

Sostener la Vida Cultural en México

Manual de Modelos
de Gobernanza

Marzo 2026

Prólogo

Sostener la vida cultural en México implica mucho más que garantizar la producción artística. Supone reconocer que la cultura se construye y se cuida desde organizaciones, colectivos y espacios que operan en contextos complejos, cambiantes y, con frecuencia, marcados por la precariedad estructural. En el país, las organizaciones culturales, independientes, institucionales, comunitarias e híbridas cumplen un papel fundamental en la cohesión social, la construcción de identidades, de valor público y el desarrollo local. Sin embargo, su sostenibilidad a largo plazo depende en gran medida de contar con liderazgos sólidos y con modelos de gobernanza capaces de sostener el propósito cultural en el tiempo.

Desde esta convicción, el British Council impulsó el Creative Leadership Programme (2019–2026), una apuesta estratégica de largo aliento para fortalecer el ecosistema cultural en México a través del desarrollo de liderazgo. El programa se concibió como una experiencia intensiva de aprendizaje internacional, una residencia en el Reino Unido facilitada por universidades aliadas y organizaciones expertas en liderazgo creativo y gobernanza cultural, que permitió a las y los participantes conocer de primera mano prácticas, marcos de trabajo y modelos organizativos ampliamente consolidados en el contexto británico.

Durante seis años, el Creative Leadership Programme acompañó a 66 líderes culturales provenientes de distintos territorios del país, con trayectorias, disciplinas y escalas organizativas diversas. Más allá del intercambio académico, la residencia propició un espacio de reflexión profunda sobre los desafíos estructurales que enfrentan las organizaciones culturales en México y sobre cómo el liderazgo, la colaboración y la gobernanza pueden convertirse en palancas clave de sostenibilidad y transformación.

El programa partió de una premisa clara: el liderazgo cultural no puede pensarse de manera aislada, sino en relación directa con las estructuras organizativas, los procesos de toma de decisiones, los marcos legales y las prácticas de gestión que hacen posible, o limitan, la acción cultural.

En este sentido, el diálogo con el Reino Unido fue especialmente relevante. En ese contexto, las organizaciones culturales y creativas, independientemente de su tamaño, figura jurídica o modelo económico, suelen sostenerse sobre prácticas sólidas de gobernanza. Esta disciplina ha sido clave para fortalecer su resiliencia, su capacidad de adaptación y su impacto a largo plazo, y representa un aprendizaje valioso para otros ecosistemas culturales, incluido el mexicano.

El estudio de impacto del CLP: Liderazgo Creativo y Gobernanza Cultural en México, disponible para consulta en el sitio del British Council México, documenta los aprendizajes y transformaciones generadas tanto a nivel individual como organizacional. Entre sus hallazgos destaca la centralidad de la gobernanza como un factor crítico para la sostenibilidad, entendida no solo como una estructura administrativa, sino como el conjunto de prácticas, valores y mecanismos que permiten alinear misión cultural, viabilidad operativa y responsabilidad social en entornos marcados por la volatilidad, la incertidumbre, la complejidad y la ambigüedad.

Al acercarse el cierre de este ciclo, el British Council se planteó una pregunta clave: ¿cómo asegurar que el conocimiento generado trascendiera a las personas directamente beneficiarias del programa y pudiera ponerse al servicio del sector cultural en su conjunto? De esta reflexión surge Sostener la Vida Cultural en México. Manual de Modelos de Gobernanza, una publicación comisionada a Precisa Medición Estratégica que busca ofrecer herramientas prácticas, accesibles y contextualizadas para fortalecer a las organizaciones culturales del país.

Este manual no es un ejercicio teórico ni un producto concebido desde la abstracción. Se nutre de los aprendizajes, tensiones y reflexiones de organizaciones culturales mexicanas que participaron activamente en su construcción, lo que le confiere una voz situada y colectiva. En él, la gobernanza cultural se entiende como el conjunto de estructuras, mecanismos y prácticas que orientan la toma de decisiones, la participación, la transparencia y la rendición de cuentas, y no únicamente como un marco administrativo formal.

Asimismo, el documento incorpora de manera transversal enfoques de equidad de género, interculturalidad, inclusión y sostenibilidad amplia, reconociendo que la gobernanza cultural también es un espacio para la justicia social y la diversidad. El manual está pensado para organizaciones de todos los tamaños y formas organizativas, desde colectivos comunitarios y proyectos emergentes hasta instituciones consolidadas, con o sin figura legal formal, porque la gobernanza es un desafío compartido por todo proyecto cultural que busque sostener su impacto en el tiempo.

Con esta publicación, el British Council reafirma su compromiso con el desarrollo cultural sostenible y con el fortalecimiento de liderazgos y organizaciones capaces de sostener, hoy y en el futuro, la vida cultural en México.

Isabel Gil Gómez
Cultural Engagement Lead & Head of Arts
British Council México

Índice

Introducción	5
I. Diagnóstico del estado actual de la gobernanza cultural en México	10
II. ¿Cómo diseñar e implementar un modelo de gobernanza en tu organización cultural?	17
III. Sostenibilidad, Innovación y gestión en un entorno VUCA	49
IV. Opciones fiscales y marcos legales aplicables	90
Bibliografía	108
Anexos	113
Anexo 1. Cuadernillo de trabajo	113
Anexo 2. Ejemplos de buenas prácticas	140
Anexo 3. Evaluación de impacto: qué es y por qué importa	148
Anexo 4. Diversificación de ingresos	152
Anexo 5. Design Thinking	153
Anexo 6. Metodología participativa para la elaboración del documento Sostener la Vida Cultural en México: Manual de Modelos de Gobernanza	154
Créditos	160
Agradecimientos	161

Introducción

La elaboración de este manual se inserta en las iniciativas que el British Council ha impulsado en México para fortalecer la economía creativa y las capacidades del sector cultural. A través de su programa de liderazgo, el Creative Leadership Programme (CLP)¹, se han compartido herramientas y prácticas de gobernanza utilizadas en el Reino Unido, con el fin de apoyar a jóvenes creadores, líderes culturales y funcionarios públicos en la gestión y sostenibilidad de sus proyectos. En este camino, se identificó que muchas organizaciones culturales en México carecen de estructuras de gobernanza sólidas, lo que limita su continuidad, innovación y capacidad de colaboración (UNESCO México, 2025). Debido a esto, el British Council en México decidió publicar en 2020 una caja de herramientas prácticas para crear modelos de gobernanza². Con el paso de los años y las diversas ediciones del CLP desde 2019 hasta 2025, surgió la necesidad de avanzar hacia un análisis más profundo y situado en la realidad mexicana. Este manual responde a esa necesidad: ofrecer recomendaciones para modelos de gobernanza cultural adaptados al contexto mexicano.

El término gobernanza cultural no es de uso extendido en México y, cuando aparece, suele vincularse únicamente al ámbito gubernamental. **Las organizaciones culturales en México viven, día con día, el desafío de sostener proyectos que dialoguen con su comunidad y con sus públicos**, sin perder sus apuestas creativas y organizacionales. Al mismo tiempo, impulsan procesos artísticos y fortalecen la vida cultural del país. En un escenario dinámico — donde se cruzan creatividad, diversidad, desigualdades estructurales, marcos normativos complejos y cambios acelerados en las formas de producción y consumo cultural—, contar con herramientas claras, pertinentes y accesibles puede marcar la diferencia entre sobrevivir, estancarse o crecer con propósito.

La relevancia de este manual reside en su propósito: **servir como puente entre principios de buena gobernanza y decisiones concretas.**

1 El Creative Leadership Programme (CLP) tuvo como objetivo principal desarrollar y enriquecer las habilidades de los líderes creativos y culturales para una mejor gobernanza de sus organizaciones y proyectos. Puedes consultar el siguiente enlace para mayor información: https://www.britishcouncil.org.mx/sites/default/files/estudio_de_impacto_clp_2024.pdf

2 Esta caja de herramientas es resultado de una colaboración entre el British Council y el Chelsea College of Arts, una de las seis facultades que conforman la University of the Arts London. La caja de herramientas fue elaborada como parte del CLP: <https://www.britishcouncil.org.mx/sites/default/files/manual-herramientas-gobernanza-cultural-bc-ual.pdf>

Busca apoyar a las organizaciones para materializar fortalezas, enfrentar retos cotidianos y aprovechar la riqueza cultural que les rodea, reconociendo que cada proyecto se sitúa en contextos altamente diversos: territorios, historias y condiciones específicas. Por ello, el manual parte de una idea central: no existe un “modelo único” de organización cultural; existen múltiples caminos para construir acuerdos, distribuir responsabilidades, tomar decisiones y rendir cuentas de manera coherente con la misión y el contexto.

En consecuencia, este documento no ofrece recetas cerradas ni estructuras rígidas. **Propone una metodología flexible y adaptable** que invita a hacer preguntas honestas sobre cómo queremos trabajar, cómo queremos decidir y cómo queremos cuidarnos para crear mejor. La intención es que cada capítulo pueda utilizarse como una pieza independiente —para consultarse cuando sea necesario— y, al mismo tiempo, mantenga vínculos con el resto de la guía. Así, el manual puede leerse de principio a fin o abordarse por temas, según las necesidades de cada equipo.

¿Con quiénes dialoga este manual?

Este manual está dirigido a organizaciones culturales de todos los tamaños, giros y trayectorias: desde iniciativas comunitarias y colectivos independientes, hasta asociaciones con estructuras más formales y centros culturales consolidados. Su alcance es amplio porque reconoce que la gobernanza atraviesa a cualquier organización que desea crear valor cultural, fortalecer procesos internos y sostenerse en el tiempo.

Para su elaboración participaron representantes de 20 organizaciones culturales de distintas entidades del país, con perfiles, tamaños y experiencias diversas. Sus reflexiones —a través de un taller Lego® Serious Play (ver Anexo 6) y entrevistas semiestructuradas— fueron insumos fundamentales para dar forma al documento. Gracias a ello, el manual no solo refleja la experiencia metodológica del British Council, sino también el pulso vivo del sector cultural en México: prácticas situadas, tensiones reales, soluciones creativas y dilemas cotidianos que rara vez aparecen en documentos normativos.

Una metodología participativa: las organizaciones como comunidades vivas

En diálogo con el concepto de gobernanza cultural aquí propuesto, este manual **plantea una metodología flexible, abierta y adaptable, diseñada para dialogar con, y adaptarse a, la realidad de cada organización.** La intención es que cada capítulo pueda ser utilizado como una pieza independiente —para consultarlo cuando sea necesario—, al tiempo que mantiene conexiones transversales con el resto de la guía. Así, el manual puede leerse de principio a fin o abordarse por temas, según las necesidades de cada equipo.

Bajo la premisa de que toda organización cultural está hecha de personas, y que la dimensión humana es justamente la que sostiene los procesos creativos, administrativos, comunitarios y de gestión, este manual es concebido como **una herramienta participativa pensada para ponerse en práctica colectivamente.** Entendemos la participación no sólo como un ejercicio de reflexión conjunta, sino como una vía para fortalecer la toma de decisiones, clarificar roles y responsabilidades, y generar acuerdos que aumenten la legitimidad interna de los procesos. Participar es, en este sentido, parte central de la gobernanza: permite transparentar cómo y por qué se decide, facilita la circulación de información y contribuye a establecer mecanismos de rendición de cuentas que sean claros y compartidos por todas las personas involucradas.

Incorporar estos principios participativos exige atender las desigualdades que atraviesan al sector cultural. Por ello, **este manual adopta como ejes transversales la perspectiva de género, la interculturalidad, el enfoque en comunidades LGBTQ+, la inclusión de personas con discapacidad y la sostenibilidad en su sentido amplio** —no sólo económica, sino humana y social. Estos enfoques orientan la forma en que se distribuye el poder, se definen roles, se comunican decisiones y se construyen espacios seguros dentro de las organizaciones, asegurando que la participación sea realmente significativa, revisando quiénes quedan

sistemáticamente fuera; qué barreras —físicas, simbólicas o institucionales— impiden que todas las personas participen plenamente en la vida cultural.

De este modo, la participación deja de ser un valor abstracto y se convierte en el punto de partida para diseñar o actualizar un modelo de gobernanza que nombre con precisión cómo se toman las decisiones, quiénes intervienen, qué información circula y cómo se rinde cuentas. A partir de esta premisa, el manual presenta una guía clara y práctica para que cada organización pueda revisar, fortalecer o reimaginar su propio modelo de gobernanza cultural. Por ello, las preguntas que se plantean a lo largo del documento son invitaciones a la reflexión situada, puntos de partida para mirar el presente, reconocer los aprendizajes acumulados e imaginar, en conjunto, hacia dónde quiere dirigirse la organización. De la misma manera, los ejercicios incluidos en los distintos capítulos están diseñados para realizarse en equipo, entre todas las personas que forman parte de un proyecto.

Cuando un grupo se detiene a pensar su organización y decide escucharse, interpretar sus procesos y valorar el trabajo de cada integrante, algo esencial sucede: se fortalece el sentido colectivo y se delinean caminos más sólidos y compartidos.

A lo largo del manual se presentan ejemplos de buenas prácticas de México y de otros países para ampliar el horizonte de posibilidades. Estos casos no pretenden promover la importación directa de modelos ajenos ni sugerir soluciones que puedan aplicarse sin un análisis cuidadoso. Su propósito es inspirar: ofrecer referencias que ayuden a adaptar, reinterpretar y crear soluciones propias, reconociendo que la gobernanza cultural se construye desde los territorios, las personas y las historias que dan sentido a cada proyecto.

¿Qué SÍ es este manual?

Una guía práctica que acompaña procesos de profesionalización y fortalecimiento institucional.

Una herramienta flexible, que cada organización puede adaptar a su propia realidad.

Un manual participativo, pensado para trabajarse en equipo y abrir conversaciones valiosas.

Un instrumento para reflexionar, organizar ideas y tomar decisiones informadas.

Un documento vivo, que puede revisarse, actualizarse y crecer con el tiempo.

¿Qué NO es este manual?

Un conjunto de instrucciones rígidas que deben seguirse al pie de la letra.

Un modelo único que busca decir cómo “debe ser” una organización cultural.

Una receta universal que asegure resultados iguales para todas las organizaciones,

Un instrumento burocrático, frío e insensible a la realidad cultural de México y de sus organizaciones.

Un texto cerrado que pretenda ofrecer respuestas definitivas.

Este manual es una guía que acompaña, que ilumina procesos y que fomenta conversaciones necesarias, con la esperanza de que contribuya a consolidar entornos creativos más sólidos, colaborativos y sostenibles a lo largo del tiempo.

I. Diagnóstico del estado actual de la gobernanza cultural en México

La gobernanza cultural se refiere a la manera en que las organizaciones toman decisiones, distribuyen responsabilidades y construyen relaciones de confianza con sus comunidades, equipos de trabajo y aliados estratégicos. En México se caracteriza por una tensión constante entre dos fuerzas que se interpelan mutuamente: la centralidad histórica del Estado en el diseño, financiamiento y regulación de la política cultural; y la fuerza creciente de organizaciones comunitarias, colectivos artísticos, cooperativas, fundaciones y agentes independientes que han construido formas propias de organización, sostenibilidad y participación.

1.1. Tres vectores estructurales del ecosistema cultural

- Financiamiento y presupuesto público

El presupuesto federal para cultura ha sufrido grandes recortes en 2025 y 2026, alcanzando apenas el 0.13% del gasto público (Cámara de Diputados, 2025). Aunque el financiamiento estatal sigue siendo vital, las organizaciones culturales no pueden depender exclusivamente de él. La sostenibilidad exige diversificar fuentes:

- ingresos autogenerados,
- modelos cooperativos,
- donativos y alianzas privadas,
- proyectos mixtos de coinversión,
- fondos patrimoniales y de contingencia.

La extinción de fideicomisos y la reducción del Ramo 48³ aumentaron la vulnerabilidad del sector y evidenciaron la brecha entre principios (equidad, acceso, participación) y condiciones materiales.

3 El Ramo 48 es el presupuesto federal destinado a la política cultural de México. Es gestionado por la Secretaría de Cultura para garantizar los derechos culturales de las y los mexicanos.

- **Organizaciones comunitarias y Organizaciones de la Sociedad Civil (OSC)**

Las organizaciones comunitarias y OSC ocupan un lugar central en la configuración de la gobernanza cultural. A través de asambleas, colectivos, cooperativas, o fundaciones la ciudadanía gestiona bienes, prácticas y espacios culturales. Su fortaleza proviene de:

- cercanía con las comunidades
- legitimidad basada en procesos participativos
- arraigo territorial
- flexibilidad para innovar

Más que ejecutoras de programas oficiales, son actoras con capacidad de liderazgo y de creación de modelos propios de gobernanza.

- **Sector privado**

La participación del sector privado ha sido desigual y concentrada en grandes centros urbanos; dirigida a proyectos de alto perfil, dejando fuera iniciativas comunitarias o emergentes.

En años recientes, se observa mayor interés en colaboraciones más sostenibles en formación artística, preservación patrimonial y recuperación de espacios públicos. Esta vinculación con el sector privado introduce exigencias de transparencia, rendición de cuentas y profesionalización, pero también plantea el reto de equilibrar objetivos culturales e intereses corporativos.

El sector puede convertirse en aliado estratégico para ampliar recursos y fortalecer sostenibilidad, siempre que se respete la autonomía de los proyectos y existan mecanismos claros de corresponsabilidad (UNESCO, 2022; British Council, 2016).

1.2. Cómo se vive la gobernanza cultural desde dentro

Este diagnóstico integra el análisis de la consulta cualitativa con 20 organizaciones culturales en México, a través de un taller Lego® Serious Play y de entrevistas semi-estructuradas. Resaltan las fragilidades compartidas por las instituciones culturales, las dinámicas que limitan su capacidad de transformación y los retos que enfrentan en un contexto social, político y económico cada vez más incierto.

La gobernanza cultural aparece menos como una categoría académica y más como un ámbito de acción, un espacio donde se encuentran: la política, el mercado, la comunidad, los afectos, las estructuras técnicas, las prácticas colectivas.

Pese a las diferencias entre las personas entrevistadas, hay un punto en común: la gobernanza cultural implica corresponsabilidad, horizontalidad y sostenibilidad.



“La cultura no se sostiene con buena voluntad.” —Acacia 360, Región Centro.
“No criticamos; preguntamos por qué no se hace.” —Consejo Ciudadano para la Cultura y el Arte de Quintana Roo, Región Sureste

1.3. Problemas internos de los modelos actuales

A continuación, se presentan las principales problemáticas desde la visión y experiencia de las organizaciones culturales en México:

Problemática	Características
Ineficacia de los consejos directivos	La falta de diversidad —en términos de género, edad y trayectoria profesional— limita su capacidad de aportar visiones innovadoras y estrategias de largo plazo. La desconexión de muchos Consejos debilita a las instituciones, que terminan operando de manera aislada, sin un horizonte común ni capacidad de incidir en el futuro de la organización
Ausencia de estructura y recursos estables	Muchas instituciones carecen de fondos patrimoniales o de contingencia, lo que las vuelve financieramente vulnerables y dependientes de voluntades externas. Así, algunos intereses individuales tienden a imponerse sobre el beneficio colectivo, lo que mina la legitimidad institucional y debilita la confianza social.
Resistencia cultural al cambio	Numerosos equipos cuentan con personal que lleva décadas en los mismos puestos, sin procesos de actualización o profesionalización. Esta situación, genera miedo a la innovación y rechazo a replantear la misión institucional, lo que impide adaptarse a modelos más abiertos, interdisciplinarios o sostenibles.
Fragilidad de los modelos organizacionales predominantes	• Modelo familiar o privado: estructuras cerradas y jerárquicas, con poca apertura a voces externas. • Modelo “parque de diversiones”: instituciones privadas donde los socios fundadores opinan sin asumir responsabilidades de gestión, creando un liderazgo disperso y precario. • Modelo “torres de marfil”: organizaciones que funcionan en aislamiento, priorizando la autopreservación por encima del compromiso social o comunitario. Estas tipologías ilustran una gobernanza marcada por la falta de apertura, transparencia y participación, donde la cultura se concibe como patrimonio de unos pocos y no como un bien común.

1.4. Riesgos externos que atraviesan la gobernanza

Además de los problemas internos, existe un abanico de riesgos externos que amenazan la estabilidad y el desarrollo de las organizaciones culturales. Dichos riesgos pueden agruparse en varias dimensiones:

- Legales y burocráticos: expropiación, corrupción, trámites excesivos.
- Políticos: censura, polarización, cambios abruptos de administración.
- Económicos: fuga de talentos, precariedad, falta de financiamiento.
- Sociales: inseguridad, violencia y explotación indebida del patrimonio.
- Ambientales: desastres naturales y colapso ecológico.
- Difusión: escasa visibilización y ausencia de estrategias de comunicación.

La gobernanza cultural no puede pensarse en abstracto, sino que está siempre atravesada por dinámicas estructurales que van más allá de la institución en sí misma.

1.5. Desafíos actuales de la gobernanza cultural.

La gobernanza cultural en México se encuentra atravesada por una serie de tensiones que reflejan, al mismo tiempo, la riqueza y la fragilidad del ecosistema cultural del país. Si bien existe un marco normativo que reconoce los derechos culturales y un entramado institucional que abarca desde la Secretaría de Cultura hasta organismos especializados, su efectividad enfrenta limitaciones derivadas de la inestabilidad presupuestaria, la centralización administrativa y la precarización del trabajo cultural.

La extinción de fideicomisos, los recortes recurrentes al Ramo 48 y la insuficiente descentralización de recursos han puesto en evidencia una distancia entre los principios que sostienen la política cultural —equidad, acceso, participación— y las condiciones materiales para su cumplimiento.

Las fundaciones, colectivos y artistas han demostrado capacidad de innovación y sostenimiento, pero lo han hecho en un contexto marcado por desigualdades territoriales y limitaciones de alcance. Además, la gobernanza cultural enfrenta el desafío de garantizar transparencia, rendición de cuentas y mecanismos de participación que no sólo convoquen a los actores del sector, sino que incidan de manera efectiva en la definición de prioridades y la asignación de recursos.

En este sentido, los desafíos actuales no son únicamente financieros o administrativos: son también políticos y sociales, pues interpelan la forma en que se entiende la cultura como derecho y bien común, y exigen repensar las estructuras de gobernanza para hacerlas más sostenibles, inclusivas y democráticas. En este sentido, algunos de los desafíos puntuales que la gobernanza cultural enfrenta son:

- Fragilidad institucional de muchas OSC culturales.
- Desigualdad territorial: fuerte concentración en capitales y centros urbanos.
- Dependencia del financiamiento público sin suficientes alternativas.
- Ausencia de cultura sólida de rendición de cuentas en algunas organizaciones.
- Dificultades de articulación entre actores con visiones distintas (comunitarios, estatales, privados).

1.6 Tensiones y aprendizajes desde las voces del sector cultural

La gobernanza cultural no se entiende plenamente sin las voces, las experiencias y la mirada de las personas que forman parte de ella. Las entrevistas realizadas revelan un conjunto de tensiones que suelen desestabilizar el funcionamiento de las organizaciones: por ejemplo, expectativas institucionales frente a prácticas locales y comunitarias; exigencias de sostenibilidad frente a economías frágiles; deseos de participación frente a estructuras poco diversas y plurales.

Es importante que interpretemos estas tensiones no como fallas u obstáculos, sino como oportunidades para cambiar el estado de las cosas. Escuchar estas voces nos permite reconocer matices, aprendizajes y contradicciones que difícilmente aparecerían en un análisis documental, y que son indispensables para imaginar modelos más sensibles, situados y verdaderamente sostenibles.

Las 5 tensiones que se identificaron son:

Tensión	Descripción
Territorio y comunidad	La política cultural debe partir de los saberes, prácticas y dinámicas locales; cuando los modelos se imponen desde arriba, se debilitan los procesos comunitarios y se pierde la pertinencia territorial.
Economía y cultura	La sostenibilidad cultural requiere dejar atrás la idea de la cultura como gasto. Las organizaciones trabajan con presupuestos frágiles, pero producen valor social, simbólico y económico que supera con creces la inversión recibida.
Distinción simbólica	El reconocimiento institucional, comunitario o profesional legitima el trabajo cultural y abre puertas a financiamiento, colaboraciones y mayor incidencia. Sin este reconocimiento, muchos proyectos quedan invisibilizados.
Arte y profesionalización	Persiste la tensión entre la libertad creativa y la necesidad de estructuras profesionales de gestión. Muchos proyectos nacen del impulso artístico, pero requieren organización, procesos administrativos y roles claros para sostenerse en el tiempo.

II. ¿Cómo diseñar e implementar un modelo de gobernanza en tu organización cultural?

- Este manual está dirigido a organizaciones culturales de distintos tamaños, giros y trayectorias, desde pequeñas iniciativas comunitarias hasta centros culturales consolidados; desde colectivos independientes hasta asociaciones con estructuras más formales, organizaciones públicas y privadas, con o sin fines de lucro.
- El Anexo 1. Cuadernillo de trabajo contiene la totalidad de los ejercicios que integran este manual, organizados para facilitar su aplicación práctica. Para acceder a cada ejercicio, haz clic en el título correspondiente dentro del cuerpo del documento.
- El Anexo 2. Ejemplos de buenas prácticas reúne experiencias de diversas organizaciones que han implementado acciones orientadas al fortalecimiento de su modelo de gobernanza cultural, con el propósito de ofrecer referentes y aprendizajes aplicables a distintos contextos culturales y artísticos.

En el trabajo cotidiano de las organizaciones culturales —entre la creación, la gestión de proyectos, la búsqueda de financiamiento y el cuidado de los equipos— suele aparecer una pregunta que todas, tarde o temprano, enfrentan: **¿cómo organizarnos de manera que el proyecto crezca sin perder su esencia, su creatividad y su sentido comunitario?** Esta tensión entre sostener la identidad y mejorar la estructura interna atraviesa a colectivos emergentes y organizaciones consolidadas por igual. Por eso, este capítulo propone una **metodología sencilla para diseñar e implementar un modelo de gobernanza útil, flexible y adaptado a la realidad de las organizaciones culturales y artísticas en México.**

Diseñar un modelo de gobernanza no es llenar formatos ni copiar estructuras. Es, sobre todo, **preguntarnos cómo queremos trabajar, decidir y cuidarnos para crear mejor, imaginando un proceso en red, colaborativo y dinámico** (British Council, 2016; Bonet & Négrier, 2018; UNESCO, 2005/2022; García Canclini, 2015). Este proceso se articula alrededor de cuatro principios —equilibrio de voces, colaboración intersectorial, transparencia y rendición de cuentas, diversidad y representatividad— que actúan como su base ética y operativa.

Figura 1. Principios de una gobernanza cultural



Fuente: Elaboración propia, 2025.

En esta metodología, dichos principios no van aislados, sino que se integran transversalmente en cada etapa, funcionando al mismo tiempo como sostén (lo que estructura el trabajo) y como brújula (lo que orienta las decisiones), asegurando a la organización coherencia entre su misión, su práctica institucional y su impacto en la comunidad.

Así, esta guía propone **cinco pasos**, para que cualquier organización cultural pueda construir su propio modelo de forma consciente y sostenible.

Paso 1. Reconocer quiénes somos y cómo trabajamos hoy: Diagnóstico inicial

Antes de hacer cambios, necesitamos claridad sobre cómo estamos hoy. Este diagnóstico no es una auditoría: es una fotografía honesta del presente. Aunque seas una organización consolidada, es importante “hacer un corte” y revisar dónde y cómo está tu organización.

¿Qué es diagnosticar?

Diagnosticar es observar, analizar y comprender la **situación actual** de una organización, para identificar sus necesidades, retos, capacidades y oportunidades de mejora.

Un diagnóstico no busca ofrecer soluciones inmediata, sino construir una imagen precisa del punto de partida sobre la cual será posible planear acciones pertinentes y realistas.

¿Por qué importa?

Porque un buen diagnóstico permite:

- Tomar decisiones informadas, basadas en evidencia
- Enfocar los recursos (tiempo, presupuesto, capacidades) en lo que realmente se necesita
- Identificar brechas, áreas de riesgo y puntos fuertes que se pueden aprovechar
- Definir metas alcanzables, alineadas con la realidad de tu organización
- Aumentar la transparencia y la legitimidad, a partir de información clara y compartida.

Fuente: PNUD (2010). *Handbook on Planning, Monitoring and Evaluating for Development Results*. Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo.

¿Cómo hacer de manera sencilla el diagnóstico inicial?

Hay varias formas de hacerlo. Aquí dos opciones: un cuestionario diagnóstico y un mapeo de procesos. Ambas son complementarias y aportan información útil para conocer la situación actual de tu organización. Puedes profundizar estos ejercicios en el cuadernillo de trabajo.



Preguntas para reflexionar en equipo

- ¿Quién toma las decisiones hoy? ¿Cómo se toman?
- ¿Qué tan claras son las responsabilidades de cada quien?
- ¿Todas las personas cuentan con la información que requieren para hacer su trabajo?
- ¿Qué hacemos bien y qué necesitamos mejorar de nuestros procesos administrativos? (qué funciona, qué no funciona, qué nos duele)
- ¿Qué hacemos bien y qué necesitamos mejorar de nuestros procesos estratégicos?

1. Cuestionario diagnóstico

Es una herramienta de levantamiento de información diseñada para conocer, de manera sistemática, la situación actual de la organización en materia de gobernanza cultural. Su propósito es identificar prácticas, estructuras, procesos de toma de decisiones, formas de participación y mecanismos de coordinación existentes, así como los principales retos y áreas de oportunidad. La información recabada le permitirá, a tu organización, contar con una base analítica compartida que oriente la reflexión interna y sustente la definición de estrategias y acciones. El **cuestionario diagnóstico** lo encuentras en el Anexo 1. Cuadernillo de trabajo.

Mapeo de procesos

¿Qué es un mapeo de procesos?

Es una herramienta que permite **identificar, ordenar y representar visualmente cómo funciona una organización**: qué actividades realiza, quién participa, cómo se toman decisiones y cómo fluye la información.

¿Por qué importa?

- Hace visible lo invisible: permite entender cómo operan las cosas en la práctica, no sólo en documentos
- Identifica cuellos de botella, duplicidades y vicios que afectan la gestión de la organización
- Aclara roles y responsabilidades, y detecta dónde se requieren mejoras
- Genera un lenguaje común para que los equipos comprendan sus propios procesos
- Proporciona una base objetiva para diseñar estrategias y tomar decisiones informadas

Aquí encontrarás cómo elaborar un mapeo de procesos y un ejemplo narrativo y visual:

Paso a paso para elaborar un mapeo de proceso

1. Definir el propósito del mapeo. Aclarar qué se quiere comprender: ¿operaciones internas? ¿flujo de información? ¿responsabilidades? ¿puntos críticos?

2. Identificar el proceso a mapear: Elegir un proceso específico (p. ej., programación artística, administración de recursos, comunicación, gestión de públicos).

3. Delimitar el inicio y el fin del proceso. Determinar con claridad dónde empieza y dónde termina el proceso. Esto evita confusiones y asegura que el mapeo sea preciso.

4. Recopilar información sobre cómo ocurre el proceso en la práctica. Esto incluye:

- entrevistas con las personas responsables
- revisión documental (administrativos, fiscales y contables, operativos, programáticos)
- observación directa
- recolección de ejemplos o evidencias

Paso a paso para elaborar un mapeo de proceso

5. Identificar las actividades principales. Listar paso a paso las acciones que componen el proceso. Preguntar:

- ¿Qué se hace?
- ¿Quién lo hace?
- ¿Cómo lo hace?
- ¿Qué insumos necesita?

6. Identificar roles y responsables. Aclarar quién ejecuta cada actividad: áreas, coordinaciones, comités, voluntariado, direcciones

7. Identificar entradas y salidas del proceso

- Entradas: información, recursos, solicitudes, insumos.
- Salidas: productos, decisiones, informes, servicios.

8. Analizar puntos críticos y cuellos de botella. Detectar duplicidades, retrasos, falta de información, decisiones ambiguas, pasos innecesarios o dependencias problemáticas.

9. Construir el diagrama del proceso. Representar gráficamente el flujo de actividades con símbolos simples (inicio, actividad, decisión, documentos, conexiones). Puede hacerse con papel, pizarrón, Miro, PowerPoint o cualquier herramienta accesible.

10. Validar el mapeo con el equipo. Revisar de manera conjunta para asegurar que el diagrama refleje lo que realmente ocurre y no lo que se supone que debería pasar.

11. Elaborar una versión final y compartirla. Integrar comentarios, simplificar el lenguaje y dejar un diagrama claro, accesible y útil para la toma de decisiones.

12. Definir acciones de mejora. A partir del análisis, elaborar una lista breve de posibles mejoras: roles, pasos innecesarios, falta de información, herramientas, tiempos.

Fuente: PNUD (2010). *Handbook on Planning, Monitoring and Evaluating for Development Results*. Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo.



1.Ejercicio de implementación: Mapeo de procesos de nuestra organización

Instrucciones: Realicen en equipo los 12 pasos del mapeo descritos arriba. Pueden usar este cuadro para apuntar los resultados.

Para profundizar en este ejercicio, pueden dirigirse al cuadernillo de trabajo.

1.El objetivo del mapeo - ¿Qué queremos comprender?

2.¿Qué operación específica queremos mapear?

3.¿Dónde empieza y dónde termina el proceso que estamos mapeando?

4.¿Cómo recopilamos la información sobre el proceso? ¿Qué evidencias usamos?

5.¿Qué acciones son parte del proceso? (¿Qué se hace? ¿Quién lo hace? ¿Qué insumos necesita?)

6.¿Quién realiza cada actividad?

7.¿Qué entradas (información, recursos, solicitudes, insumos) y salidas (productos, decisiones, informes, servicios) son parte del proceso?

8.¿Qué puntos críticos y cuellos de botella identificamos?

9.Diagrama del proceso validado con el equipo.

10.¿Con quiénes debemos compartir el diagrama del proceso?

11.¿Qué mejoras vamos a hacer? ¿En cuánto tiempo las vamos a hacer?

- En suma, reconocer quiénes somos y cómo trabajamos es indispensable para cualquier proceso de fortalecimiento organizacional
- Realizar un diagnóstico inicial **permite comprender cómo está funcionando realmente la organización**, qué prácticas la sostienen, dónde se encuentran sus desafíos y cuáles son las oportunidades para avanzar
- Al finalizar este paso, la organización contará con un mapa más nítido sobre sí misma y **con información para orientar decisiones, con coherencia y realismo**

Paso 2. Definir o revisar nuestro horizonte: misión, visión y valores

Objetivo de definir el horizonte de tu organización: tener claridad hoy, para que las decisiones futuras estén en coherencia con la identidad y los principios de la organización.



Preguntas clave:

- ¿Para qué existimos como organización?
- ¿Qué impacto queremos generar en nuestra comunidad o sector?
- ¿Cuáles son los valores que deben guiar nuestras decisiones?
- ¿Qué tipo de relaciones queremos fomentar dentro del equipo?

La Misión debe mostrar a **qué se dedica tu organización** en un enunciado breve y sencillo.

Inicia con un verbo en infinitivo e indica de forma concreta:

- ¿Qué hace?
- ¿Para quién lo hace?
- El efecto que espera lograr en su entorno.



2. Ejercicio de implementación: Nuestra misión

¿Cuál es el propósito de nuestra organización?

La actividad fundamental que da razón de ser a la organización.

¿Qué hace?

¿Cuáles son los Productos Finales (bienes y servicios que entrega)?

¿Cuál es el público?
(¿A quiénes van dirigidas nuestras acciones: nuestros bienes o servicios?)

Identificación de los usuarios o beneficiarios a quienes van dirigidos los productos finales (bienes y servicios).

¿Cuál es el efecto que esperamos lograr?

Resultado final a observar en el público de la organización.

Responde las preguntas y escribe aquí la misión de tu organización.

La Visión representa un **escenario altamente deseado** que tu organización pretende alcanzar a futuro. Se construye definiendo **hacia dónde queremos ir o qué queremos cambiar**, y buscando posibles soluciones de la problemática presente en el quehacer de la organización.



3. Ejercicio de implementación: Nuestra visión

¿Cómo solucionamos la problemática?/ ¿Qué debemos hacer?

Enlace

PARA

¿Hacia dónde queremos ir?

Los valores representan **los principios éticos fundamentales de una organización, los cuales orientan cómo ésta trabaja y toma decisiones**

en su día a día. Los valores se construyen identificando qué prácticas queremos promover, cómo queremos relacionarnos dentro y fuera de la organización, y qué criterios utilizamos para enfrentar situaciones complejas. Algunos valores que suelen ser importantes en proyectos culturales son: cuidado, transparencia, colaboración, equidad, diversidad, autonomía, creatividad, responsabilidad social.

Ejemplo: Museo Soumaya

Misión

Compartir la colección de Fundación Carlos Slim que ofrece más de 30 siglos de arte americano y europeo, en espacios de encuentro para todos, que motivan a reflexión y el diálogo en el panorama cultural latinoamericano, mediante el compromiso y la acción social.

Visión

Conservar, investigar y difundir el patrimonio cultural de Fundación Carlos Slim, a través de exposiciones permanentes, temporales e itinerantes, así como programas de inclusión, responsabilidad social y medio ambiental, educativos y de desarrollo humano, académicos y editoriales para optimizar el entorno y la calidad de vida de nuestros visitantes a partir de la mejora continua, y así cumplir con los parámetros de excelencia intencional.

Valores

Democratización de la cultura, compromiso social, inclusión, excelencia y profesionalización, sostenibilidad y responsabilidad ambiental.

- Definir la misión, visión y los valores permite que tu organización cultural **ponga en palabras su propósito, su horizonte y la ética que guía su trabajo.**
- Este paso permite contar con un marco común para alinear decisiones, prioridades y prácticas cotidianas de tu organización.
- Al concluir esta etapa, **la organización contará con un norte compartido: sabe quién es, hacia dónde quiere ir y bajo qué valores desea caminar colectivamente.**



4. Ejercicio de implementación: Nuestros valores en la práctica

Antes de empezar:

Este ejercicio puede realizarse de distintas maneras según el tamaño y la situación de la organización. Lean las dos opciones siguientes y elijan la ruta que mejor se adapte a su realidad actual.

Ruta A: Si su organización NO tiene valores definidos

(Organizaciones pequeñas, emergentes o en proceso de formalización)

1. De manera individual, cada persona escribe entre 3 y 5 valores que considere esenciales para que la misión y la visión se hagan realidad.
2. Compartan los valores en grupo y agrúpenlos por similitud.
3. Como equipo, seleccionen entre 4 y 6 valores prioritarios.
4. Conversen sobre qué significa cada valor en la práctica cotidiana de la organización.

Ruta B: Si su organización YA tiene valores definidos

(Organizaciones medianas o grandes)

1. Lean en voz alta los valores institucionales existentes (tal como aparecen en documentos o en la página web).
2. En grupo, discutan qué entiende cada persona por esos valores.
3. Identifiquen ejemplos concretos de situaciones donde los valores sí se reflejan y otras donde no se reflejan en la práctica.
4. Detecten qué valores se sienten más vivos y cuáles resultan más abstractos o poco claros.

Valor: ¿Qué significa en la práctica?

Ejemplo concreto en el día a día

Para profundizar este ejercicio (Ruta A o Ruta B), ver Cuadernillo de trabajo.



Preguntas para reflexionar

- ¿Alguno de estos valores se siente más como un lema que como una guía real?
- ¿Qué valor genera más confusión o interpretaciones distintas dentro del equipo?
- ¿Qué valor debería tener más peso en la toma de decisiones?

Los valores **no son eslóganes** o lemas. Para que sean reales y no solamente palabras en un documento, deben **orientar a decisiones y comportamientos**, especialmente cuando hay presión, conflictos o decisiones difíciles.

Paso 3. Diseñar nuestra estructura de gobernanza

Aquí se traduce la identidad de la organización —su misión, visión y valores— en prácticas concretas: **quién decide qué, cómo se coordina el trabajo y qué mecanismos nos ayudan a sostenernos como equipo a lo largo del tiempo**. Lejos de ser un esquema rígido, esta estructura debe ser flexible, útil y proporcional al tamaño, alcance y contexto de la organización.

Objetivo: contar con un modelo claro, comprensible y práctico que refleje la cultura organizacional y permita que las decisiones sean coherentes, transparentes y compartidas.

3.1 Proceso de toma de decisiones: equilibrio de voces

El equilibrio de voces es el corazón de la gobernanza cultural. Supone **establecer mecanismos de decisión que reconozcan los distintos conocimientos, roles y perspectivas dentro del equipo, para generar confianza, y fortalecer el sentido de corresponsabilidad**.

¿Qué buscamos aquí?

- Que todas las personas sepan cómo se decide y quién decide qué.
- Que las voces relevantes participen según el tema o el impacto de la decisión.
- Que existan acuerdos claros sobre cómo resolver las diferencias.
- Que el proceso sea transparente, ágil y accesible para el equipo.

Para ello, resulta fundamental definir de manera clara:

- Roles directivos y operativos
- Responsabilidades por área
- Límites, alcances y niveles de decisión



Preguntas clave:

1. ¿Qué tipos de decisiones tomamos en la organización? (estratégicas, operativas, financieras, artísticas, comunitarias).
2. ¿Quién participa actualmente en cada tipo de decisión?
3. ¿Qué decisiones deberían ser colectivas y cuáles pueden ser individuales?
4. ¿Cómo circula la información antes de tomar una decisión importante?
5. ¿Qué mecanismos usamos para llegar a acuerdos? (consenso, votación, consulta, liderazgo rotativo...).
6. ¿Cómo se resuelven los desacuerdos o tensiones?
7. ¿Qué voces suelen quedar fuera o no ser escuchadas?
8. ¿Qué tan transparente es hoy nuestro proceso de toma de decisiones?

El mapa de decisiones

Este ejercicio ayuda a visualizar cómo decide la organización y qué ajustes pueden mejorar el equilibrio de voces.



5. Ejercicio de implementación: El mapa de decisiones

Materiales	Pasos
Hojas grandes o rotafolios, marcadores, notas adhesivas de 3 colores.	1. Identificar decisiones clave: en grupo, cada persona escribe en notas adhesivas (color 1) todas las decisiones que cree que la organización toma durante un año: desde las grandes (presupuesto anual, alianzas, líneas curatoriales) hasta las pequeñas (logística diaria, selección de proveedores, horarios de trabajo). 2. Agrupar decisiones por nivel: en el rotafolio, agrupen las notas en tres categorías: estratégicas, operativas, cotidianas/administrativas 3. Asignar quién decide hoy: usen notas de color 2 para indicar quién toma esas decisiones actualmente: dirección, equipo completo, comités, coordinaciones, miembros externos, etc. 4. Reflexionar sobre quién debería decidir: en notas de color 3, indiquen quién sería ideal que tomara cada decisión para lograr equilibrio de voces, agilidad y claridad. 5. Detectar brechas. Observen: • ¿Dónde se concentra demasiada decisión? • ¿Qué áreas necesitan mayor participación? • ¿Qué decisiones requieren formalizarse? • ¿Qué procesos funcionan bien y pueden conservarse? 6. Construir acuerdos: con base en esta visualización, escriban juntos un primer borrador del proceso de toma de decisiones, identificando mecanismos, roles y criterios.

Al proceso de toma de decisiones junto con la asignación de roles y responsabilidades se le conoce como estructura organizacional: es la clave para entender el funcionamiento de las organizaciones hacia la coordinación de sus esfuerzos e impacta su desempeño y la eficiencia. Pese a que la literatura organizacional ha puesto mucho atención en la estructura organizacional, en las organizaciones de arte y cultura este tema no ha despertado tanto interés (Jung & Vakharia, 2019).

La estructura organizacional define cómo se organiza el trabajo, quién toma decisiones, qué responsabilidades asume cada persona o área, y cómo se comunican entre sí. ¡No es solo un organigrama! Es el marco que permite que la organización funcione de manera clara, coherente y eficiente (Daft, 2016).

No hay una sola estructura organizacional que funcione para todas las instituciones culturales, sino que depende del contexto, el tamaño, la misión, los objetivos y los recursos de cada organización. En general, las estructuras muy jerárquicas no suelen ser la mejor opción para el sector cultural y creativo; las estructuras más horizontales permiten mayor innovación y ser más efectivos en cuanto a resultados cualitativos (Jung & Vakharia, 2019).

Aquí mencionamos algunos elementos que pueden adaptarse a distintas organizaciones:

El consejo directivo o patronato:

- dirige a la organización estratégicamente
- supervisa las operaciones y las finanzas de la organización.
- vigila la integridad ética y legal de la organización.
- responsable de asegurar que la sostenibilidad y que se cumpla su misión y visión.
- gestiona riesgos
- ofrece a la organización conocimientos y/o diferentes tipos de recursos de sus miembros.

Un elemento importante de los consejos directivos es su **diversidad en términos de género, origen étnico o cultural, edad, profesión y campos de conocimientos, entre otras cosas**. La diversidad del consejo, especialmente, la presencia de mujeres también influye en mayor innovación en sostenibilidad ecológica. (Castellini, Marzano & Valentini, 2019; Bazel-Shoham, Sang Mook, Munjal & Shoham, 2024).

La diversidad también se refiere a la **representación sectorial**, a fin de que personas de negocios, artistas, investigadores y otros actores puedan contribuir con diferentes puntos de vista. **La representación comunitaria** debe buscar involucrar a líderes comunitarios, usuarios o representantes de grupos prioritarios en la toma de decisiones estratégicas. Brooklyn Museum en Nueva York es un pionero en este último tema (Farrel, 2018).

Cuando se busca diversidad en el consejo, es importante revisar factores y estructuras dentro de la organización que pueden favorecer o impedir la diversidad (Ostrower, 2013). No basta que el consejo tenga miembros diversos, sino que cada quien pueda realmente participar en las decisiones (Walker & Davidson, s.f.). Puedes consultar un ejemplo de cómo funciona la diversidad de un consejo en el ejemplo Diversidad como objetivo: Arts Access Aotearoa, en Nueva Zelanda (Anexo 2).

En cuanto al tamaño del consejo, no existe un número que pueda ser útil para todos los casos, sino que depende de la escala y la complejidad de la organización. De todos modos, una buena práctica también es la rotación de los miembros, para renovar el consejo.



6. Ejercicio de implementación: Buenas prácticas para la conformación de un consejo

Instrucciones

De modo individual, cada integrante del consejo responda a las siguientes afirmaciones. Si tu organización no tiene un consejo, esta batería de afirmaciones pueden ayudarte a pensar si tener un consejo es útil para tu organización y, de serlo, cómo conformarlo de modo eficiente.

Buenas prácticas para los Consejos	Si/no
Cada persona en el Consejo sabe cuál es el papel de éste y su relación con la dirección y el equipo ejecutivo de la organización.	
La persona que preside el Consejo tiene buenas habilidades para facilitar y trabajar con las personas y entender la cultura organizacional; sabe abrir espacios para debate y enfocarse en las necesidades de la organización. Las y los integrantes del Consejo conocen y tienen un compromiso con el área principal de la organización como artistas, colectores o personas que regularmente participan en actividades del campo de la organización como público.	
El Consejo entiende cómo contribuir estratégicamente a los objetivos y el contexto de largo plazo de la organización.	
Las y los integrantes del Consejo tienen áreas específicas de experiencia, tales como: industrias creativas, manejo de finanzas o negocios, temas legales, tecnologías o experiencias digitales dirigidos al servicio del cliente y/o manejo de riesgos estratégicos. (Si la organización busca influir en las políticas públicas, es útil que alguien en el consejo tenga experiencia en este ámbito.)	
El Consejo tiene al menos algunos integrantes que tengan buenas conexiones y credibilidad ante stakeholders importantes.	
El Consejo tiene al menos algunos integrantes que tengan buenas conexiones y credibilidad ante stakeholders importantes.	
Se hace una inducción a cada nueva integrante del consejo, para que sepa qué expectativas hay y cuál es su rol.	

Si tu lista tiene muchos “no”, puede ser necesario pensar qué medidas tomar para que el Consejo pueda cumplir mejor su función.

3.2 Colaboración Interseccional (Articulación)

Las redes de colaboración entre las organizaciones culturales son importantes para poder crear iniciativas comunes para promoción y sensibilización. Las redes también permiten obtener el apoyo de organizaciones homólogas, aprovechar en común recursos y lecciones aprendidas y evitar la duplicación de tareas” (UNESCO, 2018; citado por UNESCO, 2022, p. 136). Si quieres conocer una buena práctica sobre cómo funciona la colaboración entre organizaciones del sector cultural, puedes consultar el ejemplo “Colaboración para la democratización de la cultura Red Clulture”, en Croacia. (Ver Anexo 2).

3.3 Diversidad y Representatividad (Identidades Culturales)

“*Lo indígena no puede ser usado como accesorio.*
Museo de los pintores oaxaqueños, Región Sur

En el sector cultural, la diversidad es a menudo celebrada: la diversidad de las culturas, historias, formas de ver el mundo, expresiones culturales... Paradójicamente, las organizaciones culturales muchas veces no la practican en su trabajo de día a día. Investigaciones diversas muestran que existen muchas desigualdades dentro del sector cultural, por ejemplo en términos de género y etnicidad. Más allá del liderazgo, los consejos directivos de organizaciones culturales tienden a estar dominados por élites urbanas, educadas y económicamente privilegiadas, con escasa representación de personas provenientes de pueblos originarios o comunidades indígenas, afroamericanos, comunidad LGBTIQ+, personas con discapacidad, mujeres, jóvenes o habitantes de zonas rurales.

¿Por qué es importante?

- **Relevancia:** Las sociedades actuales son plurales y diversas, y las organizaciones que no responden a eso, se vuelven irrelevantes.

- **Excelencia e innovación:** Las investigaciones muestran que la diversidad de perspectivas genera creatividad y mejores soluciones, permitiendo mayor innovación.
- **Justicia:** Los recursos culturales públicos deben servir a toda la sociedad, no solo a élites.
- **Sostenibilidad:** Organizaciones que conectan con diversas comunidades amplían su base de apoyo.
- **Inclusión social:** Las organizaciones culturales tienen el poder de amplificar las expresiones culturales de grupos vulnerables o con poca representatividad. También pueden servir a los públicos que tienen desventajas económicas o sociales. Todo esto apoya a mayor inclusión en la sociedad en general.
- **Perspectiva de género:** Democratiza la toma de decisiones, redistribuye el poder e incorpora la economía del cuidado en la gobernanza.
- **Perspectiva de derechos:** Los derechos culturales son parte de los derechos humanos universales y los modelos de gobernanza deben garantizarlos.

La diversidad debe trabajarse a nivel sistémico. Hay cinco niveles interdependientes de diversidad y un cambio en un solo nivel no es suficiente y puede ser performativo.

1. **Gobernanza** (Consejo directivo)
2. **Personal** (De todos los niveles, desde liderazgo hasta nivel operativo)
3. **Programación** (Contenido, artistas, narrativas, espacios que se dan a diferentes expresiones e identidades culturales)
4. **Audiencias** (Quién puede acceder y participar)
5. **Cultura Organizacional** (Valores, prácticas, ambiente)

Si la diversidad del Consejo es importante, la diversidad del personal es igualmente fundamental. Proteger, promover y celebrar la diversidad de orígenes, capacidades, experiencias, perspectivas e identidades no solamente incentiva innovación y creatividad, sino que también influye en el bienestar del personal y en la unidad de equipos de trabajo. Sin embargo, muchas organizaciones en el sector cultural presentan algunas barreras ante la aceptación de la diversidad, tales como:

- Resistencia al cambio.
- Procesos de reclutamiento sesgados, que favorece a unos perfiles, discriminando a otros.
- Mayor diversidad en el personal de base, pero menor en puestos medios o directivos.
- Dificultades para los ascensos y promociones.
- Brechas salariales basados en sesgos de género o etnia.
- Falta de mecanismos para que sean escuchadas todas las voces en la organización.
- Espacios físicos no inclusivos (p.e. no se toman en cuenta las necesidades de personas con discapacidad, no hay baños neutros de género, no hay espacios para la lactancia...).



Preguntas para reflexionar

- ¿Cuántas personas mujeres, personas provenientes de pueblos originarios o comunidades indígenas, LBGTIQ+, personas con alguna discapacidad (visual, motriz, auditiva) tenemos en nuestra organización? ¿Qué puestos ocupan?
- ¿Qué barreras para la diversidad hay en nuestra organización?
- ¿Tenemos una política explícita para fomentar la diversidad en la contratación?

La diversidad o la falta de ella se refleja muchas veces en la programación cultural y en la elección de a qué artistas o expresiones culturales se apoyan. A veces hay una diversidad superficial en la programación: por ejemplo, se realiza una exposición sobre las culturas indígenas, pero no se incluyen a personas provenientes de pueblos originarios o comunidades indígenas en la planeación, ejecución y evaluación del proyecto. Esto puede suceder también con la apropiación cultural.

Es fundamental buscar mayor representatividad y diversidad no solamente en ocasiones especiales, sino en toda la programación.

Nueva Zelanda es un referente internacional en la inclusión y el acceso a las artes de personas con discapacidad, tanto como artistas como público. El caso muestra cómo la diversidad y la accesibilidad, cuando se integran de manera coherente en políticas, prácticas y liderazgo, fortalecen tanto la relevancia social como la calidad artística de las organizaciones culturales. Puedes conocer, con mayor profundidad, este caso en el Anexo 2.

Para analizar de manera estructurada cómo se manifiesta la diversidad y la representatividad en distintos niveles de la organización, identificar brechas existentes y definir primeras acciones para avanzar hacia una gobernanza cultural más inclusiva, se puede hacer una **Matriz de Diversidad**.



7. Ejercicio de implementación: Matriz de diversidad y representatividad

Instrucciones

1. Revisen los cinco niveles de diversidad que se presentan en este capítulo.
2. Como equipo, dialoguen sobre la situación actual de su organización en cada nivel.
3. Evalúen de forma honesta el grado de diversidad y representatividad existente, considerando distintos grupos (personas provenientes de pueblos originarios o comunidades indígenas, personas afromexicanas, comunidad LGBTQ+, personas con discapacidad, mujeres, jóvenes, habitantes de zonas rurales, entre otros).
4. Identifiquen brechas, tensiones o ausencias relevantes.
5. Definan una acción concreta y realista por nivel para avanzar hacia una mayor inclusión.

Nivel	¿Cómo se manifiesta hoy la diversidad?	Brechas o ausencias identificadas	Una acción posible
Gobernanza (Consejo o Patronato)			

Gobernanza (Consejo o Patronato)			
Personal (directivo y operativo)			
Programación			
Audiencia			
Cultura organizacional			

Para profundizar este ejercicio y desarrollar un plan de acción más detallado, ver Cuadernillo de trabajo.



Preguntas para reflexionar

- ¿En qué nivel se concentran las mayores brechas de diversidad y representatividad?
- ¿Qué decisiones o prácticas actuales podrían estar limitando una participación más diversa?
- ¿Qué acciones están bajo nuestro control inmediato y cuáles requieren alianzas externas?

La organización puede buscar ampliar el acceso al arte y cultura a sectores tradicionalmente marginados, pero si la programación no es relevante para el sector objeto, el intento puede quedar a medias.

Algunas barreras que afectan al acceso del público pueden ser:

- Espacios físicos e infraestructura que no toman en cuenta las diferentes discapacidades o a personas sordas.
- Falta de herramientas de acceso (p.e. audiodescripción, subtítulos, lengua de señas).

- Barreras económicas (precio de los boletos, necesidad de consumir además de pagar la entrada).
- Barreras de Movilidad (p.e. ubicación que requiere transporte costoso).
- Falta de conocimiento sobre las expresiones artísticas o el programación.
- Se privilegia la "alta cultura" (ópera, ballet, bellas artes) sobre culturas populares, urbanas, tradicionales.
- Barreras culturales o psicológicas (p.e. los guardias o el personal trata mal a visitantes que no parecen como audiencia tradicional; sensación de no pertenecer...).
- Barreras de tiempo (programación que no toma en cuenta horarios laborales o no ofrece opciones para cuidado de infancias).



Preguntas para reflexionar

- ¿A qué tipo de públicos llegamos?
- ¿A qué tipo de públicos quisiéramos llegar?
- ¿Qué barreras pueden impedir a públicos diversos llegar a nuestros eventos o actividades?
- ¿Qué medidas podríamos tomar para eliminar o disminuir estas barreras?

3.4 Mecanismos de participación

La participación democrática y ciudadana en el marco de la gobernanza cultural puede referirse a dos diferentes puntos de vista: 1) la participación de las organizaciones culturales de la sociedad civil en los procesos relacionados con las políticas públicas culturales o 2) la participación ciudadana en procesos internos de las organizaciones culturales. Ambos tienen que ver con sostenibilidad y relevancia. Si las políticas culturales involucran a los actores del sector, no es solo para dictar los marcos en que deben trabajar, sino para escuchar y tomar en cuenta sus necesidades y propuestas. Y en cuanto a las organizaciones culturales, involucrar a las comunidades que sirven, no solo como audiencias pasivas, aumenta su legitimidad, efectividad y alcance.

Participación en políticas públicas

De acuerdo a Delfín (2022), a pesar de que las organizaciones de sociedad civil tienen un papel importante en el sector cultural y en el sector creativo, muchas veces tienen poca influencia en la toma de decisiones, el monitoreo y la evaluación que ayudan a formar políticas públicas. Si bien muchos países reportan tener mecanismos para consultar las organizaciones de la sociedad civil en asuntos culturales, las prácticas y procesos de toma de decisiones no son siempre transparentes. Además, pese a la existencia de mecanismos diversos de consulta, muchas organizaciones no creen que las leyes y normas que existen en sus países les permiten establecer alianzas con instituciones públicas para promover y proteger la diversidad de las expresiones culturales (Delfín, 2022).

¿Por qué es importante?

La participación de OSC en los procesos de diseño de las políticas públicas culturales:

- Aumenta la transparencia en toma de decisiones, el financiamiento, el nivel ejecución y la calidad evaluación de las políticas públicas culturales.
- Aumenta la diversidad y la posibilidad de acceso de diferentes sectores de la población.
- Permite diseñar políticas públicas más relevantes para la población.
- Puedes consultar un ejemplo de políticas culturales desde abajo (Puntos de cultura en Brasil y Argentina) en el Anexo 2.



Preguntas para reflexionar

- ¿Qué podría aportar tu organización para las políticas públicas culturales?
- ¿Valdría la pena hacerlo?
- ¿Qué capacidades, alianzas o recursos necesitaría?

Participación ciudadana dentro las organizaciones

La participación ciudadana dentro de las organizaciones culturales puede traer beneficios como:

- incrementos en ingresos y fuentes de financiamiento.
- diversificación de productos y servicios.
- trabajo voluntario aumento en la sensación de pertenencia a la comunidad.
- mayor involucramiento en las políticas locales.
- en el caso de las y los artistas, aumenta sus calificaciones profesionales y empleo profesional creativo.

Las organizaciones culturales pueden fomentar la participación ciudadana y democrática dentro de sus estructuras de varias maneras (*64 Million Artists & Arts Council England, 2018*).

- Incluir representantes de la comunidad en el gobierno de la organización, p.e. establecimiento de posiciones dedicadas en el consejo para representantes de la comunidad; elección democrática de representantes comunitarios y mayor rotación.
- Realizar consultas públicas para que las comunidades participen en la definición de prioridades de la organización (p.e. encuestas, foros y plataformas digitales participativas).
- Promover la participación comunitaria en cada paso de un proceso o proyecto cultural.
- Abrir los espacios para procesos creativos de los miembros de la comunidad
- Tener un consejo consultivo con representantes de la comunidad - sin autoridad legal pero con influencia real.



Preguntas para reflexionar

- ¿Queremos comités de trabajo?
- ¿Tenemos espacios periódicos de retroalimentación? Si no, ¿deberíamos tenerlos?
- ¿Cómo incluimos a comunidades, audiencias o grupos aliados en decisiones estratégicas?

3. 5 Transparencia y Rendición de cuentas (Procesos claros y Sostenibilidad)

La transparencia y rendición de cuentas son temas no solamente jurídicos, sino que pueden ayudar a que las organizaciones tengan mayor legitimidad, credibilidad y aceptación, y así acceder a fuentes de financiamiento, o movilización pro causas de la organización (p.e. el voluntariado).

De acuerdo con Gordon Rapoport (2011), la rendición de cuentas tiene varios aspectos, tales como: 1) congruencia de acciones con objetivos, 2) procedimientos administrativos correctos, 3) estándares de profesionalismo en la organización, 4) uso eficiente de los recursos financieros y 5) cumplimiento de las normas y las leyes. También tiene diferentes mecanismos centrales, como:

- Mecanismos de transparencia (p.e. presentación de informes y sistemas de información, como informes anuales o financieros).
- Mecanismos participativos en la toma de decisiones (p.e. consultas periódicas, inclusión de diferentes actores en las juntas directivas o en el consejo).
- Mecanismos de evaluación y análisis de resultados e impactos sociales, ambientales y económicos (p.e. monitoreo, sistemas de evaluación interna y externa, auditorías sociales).
- Mecanismos de reclamo y compensación (reparación) en casos de que haya un gran desequilibrio de poder entre las organizaciones y las principales partes interesadas (p.e. paneles de revisión independiente o review panels y jurados).

Las organizaciones culturales pequeñas muchas veces **carecen de una estructura organizativa** que delimita bien las funciones del personal remunerado y voluntariado, y no siempre hay personal profesional contratado o un consejo directivo separado del equipo profesional.

Es fundamental reconocer que en el contexto mexicano, muchas organizaciones culturales (comunitarios, indígenas, rurales o independientes) operan con “lo mínimo”: estructuras básicas, alta rotación y condiciones laborales precarizadas. En estos casos, exigir estándares de transparencia y rendición de cuentas como los que tienen instituciones grandes y con una trayectoria establecida, puede reproducir brechas estructurales. Por lo tanto, la implementación de criterios debe ser progresiva, acorde a tamaño, madurez organizacional y los recursos con los que cuenta.

Además, pocas veces cuentan con lineamientos claros de rendición de cuentas y transparencia. Esta escasa profesionalización puede impactar no solo la transparencia, sino incluso el cumplimiento de los objetivos y la continuidad de los programas (Gordon Rapoport, 2011).



Preguntas para reflexionar

- ¿Qué tipo de información sobre resultados y uso de recursos comunicamos actualmente y a quiénes va dirigida?
- ¿Qué información adicional podríamos compartir de manera clara y accesible para fortalecer la confianza con artistas, públicos, aliados o financiadores?
- Pensando en nuestra escala y capacidades, ¿qué sería un primer paso realista para avanzar hacia una mayor transparencia y rendición de cuentas?

Paso 4. Implementar: llevar el modelo a la vida cotidiana

Tener un modelo de gobernanza en papel no basta. La gobernanza cobra sentido cuando empieza a vivirse en el día a día; **cuando orienta la coordinación, toma de decisiones, resolución de conflictos y construye confianza al interior y exterior de la organización.**

Implementar no necesariamente es ejecutar al pie de la letra, sino acompañar un proceso de cambio: escuchar a los equipos de trabajo y al público; responder de mejor a un entorno cultural, financiero, institucional, ambiental volátil (como veremos en el capítulo 4).

4.1 Socializar el modelo

El objetivo de socializar el modelo de gobernanza es que todo el equipo lo conozca y lo comprenda, y que tengan claridad sobre sus responsabilidades, roles y tareas. Explicar al equipo:

- Qué cambios se implementarán
- Por qué se hacen
- Cómo les beneficia
- Qué se espera de cada persona



Preguntas clave:

- ¿Qué se espera ahora de cada integrante o de cada área? ¿Cuáles son sus alcances?
- ¿Qué objetivos y resultados deben lograr y en cuánto tiempo?
- ¿Cómo dará la organización seguimiento al modelo?
- ¿Qué indicadores se utilizarán?:

Paso 5. Medir, ajustar y mejorar: seguimiento y evaluación

El seguimiento y la evaluación permiten saber si el modelo de gobernanza está realmente funcionando en el día a día (nivel operativo) y si está cumpliendo con sus objetivos y metas planeadas (nivel estratégico).

No es solo medir resultados (aspecto técnico), sino de escuchar cómo se sienten los equipos con los procesos y los cambios implementados. Monitorear y evaluar es la manera de mantener el modelo coherente y en sintonía con las necesidades de la organización y su comunidad (público).

Medir el impacto permite a la organización tomar mejores decisiones en cuanto a la planeación, el uso de recursos y ajustes necesarios a proyectos, programas y comunicación con diferentes partes interesadas. **Aumenta la legitimidad** de las organizaciones al demostrar que la cultura genera un valor tangible y aumenta el bienestar de las comunidades.

Además, cada vez más financiadores y donantes piden algún tipo de evaluación de impacto. **Poder comunicar de una manera clara resultados de los proyectos y los programas ayuda a las organizaciones a acceder a apoyos y recursos** para continuar con su trabajo. Aunque la complejidad de la evaluación de impacto depende del tamaño, la experiencia y el alcance de cada organización, incluso para organizaciones comunitarias pequeñas documentar los resultados e impactos de alguna forma es útil. Para conocer más sobre este tema y cómo empezar a implementarlo, puedes consultar el apartado Evaluación de impacto: qué es y por qué importa (Anexo 3).



Preguntas para reflexionar

Ojo: Estas preguntas no buscan una evaluación exhaustiva, sino abrir un espacio de reflexión colectiva para identificar aprendizajes, tensiones y oportunidades de mejora.

Sobre la
ética del
modelo

- Las decisiones tomadas reflejan la misión, visión y valores de la organización?
- ¿El modelo ha fortalecido la confianza interna?
- ¿Hay tensiones entre los valores declarados y las prácticas reales?

Sobre la
participación
y el equilibrio
de voces

- ¿Se han generado espacios donde las voces diversas se escuchen y se consideren?
- ¿Hay roles o áreas que siguen marginadas o poco integradas?

Sobre el
funcionamiento
de los
mecanismos
internos

- ¿Los mecanismos de coordinación y comunicación están siendo utilizados?
- ¿Las reuniones, comités, consejos funcionan con claridad en cuanto a roles, objetivos y tiempos?
- ¿Los canales de información son oportunos, accesibles transparentes?

Sobre la
implementación

- ¿Los cambios definidos en el modelo se llevaron a cabo como estaban previstos?
- ¿Qué prácticas se adoptaron con facilidad y cuáles requirieron más tiempo o acompañamiento?
- ¿Qué obstáculos se presentaron en la puesta en marcha?

Sobre la
sostenibilidad
del modelo

- ¿Qué aprendizajes o buenas prácticas han surgido en la experiencia?
- ¿Qué se debería fortalecer, simplificar o cambiar de cara al siguiente ciclo?

Estas preguntas reflexivas permitirán que tu organización dé seguimiento y evalúe su modelo de gobernanza. **Sin embargo, para medir de manera robusta la gestión, los resultados y el impacto del modelo de gobernanza es indispensable que cuenten con indicadores.**

¿Qué es un indicador y por qué importa?

Un indicador es una forma de saber cómo vamos. Es poner un pequeño faro en el camino para ver si avanzamos, si nos desviamos o si necesitamos ajustar el rumbo.

Los indicadores son importantes porque:

- Nos ayudan a tomar decisiones con más claridad, no solo por percepción.
- Muestran avances reales, incluso cuando el proceso es lento o complejo.
- Facilitan la transparencia y la confianza, tanto dentro del equipo como con aliados, públicos y financiadores.
- Permiten comparar cómo estábamos antes y cómo estamos ahora.
- Reviven la memoria organizacional, evitando que el aprendizaje se pierda con los cambios de equipos o ciclos políticos.

Un indicador permite mirar con atención lo que ya hacemos para poder mejorar.

5.1 Indicadores útiles

- Claridad organizacional (roles, procesos, reglas)
- Participación del equipo en las decisiones
- Transparencia financiera y administrativa
- Satisfacción interna
- Cumplimiento de objetivos estratégicos
- Calidad de las relaciones con aliados, artistas y comunidades

No es necesario – ni muchas veces recomendable – tratar de desarrollar instrumentos propios, si la organización no cuenta con suficiente experiencia para eso. Se pueden usar instrumentos y escalas desarrolladas y validadas.

Por ejemplo, muchas organizaciones culturales en el Reino Unido usan escalas sobre cohesión social para medir si un programa fortalece a la comunidad o escalas de creatividad para medir el desarrollo del pensamiento creativo. Cuando se eligen instrumentos o escalas ya existentes, es importante asegurar que son idóneas para la población objetivo (por edad, cultura, origen étnico, contexto socio-económico etc.) o hacer las adaptaciones necesarias.

En resumen: una gobernanza al servicio de la creatividad

Diseñar e implementar un modelo de gobernanza no es burocracia:

- Es construir las condiciones para que la creatividad fluya, las decisiones se compartan y el proyecto sea sostenible.
- Este camino —vernors, nombrarnos, estructurarnos, probar y ajustar— permite que las organizaciones culturales trabajen con mayor claridad, confianza y colaboración.
- La gobernanza no es una camisa de fuerza, sino una arquitectura de cuidado que sostiene el trabajo artístico y comunitario.

III. Sostenibilidad, Innovación y gestión en un entorno VUCA

“

Hoy debemos dar a la cultura el lugar que le corresponde en los planes de recuperación para superar la crisis. Pero también necesitamos políticas a largo plazo para responder a los retos estructurales que la crisis ha puesto de manifiesto...

Audrey Azoulay
Directora General de la UNESCO

En la actualidad, **nos desenvolvemos en un entorno sujeto a cambios y situaciones que pueden transformar nuestra realidad con rapidez.** No siempre es posible tener el control y, si no estamos preparados, esto puede comprometer a nuestras organizaciones y su gobernanza.

Cuando los resultados son difíciles de predecir y la conexión entre los problemas y soluciones no es evidente, es necesario aprender no solo a sobrevivir, sino también a adaptarse. El concepto VUCA (por sus siglas en inglés) define un ambiente Volátil, Incierto, Complejo y Ambiguo; y es utilizado como una herramienta para que las organizaciones fortalezcan su resiliencia y su capacidad de adaptación.

El objetivo de este capítulo es brindar una guía útil y pertinente para que las organizaciones culturales puedan orientar su gobernanza en respuesta a estos desafíos. Para esto, vamos a enfocarnos en tres ejes:

- **Gestión en entornos VUCA**, para desarrollar estrategias institucionales que permitan anticipar, responder y aprender de contextos cambiantes.
- **Innovación**, como motor de cambio para transformar retos en oportunidades.
- **Sostenibilidad**, para asegurar la viabilidad a lo largo del tiempo.

“Cuando cambió la administración, borraron todo sin revisar qué funcionaba.”

“El partidismo político en la cultura es una amenaza: este proyecto es de mi partido, entonces lo voy a apoyar.”

“Llegó la pandemia y entonces todo se detuvo.”

Testimonios de actores culturales entrevistados

Definiremos una **crisis** como un momento inestable, un estado en el que es inminente un cambio decisivo, posiblemente con un resultado altamente indeseable. Ante ella, es necesario cambiar nuestra mentalidad: la crisis no debe verse como algo que "podría" pasar, sino como algo que **eventualmente va a ocurrir**.

Aunque estamos acostumbrados a dar una connotación negativa a una crisis, ésta implica tanto un riesgo como una oportunidad. Representa una situación que exige actuar con rapidez, repensar procesos y tomar decisiones en condiciones de incertidumbre. Las crisis deben entenderse como momentos de aprendizaje estratégico que permiten revisar modelos de gobernanza y la relación entre la organización y las partes interesadas.

Las crisis no deben entenderse como sucesos aislados; son parte de la dinámica natural del cambio que se manifiesta en el entorno VUCA. Pueden tener distintas causas: desde transformaciones en las políticas públicas y recortes de financiamiento, hasta conflictos internos, pérdida de liderazgo, cambios tecnológicos o factores externos como emergencias sanitarias y desastres naturales.

El modelo VUCA se estructura en dos ejes fundamentales: el Eje del Conocimiento (cuánto sabemos sobre la situación actual) y el Eje de Predictibilidad (hasta dónde podemos predecir el resultado de nuestras acciones). La combinación de estos ejes define los cuatro estados del entorno:

Predictibilidad

¿Qué es?

Cuando nos enfrentamos a diversos factores interrelacionados que dificultan la identificación de causas y efectos, hablamos de entornos con muchas variables y conexiones entre éstas. P.e., la gestión de un proyecto binacional de cooperación cultural con múltiples instituciones y marcos legales distintos.

¿Qué es?

Es la característica de un entorno sujeto a cambios frecuentes, rápidos y significativos. La causa es clara y se requiere acción inmediata, como en la cancelación súbita de un patrocinio o recorte presupuestal en un festival cultural

Conocimiento

¿Qué es?

Si no se dispone de información o ésta es poco clara o contradictoria, nos vemos inmersos en escenarios en los que no hay precedentes. En el sector cultural es común encontrarse “abriendo camino” y puede ser al enfrentar la reacción pública polarizada ante una exposición; no está claro el origen del conflicto ni la mejor respuesta institucional.

¿Qué es?

Dificultad para predecir eventos futuros, aunque las causas y efectos sean conocidos.

Cuando surgen nuevas regulaciones o políticas culturales tras un cambio de administración pública y se desconocen las nuevas prioridades.

Predictibilidad

Ejemplo:

La renovación de las Salas Etnográficas del Museo Nacional de Antropología implicó tomar en cuenta, de manera simultánea, la visión antropológica y museográfica del museo como institución de Estado; los derechos culturales y las voces de personas provenientes de pueblos originarios o comunidades indígenas representadas; los criterios académicos y científicos; las expectativas del público; las restricciones presupuestales y los tiempos institucionales; así como los marcos normativos que regulan el patrimonio cultural. La interdependencia de estas variables hacía imposible resolver cada decisión de forma aislada, ya que cualquier ajuste impactaba en múltiples dimensiones del proyecto.

Ejemplo:

El patronato del Festival Internacional de las Artes Teziutlán anunció la cancelación definitiva de su edición 2025, tras enfrentar un recorte significativo en los recursos económicos asignados por el Cabildo de este municipio.

Conocimiento

Ejemplo:

La exposición “Plasticidades encarnadas” implica la gestión de una exposición de arte trans en México que involucra historia, derechos humanos, sectores artísticos, tecnologías y público.

“Al realizar esta primera exposición sabíamos desde el principio que nos enfrentaríamos a mucha incompreensión y rechazo”.

Ejemplo:

El Proyecto de Presupuesto de Egresos de la Federación (PPEF) 2026 trae malas noticias para la cultura. El Ramo 48 de la Secretaría de Cultura sufrirá un recorte de más del 13%, afectando directamente a instituciones clave como el INBAL y el INAH.

¿Qué hacen algunas organizaciones frente a diferentes crisis?

1. Reconocida por la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (Unesco) como ejemplo de buena práctica cultural a nivel internacional, La Secretaría de Cultura de la Ciudad de México implementó el 21 de marzo la plataforma digital Capital Cultural en Nuestra Casa, alrededor de la cual ha sucedido una amplia programación cultural en redes sociales institucionales, en beneficio no solo de las y los capitalinos, sino de todos los mexicanos y extranjeros que también debieron mantener el confinamiento o distanciamiento social para evitar contagios.
2. La Red de Fábricas de Artes y Oficios (Faros) enraizó su presencia transformadora en el territorio virtual. En 2020, Poco más de 400 talleristas de Faro de Oriente, Tláhuac, Tecómitl, Miacatlán, Indios Verdes, Azcapotzalco, Aragón y La Perulera (con sede física por inaugurar) impartieron 636 talleres presenciales y dos mil 870 más desde el confinamiento, beneficiando a 10 mil 329 usuarios registrados.



Preguntas para reflexionar

- ¿A qué crisis ha tenido que hacer frente tu organización?
- ¿Qué hicieron en tu organización?
- ¿Qué hubieras hecho diferente?

Para hacer frente al entorno actual, las organizaciones requieren ser ágiles y capaces de ajustar su ritmo para responder a eventos inesperados. Este proceso no siempre es sencillo, pues implica, en muchos casos, un cambio profundo en la cultura organizacional. Una organización verdaderamente adaptable debe trabajar de manera constante en cuatro áreas clave:

1. Gestión Basada en Resultados Clave
2. Agilidad en la Gestión de Proyectos
3. Actores clave
4. Aprendizaje continuo

1. Gestión Basada en Resultados Clave (OKR)

Implementar una metodología OKR (Objectives and Key Results) es enfocarse en conseguir objetivos claros, precisos y medibles. Esta metodología permite focalizar los resultados y no el proceso, el cual puede verse afectado por diferentes circunstancias, pero el objetivo se mantiene. Esto otorga flexibilidad a las personas para adaptarse sin perder el rumbo.

Para redactar OKR de manera eficaz hay que seguir 3 pasos:

1. Crear en equipo un objetivo claro
2. Definir de dos a cuatro resultados clave que ayuden a medir el progreso
3. Redactar un OKR para la organización

Los **objetivos** deben ser:

- **Claros:** redactados en un lenguaje sencillo que todos comprendan.
- **Procesables:** ofrecen una dirección clara sin detallar tareas específicas.
- **Aspiracionales:** visionarios pero alcanzables, que motiven a los equipos.
- **Cualitativos:** expresados en términos generales y no mediante métricas.
- **Alineados:** coherentes con la ideología y misión de la organización.
- **Enfocados:** con un máximo de tres prioridades para orientar los esfuerzos.

Por su parte, los **resultados** clave deben ser:

- **Cuantificables:** expresados mediante métricas numéricas.
- **Medibles:** verificables con precisión.
- **Orientados a los logros,** no a las actividades.
- **Con límite de tiempo:** con plazos definidos.
- **Desafiantes:** que impulsen a superar límites sin dejar de ser alcanzables.
- **Relevantes:** que contribuyan directamente al cumplimiento del objetivo.

La combinación de objetivos y resultados clave crea una visión compartida sobre el rumbo de la organización. Los equipos comprenden el sentido de su trabajo y reconocen cómo sus esfuerzos contribuyen al bienestar institucional.

Finalmente, los OKR Se pueden clasificar en distintos tipos:

- **OKR comprometidos:** representan los objetivos institucionales y se centran en las actividades principales de la organización.
- **OKR aspiracionales:** impulsan la innovación y motivan a buscar mejoras ambiciosas.
- **OKR de aprendizaje:** fomentan la exploración de nuevas oportunidades.
- **OKR ascendentes y descendentes:** surgen desde el liderazgo (de arriba hacia abajo) o desde los equipos (de abajo hacia arriba), promoviendo la colaboración y la innovación colectiva.

El siguiente ejemplo nos ayudará a entender la concepción de un OKR Comprometido para un Centro de Producción y Formación Cultural (CPFC), cuya misión es fortalecer el impacto comunitario y la sostenibilidad de sus talleres.

1. Definir el Objetivo

Consolidar nuestra organización como un centro de producción cultural autosuficiente y un motor de desarrollo comunitario.

(El objetivo es Claro, Aspiracional, Cualitativo y Alineado con nuestra misión).

2. Definir los Resultados clave

KR	Resultado Clave
KR 1 Sostenibilidad	Aumentar la generación de ingresos propios a través de talleres especializados en un 25% para cubrir el 15% de los costos operativos totales.
KR 2 Impacto Comunitario	Incrementar el número de participantes que logran emprender en un proyecto productivo formal después de completar un taller de 6 a 15 personas
KR 3 Eficiencia Operativa	Reducir el índice de deserción en los talleres permanentes de oficios del 20% al 10%

Los tres KRs son cuantificables y miden el logro de la autosuficiencia, desarrollo comunitario y consolidación

3. