Relatoría: sostenibilidad en el sector cultural y creativo del Eje Cafetero

María Camila Hernández Toro

Un mes después de que un terremoto sacudiera a Colombia y la incertidumbre habitara las calles, encontramos más pertinente que nunca detenernos en la pregunta **¿Qué está ocurriendo con el sector cultural en el país?** Esta fue la incógnita que motivó a la corporación *La Astilla en el Ojo* a generar un espacio de discusión sobre ***sostenibilidad en el sector cultural y creativo del Eje Cafetero*** entre organizaciones y colectividades del sector

En este escenario, enmarcado en *La Ruta de Asociatividad para la Comercialización Artística,* Julián Salazar, director del proyecto, y Leandro Hernández, coordinador de formación, plantearon una conversación colectiva alrededor de un dilema clave que atraviesa a organizaciones, artistas, gestores, emprendimientos y proyectos culturales de la región: **¿cómo hacer sostenible el trabajo cultural más allá de la financiación ocasional y de los esfuerzos individuales?**

El inicio propuso entender la sostenibilidad de manera amplia. No se trata únicamente de alcanzar la estabilidad económica, sino de tener presentes otras dimensiones sociales, ambientales, organizativas y territoriales que permiten que un proceso cultural pueda crecer y mantenerse en el tiempo. La intención fue recopilar las reflexiones aisladas, comenzar a identificar posibilidades de colaboración, asociación y construcción colectiva, además de la comprensión de herramientas que puedan contribuir a la sostenibilidad del mismo.

El encuentro reunió participantes de diferentes territorios, entre ellos Cali, Armenia, Manizales y Pereira, con el propósito de ampliar la conversación y fortalecer vínculos regionales. La jornada fue concebida como el primer paso de una ruta de trabajo: recoger las opiniones en una relatoría, identificar hallazgos y necesidades, construir posteriormente una propuesta y propiciar un segundo encuentro que permita definir posibles acciones colectivas.

En este sentido, la conversación partió de una preocupación concreta: la existencia de pocos referentes y documentos que permitan comprender y proponer modelos de sostenibilidad específicos para el sector cultural y creativo del Eje Cafetero. El reto, por tanto, no consiste únicamente en encontrar recursos para proyectos particulares, sino en preguntarse por las condiciones que hacen posible que las organizaciones y quienes trabajan en cultura puedan permanecer, crecer y desarrollar sus procesos en el territorio.

Los desafíos cotidianos del sector cultural

Una de las primeras ideas que atravesaron la conversación fue la dependencia de un gran porcentaje de organizaciones del sector cultural de las convocatorias públicas y recursos provenientes del Estado. Estos estímulos han sido fundamentales para desarrollar sus actividades y cumplir su agenda; no obstante, han generado una dinámica marcada por la intermitencia y la incertidumbre.

Además, se hizo evidente que hay un campo que el sector cultural no ha explorado mucho y es el sector privado. Algunas iniciativas han identificado oportunidades de colaboración con empresas, fundaciones y otras entidades; no obstante, persiste la necesidad de aprender a traducir el valor cultural en propuestas que puedan ser comprendidas por potenciales aliados e inversionistas. **Esto implica fortalecer las capacidades para presentar proyectos, comunicar su valor y construir modelos de colaboración que no reduzcan la cultura únicamente a la lógica del patrocinio.**

Una de las participantes, Viviana Mejía, integrante de la Corporación *Son de Fuego*, compartió la experiencia de su organización y las dificultades que han encontrado para sostener sus procesos culturales.

> "Nosotros hemos logrado desarrollar eventos públicos a través de la participación en convocatorias con alcaldías y la gobernación; incluso hemos postulado proyectos al ministerio; aun así, existen otras posibilidades de financiación en el sector privado que no hemos explorado por miedo a no saber qué ofrecer o cómo vender nuestro proyecto"

De este modo, las intervenciones coincidieron en que la sostenibilidad debe comprenderse desde dimensiones económicas, sociales y ambientales, teniendo en cuenta tanto las condiciones internas de las organizaciones como su relación con el entorno. En este contexto, se destacó la necesidad de fortalecer las capacidades de gestión y desarrollar herramientas que permitan presentar, comunicar y comercializar de manera más efectiva los proyectos culturales.

En ese orden de ideas, Juana Valencia socializó los principales hallazgos de su investigación, Propuesta ***metodológica para el fortalecimiento de capacidades en sostenibilidad financiera, sustentabilidad y competitividad de organizaciones y empresas culturales formalizadas de Pereira*** en el marco de una maestría en Gestión y Dirección de Proyectos, desde la cual buscó aproximarse, a través de los datos, a las formas en que se viene desarrollando y gestionando el sector cultural en Risaralda.

