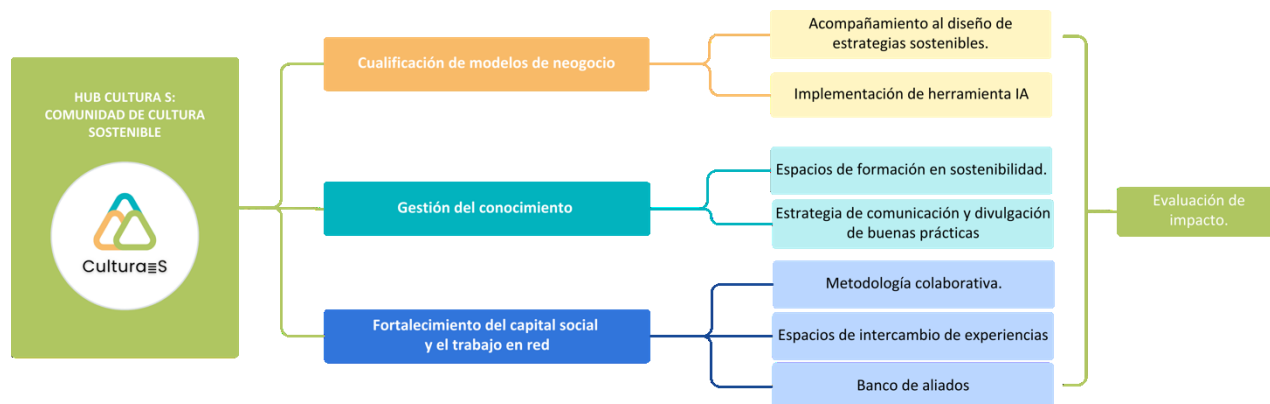
Nota: Elaboración propia.

Esta propuesta se consolidó a partir de los hallazgos identificados y su priorización durante la definición, si bien, como se mencionó anteriormente este no es el resultado de un proceso lineal, por el contrario, ha sido un proceso cíclico en validación constante que ha permitido llegar a las definiciones que hoy se presentan, gracias a constantes conversaciones informales con actores del sector y la validación constante desde la mirada académica.

Prototipado.

Si bien en las fases anteriores se hizo una presentación un tanto descriptiva de la consolidación de la información recopilada que permitió llegar a este ejercicio, el presente apartado busca presentar de manera concreta la propuesta definida para la generación de una propuesta de valor que promueva la sostenibilidad de las organizaciones artísticas y culturales sin ánimo de lucro en la ciudad de Medellín.

Ilustración 10. Prototipo Hub cultura S.



Nota: Elaboración propia.

La propuesta de valor Hub Cultura S, se presenta como un modelo de negocios que se enfoca en la consolidación de una comunidad de prácticas de sostenibilidad para el sector artístico y cultural a través de metodologías innovadoras para guiar el diseño de modelos de negocio sostenibles en la economía cultural y creativa. Para ello ofrece 3 servicios puntuales en coherencia con los retos y oportunidades identificadas en las etapas anteriores, que permiten el desarrollo eficiente de las tareas del cliente. Cada uno de estos servicios ofrece además el desarrollo de metodologías y actividades puntuales que atienden a los generadores de alegrías y aliviadores de frustraciones. Como elemento transversal para cualquiera de los servicios se ofrece la evaluación de impacto, como herramienta crucial para valorar el impacto de las herramientas desarrolladas. Así mismo busca apalancar la efectividad de los procesos a través del uso de tecnologías como la Inteligencia Artificial Generativa, en los procesos de diseño al interior de las organizaciones. El siguiente apartado ofrece una mirada más detallada de la aplicabilidad de los productos y servicios ofrecidos.

Propuesta de valor: Hub Cultura S.

Un hub hace referencia a la articulación de diversos actores, entre ellos inversionistas, proveedores, empresas privadas, organizaciones artísticas y culturales, asociaciones, fundaciones,

entre otros, para posibilitar sinergias y colaboraciones que fomenten la innovación, el intercambio de conocimientos y la gestión de alianzas. Para este ejercicio en particular resulta relevante la consolidación de un hub que centre sus conversaciones en la sostenibilidad del ecosistema cultural en Medellín, si bien en la ciudad se evidencian propuestas de articulación y colaboración, estas están centradas en su mayoría en el posicionamiento de propuestas que sean económicamente rentables y centradas en la innovación, sin embargo, en ellas no se observa una apuesta concreta para promover la sostenibilidad de los actores que hacen parte.

