Culturas

La Astilla en el Ojo

Relatoría Ruta de sostenibilidad · Segundo encuentro

Planificación colaborativa para resguardar el sentido de la cultura

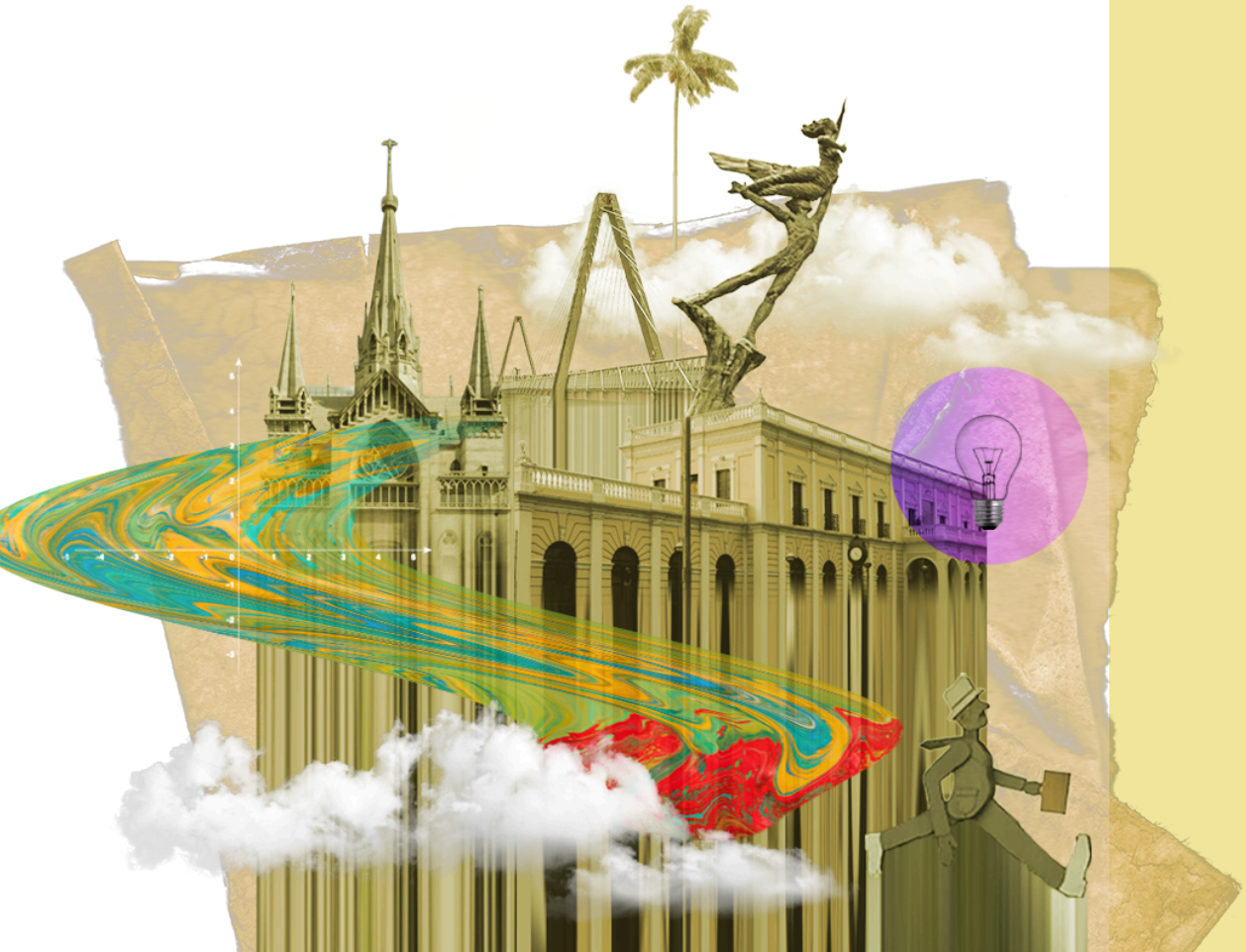
Taller de planificación estratégica para organizaciones culturales del Eje Cafetero

22 de octubre de 2026
Presencial

Guías de formación
Julián Salazar y
Leonardo Agudelo

Organiza

khuyay
pintar · juntar · crear



Durante el segundo encuentro de la Ruta de Sostenibilidad se aborda un enfoque fundamental: la sostenibilidad colaborativa. Esta mirada invita a transformar la pregunta individual sobre qué sostiene a cada organización cultural por una colectiva respecto a **qué se puede hacer en conjunto que permita desarrollar procesos sostenibles para todo el sector**.