La investigación de Juana Valencia: Fortalecer las capacidades para la sostenibilidad

Al inicio, Juana Valencia presentó el tema a partir de su experiencia como gestora y organizadora cultural. Su objetivo al realizar esta investigación, además de argumentar con datos y estructura cómo funciona el gremio cultural en Risaralda, ha sido dignificar las labores que se desarrollan dentro de este sector. Ya que, si bien se desarrollan diferentes roles dentro de la sociedad, en este campo en específico las labores se triplican debido a la baja financiación.

> "Nos toca asumir un montón de labores dentro de la cultura para no solo sostener el proyecto, sino también la vida. Porque se nos está olvidando algo fundamental como gestores: que esa sostenibilidad la estamos pensando siempre en lo comunitario, en lo colectivo, y usted allá en su casa, sin mercado, no tiene con qué pagar el internet, les llegó el pago de la salud, y usted está buscando quién le presta. Entonces yo creo que esos son aspectos que tenemos que replantearnos. Esa sostenibilidad también viene de la calidad de vida que yo tengo, que yo quiero, el bienestar que quiero para mi vida."

El objetivo de su investigación fue obtener datos para construir argumentos que incidan en el momento en que se toman decisiones con respecto al sector cultural en Colombia y en el departamento. Esta consistió en realizar una valoración en temas de organización financiera, sustentabilidad y competitividad con organizaciones sin ánimo de lucro y microempresas; algunas de ellas no se dedicaban específicamente a las labores culturales o las artes; no obstante, operan de manera muy similar.

Para lograr el alcance deseado, Valencia recurrió a herramientas de investigación cuantitativa, entre ellas encuestas y grupos focales, con el propósito de recopilar información que permitiera caracterizar las condiciones del sector. Explicó que, actualmente, una de las fuentes de información disponibles para acercarse a la realidad cultural y empresarial del territorio son los datos abiertos de la *Cámara de Comercio de Pereira* y el *Registro Único Tributario* (RUT); sin embargo, reconoció que la información existente sigue siendo limitada. En este proceso, la inteligencia artificial también se convirtió en una herramienta clave para su investigación. Gracias a una beca pudo participar en un *bootcamp* donde aprendió sobre herramientas para realizar análisis de datos que posteriormente le permitieron procesar la información disponible, desarrollar su proyecto y acercarse a los números desde una perspectiva distinta, creativa y facilitadora en las labores de gestión.

En ese orden de ideas, Juana Valencia socializó los principales hallazgos de su investigación. Su interés parte de una preocupación que, según explicó, ha estado presente durante años en su experiencia como gestora cultural: la falta de información sistematizada sobre el sector. ¿Cuántos actores existen? ¿Qué hacen? ¿Qué servicios ofrecen? ¿Qué líneas de trabajo desarrollan? Estas fueron algunas de las preguntas que planteó a diferentes gestores culturales, encontrando poca participación en el ejercicio. Para ella, esta respuesta también **evidencia la distancia entre el sector cultural y los** números, pese a que los datos, como ella misma lo afirma, "son muy creativos" para comprender el territorio, organizar la información y visibilizar aspectos que con frecuencia quedan por fuera al momento de pensar y planificar la cultura.

Valencia señaló que la ausencia de datos se ha utilizado históricamente como argumento para justificar la falta de políticas públicas dirigidas al sector. Si no se conoce cuántos actores existen, qué representan para la ciudad o cuáles son sus áreas de trabajo, resulta más difícil dimensionar sus necesidades y justificar la asignación de recursos.

Resultados de la investigación

A partir de una investigación cuantitativa encontraron que el 45% de las personas encuestadas no contaban con un direccionamiento estratégico formalizado: la misión y la visión no estaban documentadas o permanecían únicamente en la cabeza de quienes lideraban las organizaciones. Asimismo, el 35% no contaba con herramientas de gestión contable. Para Valencia, estos datos son indicadores de una inestabilidad financiera que muchas veces permanece oculta detrás del funcionamiento cotidiano de los proyectos.

La falta de herramientas contables, explicó, no significa únicamente que una organización no tenga un software o un sistema formal de contabilidad. Esto indica gastos que no se registran o materiales que se cubren con recursos personales. Estos costos parecen insignificantes, pero a medida que se van acumulando terminan siendo una cantidad de dinero relevante, que pocas veces se retribuye a la persona que los proporcionó. De esta manera, el proyecto puede parecer viable hacia afuera, pero por dentro, una parte importante de sus costos está siendo sostenido de manera informal por las personas que lo desarrollan.

En este sentido, insistió en que **el sector cultural necesita construir herramientas, organizarse, generar estructuras, formular propuestas y producir datos que le permitan fortalecer su capacidad**

de incidencia. Para Valencia, **los cambios de administración y de gobierno hacen parte de un contexto que no puede controlarse, pero precisamente por eso resulta necesario que las organizaciones desarrollen capacidades propias que les permitan sostener sus procesos más allá de las coyunturas institucionales.**

El sector cultural después del sismo

La anterior reflexión, llevó a los participantes a referirse a la situación del sector cultural en Pereira después del sismo. Más que considerar la emergencia como el origen de las dificultades actuales, Valencia planteó que el desastre permitió hacer visible una precariedad que ya existía. La cancelación de proyectos, la pérdida de empleos y las dificultades económicas hicieron más evidente una situación que, según su lectura, llevaba tiempo afectando al sector. Por eso consideró necesario recuperar las lecciones de experiencias anteriores, como foros, redes y procesos de articulación cultural, y utilizarlas como punto de partida para fortalecer las relaciones existentes entre los diferentes actores.

En esta misma línea, destacó la importancia de reconocerse entre quienes trabajan en el sector y tejer redes en procesos que muchas veces funcionan de maneras aisladas. Mencionó experiencias como la Juntanza Cultural, la Red Teatral del Eje Cafetero y la Red de Danza, y expuso la necesidad de ampliar estas condiciones para que los proyectos culturales puedan trascender sus propios círculos y encontrar otros espacios para mayor visibilidad y así mayor colaboración.

Uno de los datos que retomó de su investigación fue que el 100% de las personas encuestadas dependía de fuentes esporádicas de financiación. Este resultado dialogó directamente con las preocupaciones planteadas al inicio del encuentro: la dependencia de convocatorias y apoyos puntuales puede permitir que un proyecto se realice, pero no necesariamente garantiza su continuidad.

Valencia también presentó algunos datos que permiten dimensionar el contexto económico en el que se desarrolla el sector. Según las cifras que compartió durante su presentación, en 2023 la industria cultural y creativa representó 40,6 billones de pesos a nivel nacional, aunque más del 50% de esta actividad se concentró en Bogotá. Frente a este panorama, señaló que ciudades intermedias como Pereira cuentan con menores condiciones y oportunidades para desarrollar este potencial económico. Asimismo, mencionó el cierre de 5.540 organizaciones sin ánimo de lucro registradas en

Pereira en 2018 y señaló que las microempresas representaban el 92,3% del tejido empresarial.

Estas cifras invitan a cambiar la mirada sobre la microempresa. En lugar de entenderla únicamente como una estructura pequeña frente a las grandes empresas, propuso reconocer allí redes de colaboración, afectos y relaciones que pueden ser fundamentales para el sector cultural. El reto está, entonces, en **desarrollar estrategias de relacionamiento e inversión que superen la lógica de solicitar apoyos económicos puntuales para realizar una actividad y permitan construir vínculos de mayor continuidad con otros actores.**

Posibilidades y conclusiones

Lo que presentó Valencia, también propuso comprender la cultura desde la relación entre el valor simbólico y el valor económico.

Entre los referentes conceptuales de la investigación aparecen la economía cultural, la cultura organizacional, la innovación y la gestión y dirección de proyectos. A partir de estos enfoques se plantean herramientas como el diagnóstico estratégico, la diversificación de fuentes de financiación y el fortalecimiento de capacidades para formular y gestionar proyectos.

Desde esta mirada, la economía creativa puede representar una oportunidad para el desarrollo territorial. El turismo, el Paisaje Cultural Cafetero (PCC) y la existencia de múltiples espacios y agentes culturales pueden constituir activos importantes, siempre que sean reconocidos, caracterizados y articulados.

Por ello, durante la presentación se planteó la necesidad de avanzar en el mapeo de espacios y actores culturales. Conocer qué existe en el territorio es un primer paso para identificar capacidades, evitar esfuerzos aislados y encontrar posibilidades de colaboración.

Como posible respuesta a las brechas de formación identificadas, Valencia plateó la posibilidad de desarrollar un diplomado en la Universidad Tecnológica de Pereira orientado a fortalecer las capacidades técnicas relacionadas con la gestión de proyectos. La propuesta se vincula con la necesidad de consolidar un sector cultural con mayores herramientas para planear, gestionar y negociar.

Finalmente, retomó las conclusiones de su investigación para señalar que **existe una informalidad operativa que puede desconectar la misión de las organizaciones de su viabilidad financiera. Sin**

direccionamiento estratégico, planificación y herramientas de gestión, los proyectos quedan expuestos a una mayor fragilidad. Por ello, **insiste en que la planificación y la gestión del riesgo deben formar parte de la estructura de las organizaciones culturales, especialmente en territorios que han atravesado cambios y situaciones de crisis.** Pensar en contingencias, prever escenarios y establecer estrategias para responder ante ellos no debería ser una tarea excepcional, sino parte de la manera en que las organizaciones imaginan y construyen su futuro.

Paola González Lozada: sostener a través de la colaboración y la comercialización.

¿Cómo está la energía creativa hoy? Es la pregunta que sembró Paola González Lozada en cada uno de los asistentes para comenzar su presentación sobre la sostenibilidad desde una perspectiva regional bajo el título *Sostenibilidad para las economías y el sector cultural/creativo del Eje Cafetero*. Con el fin de hacer un recorrido desde lo colectivo hasta lo individual.

Su planteamiento central parte del verbo "sostener" y de la necesidad de modelar y mapear formas de comercialización que contribuyan a la sostenibilidad de los procesos culturales. La propuesta incorpora un enfoque asociativo y colectivo: no pensar únicamente en cómo cada proyecto puede sostenerse de manera individual, sino en qué pueden hacer conjuntamente los actores del sector.

Para desarrollar esta idea, la presentación retomó diferentes experiencias y casos vinculados a procesos culturales y creativos, entre ellos La Linterna, Gallardía y el Circulo Gráfico de Cali. Estos ejemplos muestran posibilidades de articulación alrededor del patrimonio, el diseño, las prácticas creativas, las redes de creadores, la circulación y la investigación.

El énfasis estuvo puesto en comprender que **la comercialización no significa necesariamente convertir la cultura en un producto desprovisto de sentido. Puede ser, en cambio, una herramienta para generar ingresos, ampliar públicos, establecer relaciones con otros sectores y garantizar condiciones de continuidad para determinados procesos.**

Alianzas, intercambio y circulación

Uno de los conceptos destacados en la presentación fue el de "las alianzas y juntanzas"

Las alianzas pueden permitir acceder a mercados internacionales, compartir conocimientos, utilizar recursos y soportes existentes, organizar de otra manera el trabajo y construir discursos de identidad

capaces de comunicar el valor de los proyectos culturales.

La presentación también propuso mirar lo que sucede después de la realización de un proyecto: qué infraestructura queda, qué públicos se construyeron, qué aprendizajes permanecer y qué posibilidades de circulación pueden abrirse. Desde allí surge la pregunta ¿Y si hacemos intercambio?, entendida como una invitación a reconocer las capacidades y ponerlas en relación.

Esta incógnita generó una incógnita más profunda: ¿Qué tenemos entre todos? El ejercicio implica pasar de identificar únicamente las carencias del sector a reconocer los recursos, conocimientos, espacios, contactos, capacidades y experiencias que existen en el territorio. La sostenibilidad, desde esta perspectiva, puede construirse también a partir de lo que ya existe, si se logra articularlo.

Con las respuestas obtenidas, González desarrolló un ejercicio de *pitch* de un minuto, construido alrededor de preguntas concretas: quién es el proyecto, qué ofrece, qué necesidad o problema resuelve, por qué alguien estaría dispuesto a comprarlo y por qué hacerlo en ese momento.

La estructura sugerida para un *pitch* contempla la presentación del proyecto y de sus responsables, la explicación de la propuesta y su contenido, las motivaciones, el presupuesto, el equipo y un cierre. También, se consideraron factores como el *buyer persona* y el modelo de Canva para comprender mejor a los públicos y organizar la propuesta de valor.

Este ejercicio permitió poner sobre la mesa una dificultad que apareció también en las intervenciones iniciales: **el sector cultural tiene proyectos y capacidades, pero necesita fortalecer la manera en que comunica su valor frente a potenciales aliados, compradores, empresas e instituciones.**

Hallazgos del encuentro

A partir de las intervenciones y presentaciones, se pueden identificar varios elementos comunes.

Primero, la sostenibilidad cultural es multidimensional. No puede reducirse a la obtención de recursos económicos. Incluye las condiciones laborales y humanas, la organización interna, el impacto social y ambiental, la relación con el territorio y la capacidad de permanecer en el tiempo

Segundo, existe una fuerte dependencia de fuentes de financiación intermitentes. Las convocatorias púbicas son importantes para una parte significativa del sector, pero por sí solas no

garantizan estabilidad. La diversificación de ingresos aparece como una necesidad recurrente.

Tercero, existe una brecha entre las capacidades creativas y las capacidades de gestión. Muchas personas y organizaciones poseen experiencia, conocimiento y propuestas culturales, pero requieren mayores herramientas para planear, presupuestar, gestionar riesgos, formular proyectos, negociar y tomar decisiones financieras.

Cuarto, la comercialización aparece como un campo que todavía requiere exploración y fortalecimiento. Aprender a comunicar el valor de una propuesta cultural, identificar públicos y compradores y construir alianzas con empresas puede ampliar las posibilidades de sostenibilidad.

Quinto, las redes regionales constituyen una oportunidad. Los participantes no parten de cero: existen organizaciones, artistas, gestores, espacios, iniciativas y experiencias que ya han desarrollado formas de colaboración. El reto consiste en conectar estos esfuerzos y darles continuidad.

Sexto, hablar de sostenibilidad implica también cuidar a quienes hacen posible la cultura. Si los proyectos dependen permanentemente del sobreesfuerzo de artistas, gestores y trabajadores culturales, su sostenibilidad permanece comprometida. La calidad de vida y el bienestar deben formar parte de la discusión.

Retos y posibles rutas de acción

La conversación permitió identificar algunos desafíos que podrían orientar los siguientes encuentros y procesos de trabajo:

- **Construir y actualizar información sobre el sector cultural y creativo del Eje Cafetero**, incluyendo actores, organizaciones, espacios, servicios, capacidades y necesidades.
- **Fortalecer las capacidades de gestión**, especialmente en planeación estratégica, formulación de proyectos, presupuestos, gestión financiera y administración del riesgo.
- **Diversificar las fuentes de financiación**, explorando relaciones con el sector privado, cooperación internacional, comercialización y otros mecanismos complementarios a las

convocatorias públicas.

- **Fortalecer las capacidades de comercialización y comunicación del valor cultural**, de manera que los proyectos puedan dialogar con diferentes públicos y potenciales aliados.

- **Crear y consolidar redes regionales**, promoviendo intercambios de conocimiento, servicios, infraestructura, contactos y capacidades.

- **Reconocer las experiencias existentes**, evitando partir siempre de cero y construyendo sobre los aprendizajes de organizaciones que ya han desarrollado modelos de colaboración.

- **Incorporar las dimensiones social y ambiental** dentro de los modelos de sostenibilidad, además de la dimensión financiera.

- **Promover espacios de formación especializada**, como la propuesta de un diplomado en gestión de proyectos culturales mencionada durante la presentación de Juana Valencia.

Cierre: de las preocupaciones individuales a una construcción colectiva

El encuentro permitió reconocer que la sostenibilidad del sector cultural y creativo no puede resolverse únicamente desde la capacidad individual de cada organización para conseguir recursos. Los desafíos identificados —la informalidad, la dependencia de convocatorias, la falta de información, las dificultades de comercialización, las brechas de gestión y la necesidad de fortalecer redes— tienen una dimensión colectiva.

Al mismo tiempo, la jornada mostró que el territorio cuenta con experiencias, conocimientos, capacidades y actores que pueden constituir una base para construir nuevas formas de colaboración.

Por ello, una de las principales conclusiones del encuentro es la necesidad de pasar de la pregunta "**¿cómo sostenemos nuestro proyecto?"** a una pregunta más amplia: **¿qué podemos construir entre todos para que el sector cultural y creativo del territorio tenga mejores condiciones para sostenerse?**

Esta mirada supone comprender la sostenibilidad no como un punto de llegada, sino como un proceso permanente de organización, aprendizaje, colaboración y adaptación. También implica

reconocer que la cultura tiene un valor simbólico y social, pero que para garantizar su permanencia necesita condiciones económicas, organizativas y humanas que hagan posible su desarrollo.

La relatoría constituye así un primer ejercicio de memoria y sistematización. Su propósito es recoger las preocupaciones y propuestas expresadas durante el encuentro para que puedan convertirse en insumos de una conversación posterior y, eventualmente, en una agenda de trabajo regional orientada a fortalecer la sostenibilidad del sector cultural y creativo del Eje Cafetero.