Un espacio en el que la conversación se centre en la sostenibilidad de manera intencionada posibilita la incorporación de prácticas sostenibles al interior de la estrategia corporativa de las organizaciones artísticas y culturales, la implementación de nuevas tecnologías, materiales y métodos que reduzcan el impacto ambiental. A la vez que propicia el acceso a recursos, conocimientos, herramientas y metodologías que faciliten la implementación de prácticas sostenibles, como guías, buenas prácticas e intercambio de experiencias aplicables al sector cultural. Lo que finalmente puede redundar en la consolidación de estrategias de monitoreo y evaluación que permitan evidenciar la contribución de las organizaciones artísticas y culturales en las metas locales y globales de sostenibilidad. Esto es posible en cuanto se fortalezca la creación de redes entre diferentes actores del ecosistema cultural, como artistas, organizaciones culturales, empresas e instituciones públicas entorno a la sostenibilidad, fomentando las colaboraciones para el desarrollo sostenible.

Los anteriores planteamientos sustentan una mirada posibilista de la sostenibilidad en el sector, si bien es necesario reconocer el impacto negativo de algunas de las actividades, bienes y servicios producido por la economía cultural y creativa, es importante reafirmar puntos de inicio y de encuentro que permitan seguir construyendo un horizonte de posibilidades. En este sentido, la propuesta de valor Cultura S, se centra en el desarrollo de 3 servicios específicos y uno transversal, si bien no responden a una lógica secuencial pues todos tienen congruencias en diferentes momentos, aportan una mirada integral de acciones posible a implementar. A continuación, se presentan con detenimiento la propuesta metodológica de cada uno de los servicios.

Cualificación de modelos de negocio.

Como escenario fundamental para contribuir a la sostenibilidad de las organizaciones artísticas y culturales sin ánimo de lucro en Medellín, es necesario que estas estén articuladas al ecosistema cultural de la ciudad y en el encuentren oportunidades para la creación, entrega y captura valor bajo estándares de sostenibilidad, desarrollando modelos que no solo se enfocan en la generación de ingresos a través de bienes, servicios y actividades artísticas, sino que también pueden incorporar prácticas sostenibles que consideren el impacto social y ambiental de sus actividades.

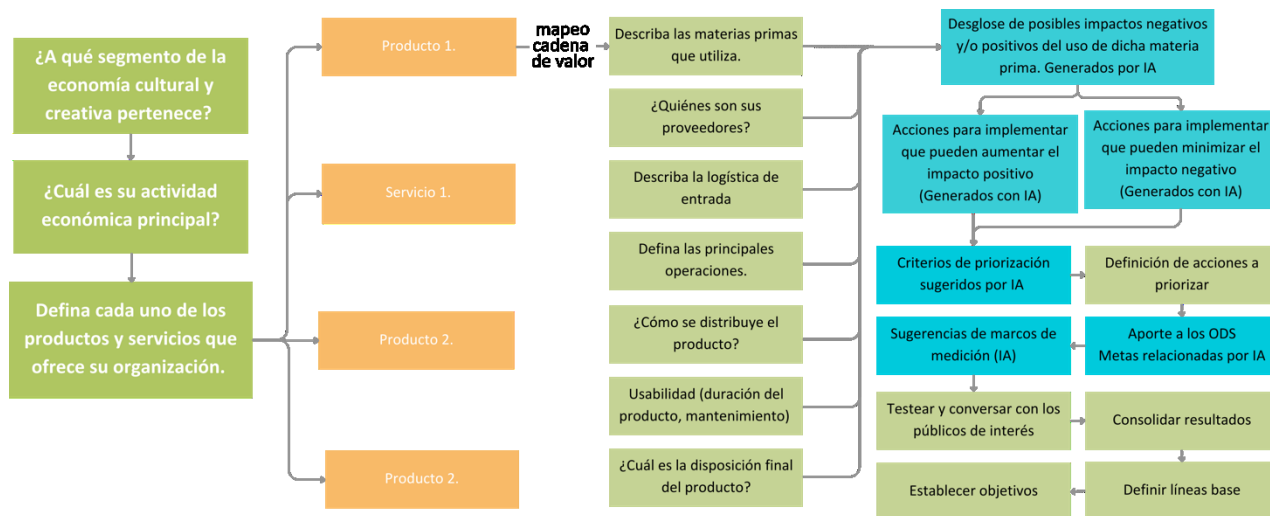
Para alcanzar este propósito y bajo el interés de contribuir a la implementación de herramientas tecnológicas para reducir las brechas de conocimiento a los temas relacionados con la sostenibilidad y entregar herramientas prácticas y sencillas que le faciliten a la organizaciones puntos de partida para alinear prácticas sostenibles en sus modelos de negocio, esta propuesta de cualificación, se encuentra articulada a la implementación de una herramienta desarrollada con Inteligencia Artificial Generativa que, a través de la creación de sistemas capaces de generar contenido nuevo y original a partir de grandes volúmenes de información, puedan orientar a líderes, lideresas, gestores y gestoras de organizaciones artísticas a integrar los ODS a sus modelos de negocio.

En el marco de este servicio se retoma la propuesta de SDG Compass (GRI et al., 2015), que presenta una serie de datos como indicadores, casos de éxito, métricas, entre otra información relevante que contribuya a alinear los ODS con la estrategia empresarial, los cuales al ser compilados y modelados en una herramienta de IA generativa podrían aportar significativamente a la optimización de tiempos y recursos en algunas fases del proceso de cualificación de dichos modelos de negocio.

Dicha herramienta permitirá la iteración y modelaje de propuestas sostenibles a partir de un modelo lógico de algoritmos que respondan a preguntas específicas y configuren un camino

único y original en coherencia con las respuestas de los usuarios. Este ejercicio se le conoce como lógica neuronal en IA. A continuación, se plantea un paso a paso de posibles preguntas, a modo de ejemplo, inspirada en la metodología SDG Compass (GRI et al., 2015) pueden ser utilizadas y modelados con la IA para orientar la cualificación de los modelos de negocio.

Ilustración 11. Ejemplo red neuronal IA generativa.



Nota: Elaboración propia.

El ejemplo anterior da cuenta de una posible serie de preguntas en las que un actor del sector cultural puede interactuar y pivotear para identificar posibles prácticas a implementar en el marco de los ODS, se puede identificar que la pregunta de entrada estuvo relacionada con el análisis de la cadena de valor de un producto o servicio en particular, llevando a quien interactúa (usuario) con la herramienta a definir y establecer objetivos medibles que estén al alcance de la organización. Para llegar a dicho punto hipotético la persona que interactúa debe ingresar información específica de su modelo de negocio con la intención de consolidar datos que puedan ser lo más cercanos a la realidad posible.

En este ejercicio no se desestima la implementación de estrategias de testeo y validación con los públicos de interés, por el contrario, incentiva la aplicación de técnicas de diseño centrado en las personas con el interés de vincular las capacidades y oportunidades de cada organización y

sus integrantes. Si bien el ejemplo muestra un punto de entrada, con la herramienta generativa se espera poder establecer redes neuronales artificiales que faciliten elaboración de esbozos mucho más específicos en función de los datos que ingrese el usuario.

Interpretar, implementar e integrar prácticas sostenibles en los modelos de negocio, requiere mucho más que los planteamientos de las ideas iniciales que arroja la herramienta de IA generativa, pues si en realidad se persigue un impacto significativo éste debe ir acompañado por estrategias de cultura organizacional que permitan la transformación de imaginarios, prácticas y comportamientos alineados con una estrategia sostenible para la organización y el fortalecimiento de una mirada a largo plazo que converse con los grupos de interés de la organización. Es precisamente bajo este interés que se propone que la herramienta esté asociada a un proceso de acompañamiento, con asesorías personalizadas que permitan construir una propuesta cercana a los alcances de la organización.

Gestión del conocimiento.

Una vez las organizaciones logran reconocer y definir objetivos organizacionales para contribuir a las metas de los ODS, resulta imperante establecer mecanismos de medición que ayuden a fomentar prioridades de manera compartida por los actores del ecosistema cultural y de este modo impulsar el logro de los objetivos establecidos. Al alinearse con los ODS, las organizaciones pueden fijar objetivos más significativos y comunicar sus compromisos con el desarrollo sostenible con mayor efectividad, lo que puede mejorar su relacionamiento con clientes, proveedores e incluso donantes.

Atendiendo a los retos presentados en la fase de ideación del hub Cultura S, es de resaltar que para las organizaciones es fundamental fortalecer sus conocimientos sobre los marcos de reporte más utilizados en el sector que, si bien es una labor compleja, se considera fundamental para posicionar la visibiliza las acciones sostenibles que se implementan en la producción de bienes, servicios y actividades culturales y su aporte al desarrollo.

Es por lo anterior que no se puede entender de manera aislada la medición de objetivos, sino como se ha venido mencionando a lo largo del texto, es preciso reconocer que la medición es una herramienta para la gestión del conocimiento que se realiza de manera transversal a la estrategia, debe ser construida de manera colectiva, permitiendo integrar las visiones de distintos roles de la organización y debe permitir identificar donde es necesario incrementar los esfuerzos para consolidar en el sector de la economía cultural y creativa una mirada desde y hacia la sostenibilidad.

Una propuesta de valor que contemple la gestión del conocimiento involucra en sus procesos de medición y seguimiento los marcos de reporte más utilizados en el sector, haciendo un análisis detallado de aquellos indicadores que, desde el alcance de la organización, puedan ser medidos. Entre los marcos de reporte más utilizados para evaluar y comunicar el impacto, se encuentran los estándares GRI - Iniciativa de Reporte Global, un marco de referencia mundial que ha desarrollado un lenguaje común para que las organizaciones informen sobre sus impactos. En su metodología de reporte se encuentran interrelacionados 3 series de reporte: Estándares de tipo Universal, que se aplican a todas las organizaciones, los Estándares Universales GRI, que se aplican a sectores concretos; y los Estándares Temáticos GRI, que incluyen contenidos pertinentes para un tema determinado.

Este reporte es el más utilizado por las empresas privadas para evaluar y comunicar su impacto, por lo que para las organizaciones artísticas y culturales representa la oportunidad de establecer conversaciones desde una mirada común del aporte a la sostenibilidad. A continuación, se presenta un ejemplo de indicadores específicos del sector encontrados, desde el marco de los GRI y otro específico del Consejo Global de Turismo Sostenible. Si bien también se reconoce la propuesta de estándares de SASB, para el ejemplo no fueron tomados en cuenta.

Ilustración 12. Ejemplo de marcos de reporte para el sector cultural.

	MARCO DE REPORTE	DESCRIPCIÓN DEL INDICADOR	ODS	META DEL ODS
Turismo cultural	Criterios del Consejo Global de Turismo Sostenible.	La organización ofrece a sus clientes acceso a empresas locales, incluidas artesanías, alimentos/bebidas, espectáculos culturales u otros bienes y servicios, para vender directamente a los huéspedes, en la medida de lo posible.	8. Promover el crecimiento económico sostenido, inclusivo y sostenible, el empleo pleno y productivo y el trabajo decente para todos	8.9 De aquí a 2030, elaborar y aplicar políticas para promover un turismo sostenible que cree empleos y promueva la cultura y los productos locales.
Organización de eventos	Divulgación de información sobre el sector de los organizadores de eventos según GRI.	Número, tipo e impacto de los legados físicos y tecnológicos.	11. Lograr que las ciudades y los asentamientos humanos sean inclusivos, seguros, resilientes y sostenibles	11.7 De aquí a 2030, proporcionar acceso universal a espacios verdes y públicos seguros, inclusivos y accesibles, en particular para las mujeres y los niños, las personas de edad y las personas con discapacidad
		Tipo y desempeño de sostenibilidad de las iniciativas de abastecimiento	12. Garantizar modalidades de consumo y producción sostenibles	12.5 De aquí a 2030, reducir sustancialmente la generación de desechos mediante la prevención, la reducción, el reciclaje y la reutilización
Producción de películas cinematográficas, videos, programas, anuncios y comerciales de televisión.	Información GRI sobre el sector de los medios de comunicación.	Acciones adoptadas para mejorar la adherencia a los valores de creación de contenidos y resultados obtenidos	11. Lograr que las ciudades y los asentamientos humanos sean inclusivos, seguros, resilientes y sostenibles	11.4 Intensificar los esfuerzos para proteger y salvaguardar el patrimonio cultural y natural del mundo

Nota: Elaboración propia.

Al reconocer las barreras en cuanto a los costos asociados a la realización de metodologías de medición de estos reportes bajo los estándares establecidos a nivel mundial, es de precisar, que esta propuesta de valor concentra sus esfuerzos en la consolidación de una comunidad de práctica y reflexión que de manera colectiva aporten a su alcance y medición, generando articulaciones estratégicas con el sector privado, público e incluso con el sector cooperante como oportunidad para colaborar en la medición y reporte desde una apuesta colectiva.

Es importante destacar que el reporte de prácticas sostenibles no solo facilita la generación de conocimiento para apoyar la toma de decisiones informadas, sino que también consolida conocimientos y saberes para la divulgación de buenas prácticas e iniciativas exitosas. Estas acciones de difusión y comunicación contribuyen significativamente a la reputación de las organizaciones. En este sentido, se reconoce la importancia de diseñar espacios de intercambio de experiencias que permitan la socialización de referentes metodológicos que pueden ser implementados en acciones y prácticas sostenibles para el sector. Al hacerlo, se contribuye al logro de los objetivos organizacionales y se fortalece el conocimiento sobre acciones alternativas que apoyan el cumplimiento de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS).

En la economía cultural y creativa se vienen implementando iniciativas que, desde la innovación, que buscan transformar los modelos de negocios y sus cadenas de valor hacia prácticas más sostenibles. Con un interés decidido por reducir el impacto ambiental y incidir en la formación de público creativo y consciente. Estas iniciativas, fomentan diálogos entre especialistas en medio ambiente, expertos en energías renovables, artistas y gestores culturales, con el objetivo de construir nuevas estructuras y estrategias que les permitan implementar políticas ambientales en sus operaciones. Algunas de estas iniciativas aplicadas al contexto local son:

- **Emisiones netas cero o NetZero:** hace referencia a adoptar una estrategia climática que elimine de la atmósfera una cantidad de emisiones de gases de efecto invernadero (GEI) equivalente a la que se emite. La estrategia se centra en priorizar al máximo la reducción de emisiones y solo compensar las emisiones residuales que no se puedan evitar, para así neutralizar el impacto. En este enfoque, la compensación de emisiones se considera siempre como el último recurso (Alcaldía Mayor de Bogotá, 2022, p. 12).
- **Economía circular:** se centra en maximizar el uso de los recursos existentes, al mismo tiempo que se reduce la dependencia de nuevas materias primas y minimiza los residuos. Esto se puede conseguir mediante un diseño duradero y prácticas de mantenimiento, reparación, reutilización, refabricación, restauración y reciclaje, entre otras acciones.
- **Adaptación vs mitigación:** La mitigación se refiere a una intervención humana para reducir las fuentes de emisión de GEI o eliminar una mayor cantidad de GEI de la atmósfera, buscando que los impactos del cambio climático sean menos severos¹⁸. En la lucha contra el cambio climático son necesarias ambas estrategias (Alcaldía Mayor de Bogotá, 2022, p. 50.).
- **Soluciones basadas en la naturaleza:** si bien la conservación se refiere a la protección y preservación de recursos naturales y de la diversidad biológica. Las soluciones basadas en

la naturaleza incluyen un enfoque más holístico que conecta el estado de los ecosistemas con los retos que afrontan las sociedades actuales: se basa en la noción de que un ecosistema sano y bien gestionado proporciona beneficios y servicios para las personas, reduce las emisiones, garantiza la disponibilidad de recursos hídricos, hace que el aire sea más seguro para respirar o proporciona una mayor seguridad alimentaria. (Alcaldía Mayor de Bogotá, 2022, p. 51.).

Estas iniciativas proponen un marco de acción que puede ser aplicado a las diferentes actividades realizadas en el marco de la economía cultural, aportando significativamente al alcance de metas e indicadores que aporten al cumplimiento de los ODS.

Fortalecimiento del capital social y el trabajo en red

Finalmente, la propuesta de valor del Hub Cultura S, propone intencionar la mirada al fortalecimiento del capital social y el trabajo en red, como una oportunidad para facilitar la colaboración entre actores del ecosistema cultural de Medellín, lo que permite compartir recursos, conocimientos y experiencias. Esto es esencial para adoptar prácticas sostenibles, ya que, a través de redes colaborativas, pueden acceder a recursos compartidos, reducir costos, incentivar las capacidades de sus grupos de interés y cualificar sus cadenas de valor.

El trabajo en red amplía el acceso a oportunidades de financiamiento, tanto públicas como privadas. La falta de financiación es una barrera significativa para muchas organizaciones. Un trabajo colaborativo puede ayudar a estas entidades a estar mejor informadas sobre convocatorias de subvenciones, programas de apoyo y colaboraciones con el sector privado, lo que facilita la financiación de iniciativas sostenibles. Es por ello por lo que, como parte de la propuesta de valor del trabajo en red, se espera consolidar un banco de aliados que apoyan la financiación de iniciativas sostenibles en el sector cultural, a continuación, se presentan algunos de los aliados identificados, sus convocatorias, el objetivo que persiguen y las fechas en las que pueden estar abiertas.

Ilustración 13. Aproximación banco de aliados.

	CONVOCATORIA	DESCRIPCIÓN DE LA CONVOCATORIA	PERIODICIDAD / FECHA DE APERTURA	ACTOR
British Council Colombia	Programa Cultura Circular	Está orientada a apoyar a agentes culturales a crear eventos que den prioridad a la sostenibilidad, desde la reducción de residuos y la eficiencia energética hasta las prácticas respetuosas con el medio ambiente.	Anual desde el 2021 / abre en mayo aproximadamente.	Internacional.
UNESCO	El Fondo Internacional para la Diversidad Cultural (FIDC)	Apoya proyectos que tengan por objeto propiciar la creación de un sector cultural dinámico, principalmente a través de actividades que faciliten la introducción y/o la elaboración de políticas y estrategias que protejan y promuevan la diversidad de las expresiones culturales.	Anual / Abre convocatoria entre mayo -junio.	Internacional.
Ibermúsicas	Ibermúsicas.	Programa multilateral de cooperación internacional dedicado exclusivamente a las artes musicales que fomenta la presencia y el conocimiento de la diversidad musical iberoamericana, estimula la formación de nuevos públicos en la región y amplía el mercado de trabajo de las y los profesionales del sector.	Anual / abre entre junio-octubre.	Internacional.
Fundación Ama Amoedo	Beca Organizaciones	Destinadas a apoyar proyectos específicos de instituciones u organizaciones sin fines de lucro orientadas a promover, preservar y difundir el trabajo de artistas latinoamericanos. Se aceptan iniciativas en una amplia variedad de formatos, que mediante metas precisas, contribuyan directamente con el ecosistema del arte.	Anual / abre entre mayo-junio.	Internacional.
Prince Claus Fund	Fondo de ayudas para las artes	Apoya proyectos culturales innovadores que tengan un impacto positivo en sus comunidades. Su enfoque incluye la preservación del patrimonio cultural y la creación de nuevas formas de arte y medios.	Anual / recibe solicitudes de enero a diciembre.	Internacional.
Corporación Colombia Crea Talento	Co-crea	Busca fortalecer el ecosistema cultural y conectar a la comunidad creativa con el sector público y privado. A través de inversiones en cultura, arte y patrimonio, se busca transformar positivamente la sociedad en todo el territorio nacional.	Anual / abre entre abril-julio.	Nacional.
Ministerio de Culturas, artes y saberes.	Programa Nacional de Estímulos	Es una iniciativa que reconoce y fortalece expresiones de la creatividad humana y los lenguajes artísticos en Colombia. Cada año, otorga distintos tipos de incentivos a artistas, gestores, sabedores, agrupaciones, colectivos e instituciones del sector cultural en todo el país.	Anual / abre entre enero-marzo.	Nacional.
Fundación Bolívar Davivienda	Convocatoria regiones	Apoyar y potenciar proyectos transformadores que generen capacidades en personas, organizaciones y comunidades, para construir una sociedad más justa, equitativa e innovadora.	Anual / abre entre enero-febrero.	Nacional.
Fundación Sura	Promoción Cultural	Fortalecimiento de artistas y emprendimientos culturales. Programas de formación y apropiación cultural. Sostenibilidad financiera y técnica de organizaciones culturales.	Anual / recibe solicitudes de enero a diciembre.	Nacional.

Nota: Elaboración propia.

La interacción constante con otras organizaciones permite un flujo continuo de nuevas ideas y prácticas innovadoras. Esto es especialmente importante en el contexto de la sostenibilidad, donde la innovación puede llevar a la creación de modelos de negocio más

eficientes y sostenibles. Las redes proporcionan un espacio para la experimentación y el aprendizaje compartido, crucial para la evolución de estas prácticas.

Para concluir, es imprescindible reconocer que un capital social robusto y un trabajo en red bien estructurado pueden amplificar el impacto de las acciones sostenibles, al coordinar esfuerzos y alcanzar un público más amplio. Esto no solo beneficia a las organizaciones y sus comunidades, sino que también contribuye a los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) al abordar cuestiones sociales y ambientales de manera más efectiva.

Conclusiones y recomendaciones generales.

Durante todo el trabajo se ha presentado una compilación de datos, resultados y reflexiones que incentivaron el diseño de una propuesta de valor para promover la sostenibilidad de las organizaciones artísticas y culturales sin ánimo de lucro en la ciudad de Medellín, con el firme interés de incidir en la transformación de imaginarios, prácticas y narrativas que ubican a estas organizaciones en un escenario donde las brechas de acceso a recursos de financiamiento son amplias, con retos para alcanzar una sostenibilidad a largo plazo y desafíos a la hora de posicionar productos y servicios en una lógica de mercado.

Sin embargo, desde un análisis crítico de estas realidades se logró condensar una propuesta que permitiera abrir el panorama de posibilidades para la implementación de prácticas sostenibles en estas organizaciones que permitan posicionar en su quehacer una mirada estratégica construida en colectivo, a través de una lógica de colaboración con distintos actores del sector. Aportar a la sostenibilidad de estas organizaciones es posibilitar caminos para favorecer las condiciones de acceso a la oferta de bienes y servicios a sectores que históricamente han vivenciado las brechas de la exclusión, así como favorecer el ejercicio pleno de los derechos culturales desde una mirada integral.

Si bien las organizaciones artísticas y culturales de la ciudad han centrado el desarrollo de sus actividades principalmente en la enseñanza cultural del arte y patrimonio, existen

oportunidades de mercado que se abren en relación con las creaciones funcionales, esto puede representar una oportunidad para cualificar los modelos de negocio de estas organizaciones integrando en ellos estrategias de transformación digital. Esto último no solo permite ampliar la oferta a las oportunidades de mercado, sino también tiene implicaciones en la disminución del impacto ambiental de las actividades que se realizan en el sector.

En relación con lo anterior, un llamado permanente a lo largo del ejercicio de investigación está relacionado con la importancia de integrar prácticas sostenibles en las organizaciones artísticas y culturales, con un enfoque en el respeto a la vida y los ecosistemas, más allá de la mera medición de impactos. Esta integración debe ser vista como un esfuerzo colectivo que involucra a todos los actores del ecosistema cultural y sus sectores, promoviendo metas compartidas y una perspectiva centrada en la vida.

En términos de incidencia social, esto implica un llamado a la acción para que las organizaciones no solo midan sus impactos, sino que también adopten una cultura de sostenibilidad accesible y practicable por todos. El reconocimiento de la sostenibilidad como un camino conjunto resalta la importancia de construir metas colectivas, hacer seguimiento de los avances y enfocarse en el bienestar integral, contribuyendo así a un cambio cultural más amplio y profundo en la sociedad.

Si bien existen restricciones que vale la pena analizar de manera crítica, en relación con los datos económicos que presenta la economía cultural y creativa, haciendo referencia a su porcentaje de aporte al PIB nacional, en contraste con el bajo porcentaje de hogares que depende de las actividades económicas afines al sector y que apenas alcanzan a cubrir los gastos relacionados con sus necesidades básicas. Es una realidad que llama, no sólo al diseño de estrategias para promover empleos dignos en el sector, sino también a indagar dónde se acumula el capital y generar acciones estratégicas que abran posibilidades para integrar en dichos escenarios la implementación de modelos sostenibles y equitativos.

En este sentido, es preciso realizar delimitaciones que permitan reconocer cuáles son los retos y desafíos diferenciados para cada actor del ecosistema cultural a la hora de diseñar propuestas de valor, entendiendo desde la escucha empática cuáles son sus prioridades. Durante este ejercicio fue necesario realizar renuncias a favor de este principio, por ejemplo, diferenciar a los gestores y gestoras de los y las artistas, fue un asunto clave para la segmentación, si bien los artistas requieren acceder a recursos financieros, su preocupación principal gira entorno a la libertad de creación. Mientras que para los gestores, gestoras, líderes y lideresas de las organizaciones si representa una tarea fundamental en sus labores diseñar propuestas sostenibles para apalancar recursos que les permita desarrollar su objeto social. Así mismo, al reconocer brechas y oportunidades representadas en las frustraciones y alegrías de los gestores y gestoras, fue necesario consolidar un modelo de negocio que diferenciara al cliente del beneficiario, encontrando oportunidades para que inversionistas-clientes con capacidad financiera pudiesen apalancar las propuestas de las organizaciones artistas y culturales-beneficiarias, en una apuesta colaborativa de gana-gana.

Y es que precisamente, el contexto actual muestra que existe una alta tendencia a la financiación sostenible, la cual ha venido ganado aún más relevancia, con grandes instituciones financieras enfocándose cada vez más en los principios OSD. La creciente aceptación de productos como los bonos verdes indica un creciente interés de los inversores por opciones sostenibles. Esta tendencia no solo abarca productos ecológicos, sino que también incluye la integración de la sostenibilidad en las operaciones comerciales, como soluciones sostenibles en la computación en la nube y la compensación de carbono(11:FS, 2024). Este movimiento refleja una tendencia creciente donde la sostenibilidad se convierte en una estrategia empresarial clave, en lugar de una opción adicional.

Esta tendencia no sólo se encuentra en actores como los inversionista, los consumidores a nivel mundial están basando cada vez más sus decisiones de compra en su percepción del desempeño de sostenibilidad de una empresa. A pesar de los desafíos, como el greenwashing, el impulso hacia la sostenibilidad presenta una clara oportunidad, lo que puede estar reafirmando

las posibilidades que se encuentran en el mercado al implementar la prácticas sostenibles en la estrategia organizacional.

Lo anterior implica, esencial diseñar estrategias que no traten las dimensiones económica, social y ambiental como elementos aislados, sino como componentes interdependientes de un sistema integrado. Al adoptar esta perspectiva holística, las organizaciones artísticas y culturales pueden maximizar su incidencia social, contribuyendo de manera significativa al alcance de los Objetivos de Desarrollo Sostenible. Este enfoque no solo promueve prácticas más sostenibles y responsables, sino que también refuerza el compromiso colectivo con la mejora de la calidad de vida y la preservación del medio ambiente, alineando las acciones culturales con metas globales de sostenibilidad y justicia social.

A modo de conclusión, se precisa ir más allá de la lógica mercantilizada, es una invitación a reconocer el arte y la cultura, como grandes canales de difusión que pueden contribuir a transmitir mensajes a la sociedad, donde sea posible cuestionar y transformar los comportamientos y prácticas destructivas para el ambiente e inspirar soluciones creativas y colectivas que aporten a la construcción de un presente-futuro más resiliente y sostenible para todos y todas.

Referencias

11:FS. (2024). *Pulse Report 2024*.

Alcaldía de Medellín. (2021). *Plan de Acción Climática 2020-2050*.

Alcaldía Mayor de Bogotá. (2022). *Guía de Sustentabilidad para Teatros y Festivales*.

<https://idartesencasa.gov.co/multidisciplinar/libros/guia-de-sustentabilidad-para-teatros-y-festivales>

Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), & Organización de Estados Iberoamericanos para la Educación, la C. y la C. (OEI). (2021). *La contribución de la cultura al desarrollo económico en Iberoamérica*. <https://bit.ly/4d3TG3V>

Dam, R., & Siang, T. (2024, febrero 21). *What is Design Thinking and Why Is It So Popular?*.

<https://www.interaction-design.org/literature/article/what-is-design-thinking-and-why-is-it-so-popular?srsId=AfmBOopfhTmQQ7GdeTXkKlx17zVSRk2ym5tv65NoydJrHlkBpAG6jj2G>

Interaction Design Foundation. https://www.interaction-design.org/literature/article/what-is-design-thinking-and-why-is-it-so-popular#design_thinking_has_a_scientific_side-4

DANE. (2020). *Boletín Técnico: Encuesta de Consumo Cultural (ECC)*.

DANE. (2023a). *Economía Cultural y Creativa*. <https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/cultura/economia-cultural-y-creativa>

DANE. (2023b). *Noveno reporte: Información Estadística sobre economía Creativa y Cultural*.

<https://www.dane.gov.co/files/operaciones/CSECC/inf-CSECC-IXReporte-jun2023.pdf>

Fundación Proantioquia. (2020). *La cultura: sus retos y perspectivas en tiempos de pandemia*.

Fundación Proantioquia. (2024, junio 27). *Recorrimos Antioquia para comprender el sector cultural*. [@proantioquia]

GRI, Pacto Global de las Naciones Unidas, & WBCSD. (2015). *SDG Compass*.

Hernández Sampieri, R., & Mendoza Torres, C. P. (2018). *Metodología de la investigación: las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*.

Medellín cómo vamos. (2020). *Informe de Calidad de Vida de Medellín: Cultura*.

Ministerio de las Culturas, las A. y los Saberes. R. de Colombia. (2024). *Plan Nacional de Cultura 2024-2038 "Cultura para el cuidado de la diversidad de la vida, el territorio y la paz"*.

Mora Vargas, A. I. (2005). Guía para elaborar una propuesta de investigación. *Revista Educación*, 2, 77-97.

Naciones Unidas. (2015). *Transforming our world: the 2030 Agenda for Sustainable Development*.

Secretaría General Iberoamericana. (2022). *Estrategia Iberoamericana de Cultura y Desarrollo Sostenible*.

UNESCO. (2009). *Marco de Estadísticas Culturales (MEC)*. Unesco, Instituto de Estadística.

UNESCO. (2023). *Repensar políticas para la Creatividad*. <https://www.unesco.org/es/articulos/la-cultura-es-clave-para-lograr-un-mundo-mas-sostenible>

Tabla de ilustraciones

Ilustración 1. Design Thinking, proceso no lineal.....	22
Ilustración 2. Actividades económicas de la economía cultural y creativa.	26
Ilustración 3. Valor agregado según áreas de Economía Cultural y Creativa (promedio 2014-2022).	27
Ilustración 4. Tasa de crecimiento de población ocupada en áreas de la Economía Cultural y Creativa para el 2022, respecto al 2021.	28
Ilustración 5. Consolidado tareas, dolores y alegrías de los líderes, lideresas, gestores y gestoras.	38
Ilustración 6. Mapa de empatía líderes, lideresas, gestores y gestoras.	39
Ilustración 7. Lienzo propuesta de valor, líderes, lideresas, gestores y gestoras.	43
Ilustración 8. Lienzo propuesta de valor para cliente: empresas privadas con direcciones de sostenibilidad y/o fundaciones empresariales.....	44
Ilustración 9. Modelo de negocio Hub cultura sostenible.	46
Ilustración 10. Prototipo Hub cultura S.	47
Ilustración 11. Ejemplo red neuronal IA generativa.	50
Ilustración 12. Ejemplo de marcos de reporte para el sector cultural.	53
Ilustración 13. Aproximación banco de aliados.....	56