En la planificación estratégica cultural, la sostenibilidad debe concebirse desde el interior de cada entidad como un proceso multidimensional y humano. Esto implica atender la organización interna, el impacto social y la vinculación directa con el territorio, trascendiendo la dimensión meramente económica.

Natalia Cano, directora de Khuyay, explica que la necesidad de fortalecer capacidades para la planificación surge de una reflexión sectorial: las organizaciones culturales suelen operar desde un accionar reactivo y coyuntural que les impide visualizar colectivamente su devenir para dirigir, replicar o descartar acciones estratégicas con impacto a largo plazo. Esto genera una pérdida de oportunidades y de foco, en especial cuando terminan sumándose a procesos ajenos a sus propósitos.

La reactividad se atiende con la planificación estratégica por tratarse de un archivo vivo que se analiza y evalúa durante todo el año para poder observar cómo van las organizaciones, qué se debe reajustar y hacia dónde se encaminan planeaciones futuras, enfatiza Julián Salazar, director de La Astilla en el Ojo.

Recordando aspectos claves del primer encuentro de esta Ruta de sostenibilidad, Leandro Hernández, coordinador de formación de La Astilla en el Ojo, repasa seis hallazgos que impactan la planificación:

1 La sostenibilidad debe pensarse de manera multidimensional.

2 Las entidades dependen de una financiación intermitente.

3 Existe una brecha entre creación y gestión, por lo que faltan más herramientas de planificación.

4 La comercialización es un campo por explorar. En ese contexto hace falta comunicar el valor de las propuestas de una manera más clara.

5 Las redes regionales son una oportunidad para no empezar desde cero, pero falta fortalecer el relacionamiento y la continuidad.

6 Es necesario cuidar a quienes hacen la cultura porque la sostenibilidad también parte del bienestar.

Conoce más en laaao.com/que-sostiene-a-la-cultura

Estos hallazgos invitan a pensar dónde están lxs aliadxs de cada organización, cómo se desarrollan estrategias para cuidar las alianzas, de qué manera se comercializan productos o servicios culturales intrínsecos a los procesos que ya existen y, en general, cómo atender esas seis brechas.

«Somos un motor importante dentro de la economía de la región»

Leandro Hernández · La Astilla en el Ojo

“Somos un motor importante dentro de la economía de la región”, concluye Leandro y plantea que se debe consolidar un ecosistema económico que dignifique la vida del artista, de lxs gestores y de las comunidades.

¿Qué es planificar en cultura?

La principal pregunta del sector cultural es la sostenibilidad y está demostrado que es más complejo emprender en esta área que en cualquier otra. Hay bastante bibliografía sobre consultoría para emprendimientos comerciales y para acompañar entidades de cualquier sector, pero no corresponden a la esencia del sector cultural y creativo. A partir de esos vacíos, La Astilla en el Ojo diseñó un protocolo de acompañamiento para emprendimientos y organizaciones culturales estructurado en tres momentos (diagnóstico, construcción e implementación) y cuatro dimensiones (identidad, interacción, crecimiento e innovación).

Este modelo hibrida otros validados en el mundo, entendiendo que trabajar en el sector cultural no es simplemente aplicar prototipos de otros sectores. La hibridación integra referentes como el modelo DIDPAC —de la Asociación Británica de Asesores de Emprendedores, enfocado en diagnosticar, deliberar, producir y acompañar— y la herramienta Star Model de Andrés Urrego —una herramienta de diseño de negocios adaptada al sector creativo, cultural, artístico y social— la cual asume un enfoque de públicos dinámicos en lugar de cliente para entender las audiencias y beneficiarixs de la cultura.

A diferencia de emprendimientos de otros ámbitos, en los que normalmente se piensa en la rentabilidad, **en el sector cultural la rentabilidad pasa a un segundo plano porque el principal objetivo, de acuerdo con Andrés Urrego, es el sentido** o lo que se nombra

como pertinencia; por lo que la sostenibilidad en la cultura también pasa por cuidar su razón de ser.

El sentido se encuentra en la identidad o esencia de las organizaciones culturales y para entenderlo mejor es útil preguntarse cuál es el ámbito del proyecto (espacio cultural, cultura popular y patrimonio, desarrollo artístico, comunicación y medio, producción artística y creativa u otro), cuál es el lugar de la organización en el ecosistema de valor (creación, producción, distribución, circulación y/o audiencias) y cuál su modelo de gestión (comunitaria, sin ánimo de lucro, emergente, en vías de consolidación, empresa consolidada).

Aunque lo cultural no se centra en el valor económico, hay otros valores que le son propios. Según Trosby, los productos o servicios ofrecidos pueden tener un valor estético, espiritual, social, histórico/patrimonial, simbólico o de autenticidad, el cual debe ser coherente con la identidad y el propósito de la marca porque se verá reflejado en los costos para los públicos. En este caso, profundizar en la esencia organizacional requiere reflexionar con qué tipo de valor cultural se reconoce cada proyecto.

Otro referente valioso para el sector es Lado B, quien desarrolló el concepto de lxs intermediarixs culturales para explicar que el ecosistema no solo se compone de artistas, sino también de agentes bisagra, los cuales ayudan a que un creador pase de tener una obra a tener un producto. Pensar en estos agentes expande el horizonte frente a la diversidad de intermediarixs que existen en la escena creativa.

Planificar, entonces, implica organizarse a partir de una estructura contextual que entienda el sentido y el valor de la cultura. Una vez definido este rumbo, el proceso inicia con un diagnóstico. En esta etapa se recomienda aplicar la matriz DOFA para consolidar información sobre las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas de cada organización.

Se puede materializar la planificación colaborativa usando la matriz DOFA bajo la metodología de espejo —la cual propone compartirlo en público con otras entidades del sector y ser mutuamente críticos—. De este modo emergen hallazgos comunes facilitando el aprendizaje y fortalecimiento recíproco. Compartir los diagnósticos entre organizaciones crea conexiones para identificar alianzas, sumar esfuerzos y optimizar recursos.

Aunque exista agotamiento respecto a los diagnósticos, son procesos que deben hacerse permanente porque permiten evaluar qué se quiere hacer, cómo se está haciendo, cómo se hizo y cómo se puede hacer mejor a la próxima. **Lo clave es no quedarse solamente en el diagnóstico, sino pasar de la evaluación a la construcción, porque una cosa es identificar problemas y otra es convertirlos en soluciones, estrategias y objetivos.**

Un ejercicio de espejo crítico

Durante la conversación de espejo crítico lxs representantes de las organizaciones asistentes al taller de planificación, escriben cuáles son sus debilidades y fortalezas (internas) y cuáles sus oportunidades y amenazas (externas) para después compartirlas entre sí.

En cuanto a debilidades encuentran comunes la inestabilidad económica; la monodependencia ante la financiación pública; no saber priorizar un producto o servicio para que sea una línea clave de ingresos; desperdiciar propuestas bien hechas porque no les desarrollan planes de comercialización o no las replican; ausencia de elementos base de planificación financiera para presupuestar el funcionamiento anual de sus organizaciones y la reducción de la comunicación interna durante periodos en que no están gestionando o ejecutando convocatorias.

Respecto a fortalezas identifican capacidades técnicas y logísticas para producir eventos; multidisciplinariedad; posicionamiento ante las comunidades por el fortalecimiento del tejido social; soporte en los equipos de trabajo; trayectoria y credibilidad; tener una casa cultural; estructura y metodología para la escritura y formulación colectiva de proyectos; versatilidad para el desarrollo de proyectos y planeación por medio de un calendario de convocatorias para la gestión de recursos.

Julian Salazar interviene para acentuar que la planificación también permite decir no a proyectos que desdibujan el sentido de la organización o que no generan sostenibilidad; asimismo señala que tener muchos proyectos, productos o servicios demanda más tiempo, acciones y equipo de trabajo, por lo que es importante revisar si hay disposición para hacer más o si se prefiere priorizar una cosa a la vez que permita fortalecerse de a poco.

Las amenazas mencionadas son la desfinanciación y estigmatización nacional del sector; no tener una sede física propia; que la labor cultural no sea la fuente principal de ingresos de lxs integrantes de las organizaciones; la contingencia generada por el terremoto del 10 de agosto y falta de aliadxs locales, puntualmente en el Quindío donde se percibe una brecha generacional y comportamental que dificulta la integración. Mientras, la oportunidad central más destacada en la que coinciden las organizaciones es **la articulación en red para la gestión de fuentes de cooperación internacional**.

Convertir amenazas, como la dificultad para articularse a nivel local, en oportunidades exige comprender las dinámicas y contextos que propician la unión o el distanciamiento entre organizaciones culturales. Juan Diego Usma, músico y gestor de la Corporación Son de Fuego, recuerda cómo el estallido social de 2021 en Pereira marcó una transformación que convocó a artistas, gestores y entidades, permitiendo incluso consolidar procesos permanentes articulados en torno al arte y la cultura. De forma

similar, el terremoto del 10 de agosto representó otra coyuntura crítica que derivó en la integración de diversas organizaciones para responder unidas ante la emergencia. Frente a esto, cabe preguntarse:

> **¿acaso las crisis sociales son el principal detonante para la articulación de los agentes culturales? ¿Es posible movilizar y convocar a estos actores más allá de las situaciones de emergencia?**

Julián enfatiza que el ejercicio de espejo crítico es fundamental para identificar y comparar contextos, ya que ofrece una perspectiva externa para validar y visibilizar problemáticas compartidas que trascienden a las organizaciones y permean a todo el ecosistema creativo. Viviana Mejía, gestora de proyectos en la Corporación Son de Fuego, destaca el valor de esta metodología y su potencial para transformar los aspectos críticos en nuevas oportunidades.

¿Cómo convertir problemas en soluciones?

La planificación requiere pasar del diagnóstico a las estrategias. Ya se ha dicho que el diagnóstico por sí solo no funciona y quizá ahí radica la desidia que sienten actores del ámbito cultural cuando se les invita a diagnosticar: que no se ha hecho nada después de esa fase.

Un camino para que los problemas pasen a guiar soluciones es el uso de la matriz CAME cruzada con la información que se consignó previamente en la DOFA. Esta matriz se fundamenta en el diseño de estrategias para **corregir debilidades** que disminuyan el estado de reactividad o supervivencia de la organización; afrontar amenazas de manera que sea posible anticiparse para reducir su impacto; mantener fortalezas para evitar quitarles atención —ya que ahí radica la diferenciación fruto de la experiencia construida— y, por último, **explotar oportunidades**, sea solxs o entre aliadxs, con el fin de aprovechar nuevos escenarios de crecimiento.

La fase de construcción del plan estratégico obliga a jerarquizar problemas. Aunque puedan existir cuatro o más debilidades, es necesario preguntarse cuál es la más importante para focalizar su implementación en primer lugar. No significa que las otras debilidades no se atiendan, se trata de dar orden para corregir una a la vez. Y así con las demás variables de las matrices (amenazas, fortalezas, oportunidades).

Leonardo propone mirar los problemas más allá de lo evidente para indagar en realidad cuál es la raíz de cada situación. Por ejemplo, en los casos de monodependencia económica, de no saber cómo distribuir costos o cómo vender, la debilidad real puede

radicar en la falta de planificación financiera o de un sistema de gestión contable.

Para cada categoría de información cruzada (corregir debilidad, afrontar amenaza, mantener fortaleza o explotar oportunidad) se recomienda establecer por lo menos tres estrategias, que también se evaluarán para saber por dónde empezar.

Al momento de hablar sobre estrategias para corregir debilidades varixs participantes coinciden en que requieren comunicar mejor sus servicios, considerando que van dirigidos a distintos públicos, les implica desarrollar diferentes portafolios y aspiran a que se fortalezcan como otra fuente de ingresos distinta a las convocatorias públicas.

Las organizaciones reiteran la separación entre dos líneas de productos/servicios culturales que parecen no funcionar articuladas para ellxs: una de impacto social-comunitario y otra comercial —dirigida especialmente a empresas—. En la primera, el público cuenta con menor o nula capacidad adquisitiva para pagar por servicios culturales (lo que exige gestiones adicionales de financiación y limita su estabilidad financiera); en la segunda el público cuenta con mayor capacidad de pago, pero no suele interesarse por sus trayectorias socioculturales. Ante este panorama, surgen dudas sobre cómo hacer converger ambas líneas de forma armónica y estratégica o cómo, por lo menos, lograr que el impacto socio-comunitario de una línea potencie el valor de la otra.

Esa distinción de públicos plantea desafíos comunicativos como disponer de portafolios específicos y adaptados al lenguaje de cada audiencia; al tratarse de herramientas comerciales orientadas a cautivar y facilitar la gestión de recursos, resulta válido diferenciarlos. Esto no implica abandonar la formación de audiencias, sino invitar a que cada organización reflexione sobre la conveniencia de mantener el ejercicio pedagógico de transmitir los impactos socioculturales a sectores comerciales que, como señala Julián, quizás aún no están preparados para recibir ciertos discursos.

Antes de estructurar los portafolios de servicios, es necesario abordar el costeo, otro aspecto frágil en las organizaciones. La dificultad no solo radica en calcular el valor real, sino también en discernir entre las audiencias con o sin capacidad de pago. Para enfrentar esto, algunas entidades implementan tarifas diferenciadas según el perfil del público. La decisión no obedece a que el servicio valga menos en ciertos contextos, sino al deseo de democratizar el acceso y evitar que el factor económico sea una barrera para acercarse al arte, la cultura y los saberes. Este escenario plantea al menos dos desafíos: garantizar el acceso cultural sin precarizar a quienes sostienen las prácticas artísticas y educar a las comunidades sobre el valor —al menos en términos simbólicos— de los productos y servicios culturales.

Retomando qué fortalezas se quieren mantener, las organizaciones participantes de la sesión destacan dos: una consiste en preservar los procesos de formación interna para la redacción de proyectos y la otra en cuidar el bienestar y la cultura organizacional del equipo de trabajo, velando por pagos justos, entre otras formas de cuidado.

A nivel de oportunidades comunes, pendientes de explorar, lxs agentes del sector proponen hacer un calendario conjunto de convocatorias que puede ser revisado por lxs integrantes de la Red Juntanza Cultural, la cual vincula a más de 30 organizaciones e iniciativas culturales y artísticas de Risaralda.

La baja financiación es una de las amenazas más recurrentes para las organizaciones culturales, afectando de forma directa la estabilidad de los equipos de trabajo que hacen posible cada proyecto. Por esta razón, resulta fundamental explorar alternativas que permitan construir justicia económica dentro de las limitaciones presupuestarias existentes. Lejos de proponer soluciones únicas, lxs asistentes identifican algunos modelos de pago aplicados en el sector:

1. Establecer un pago base por labores y disponer un sistema de bonos para quienes hacen labores adicionales.
2. Pagos por horas trabajadas al mes, en los que el valor de la hora varía según la disponibilidad presupuestaria.
3. Cubrir honorarios solo durante la ejecución de los proyectos financiados.

No todas las organizaciones cuentan con equipos multidisciplinarios ni con la diversidad de habilidades requeridas para abarcar la totalidad de sus áreas. De allí nace otra inquietud sobre cómo equilibrar los saberes o impulsar la especialización de cada integrante. Frente a esto, Julián Salazar explica que la especificidad corresponde a los roles, mientras que la generalidad de saberes depende de la cultura organizacional, no obstante, resulta fundamental establecer mínimos operativos alineados con la identidad de la marca, donde se garantice que cada integrante pueda contribuir desde sus particularidades. En la experiencia de La Astilla en el Ojo, sus equipos son elásticos—se expanden o reducen según cada proyecto—, lo que les permite contar con un equipo base e identificar a terceros que asuman otros roles extendidos. De fondo, el llamado apunta a comprender las necesidades propias de cada organización.

Priorizar tiene que ver con la dimensión tiempo

La planeación estratégica reduce riesgos, pero no los elimina. Lo que sí posibilita es identificar rutas para enfrentarlos o tomar vías alternas. Los riesgos pueden ser tan grandes como emergencias socioambientales o tan pequeños como que se atraviese un proyecto nuevo que no sea posible rechazar, en todos los escenarios, si se contemplan previamente, pueden ser menos traumáticos o paralizantes porque se tendrán opciones para actuar.

Las estrategias derivadas del diagnóstico constituyen la columna vertebral de los planes y guían la formulación de sus objetivos, tanto generales como específicos. Sin embargo, toda estrategia debe evaluarse rigurosamente antes de su implementación. La priorización está estrechamente ligada a la gestión del tiempo, ya que este condiciona la capacidad operativa y el alcance de las acciones en función del tamaño del equipo de trabajo.

Un criterio clave para determinar la jerarquía de las iniciativas consiste en iniciar por aquellas que demandan menor esfuerzo y generen un alto impacto; en segundo lugar, se abordan las que requieren tanto un esfuerzo elevado como un impacto significativo. Finalmente, las estrategias de bajo impacto y bajo esfuerzo se ejecutan únicamente si se dispone de margen de tiempo tras cumplir con los dos primeros niveles. Julián Salazar enfatiza que planificar es priorizar, y esto no implica descartar iniciativas, sino definir el momento apropiado para su desarrollo con el fin de optimizar.

La planificación puede estructurarse por niveles y por áreas. En cuanto a los niveles, se sugiere elaborar un plan estratégico general que proyecte la visión y la misión a cinco años; a partir de este, desglosar un plan anual que se organiza por trimestres. Respecto a las áreas, es aconsejable contar con planes específicos de comunicación, financiero, organizacional y de producto o servicio; aún así, esta estructura se adapta según las necesidades y la naturaleza de cada organización.

Es fundamental recordar que, como instrumento vivo, la planeación no es inalterable; evaluarla periódicamente permite modificarla y adaptarla para que dialogue con la condición cambiante que caracteriza a las experiencias socioculturales. En definitiva, fortalecer las capacidades de gestión estratégica implica no solo diseñar un instrumento, sino utilizarlo como mapa y volver constantemente a él.

Conclusiones

- La planeación colectiva posibilita identificar alianzas, sumar esfuerzos y optimizar recursos.
- Las agrupaciones socioculturales tienen un accionar reactivo, basado en respuestas coyunturales, que no permite visualizar colectivamente el devenir para dirigir, replicar o descartar acciones de manera estratégica, constante y a largo plazo.
- El principal objetivo de una organización cultural radica en su sentido o pertinencia consignado en su enfoque y misión, por ende, la rentabilidad, la comunicación y los procesos de planificación parten de hacer sostenible esa pertinencia.
- Los proyectos deben diseñar presupuestos anuales que les permita identificar cuánto requieren para funcionar ininterrumpidamente y luego, desarrollar mecanismos de financiación.
- Ha sido perjudicial para la sostenibilidad centrarse en el corto plazo de los proyectos temporales.
- Planificar también orienta para rechazar proyectos que pueden desviar a los colectivos de sus propósitos fundamentales.
- Algunas crisis sociales han llevado a las entidades comunitarias a articularse.
- Socializar procesos de diagnóstico y proyección junto a otros colectivos ayuda a identificar problemáticas y soluciones comunes.
- Lxs actores del sector cultural requieren fortalecer estrategias comunicativas y de formación de audiencias que les permita potenciar el valor de sus productos y servicios aprovechando el impacto socio comunitario que ya han consolidado.
- Se requieren estrategias sectorizadas que permitan garantizar la democratización del acceso a la cultura sin precarizar a quiénes sostienen las prácticas socioculturales.
- Las audiencias con menos capacidad adquisitiva deben comprender el valor real de los servicios y productos culturales, por lo menos en términos simbólicos.
- Priorizar el orden en que se ejecutan las estrategias de un plan es fundamental para optimizar su implementación, evaluación y alcance.
- La continuidad de los proyectos debe partir del cuidado de quienes la hacen posible, garantizando condiciones de bienestar, modelos de pago justos y evitando la precarización de los equipos de trabajo.
- Trabajar en el sector cultural exige no replicar ciegamente modelos comerciales tradicionales, sino hibridar referentes específicos adaptados a la naturaleza creativa, artística y social (como el modelo DIDPAC o la herramienta Star Model).
- Un plan estratégico no es un documento estático ni rígido, sino un mapa dinámico que requiere evaluación y retroalimentación constante a lo largo de todo el año.

Recomendaciones

- → Los escenarios de fortalecimiento de habilidades, para la planificación de organizaciones culturales, deben establecerse a través de encuentros frecuentes o de una mesa permanente para que no sea un impulso esporádico.
- → Participar en la validación de un modelo de sostenibilidad puede ser una experiencia enriquecedora para poner en práctica algunos conocimientos abordados alrededor de la planificación estratégica.
- → Hay un potencial enorme para que las entidades del sector nutran sus alianzas con miras a gestionar proyectos a través de cooperación internacional. Esta, además, es una opción vital en la coyuntura actual dada la desfinanciación de la cultura que impone el gobierno nacional y la crisis económica que vive Pereira tras la emergencia del terremoto.
- → Considerando las dificultades de tiempo y ausencia de herramientas para la planeación, el sector requiere espacios de formación y desarrollo de planes estratégicos que sean detenidos y frecuentes, de manera que se les facilite terminar sus diseños de planificación.
- → La planeación estratégica debe abarcar las fases de diagnóstico, diseño e implementación, no lograrlas genera frustración y desgaste, además que impide una evaluación real.

Créditos

Memoria y redacción: Maritza Palma Lozano.

Guías de formación: Julián Salazar y Leonardo Agudelo.

Participantes de las organizaciones culturales: Natalia Cano, Daniela Jaramillo, Karin Vargas, Viviana Mejía y Juan Diego Usma.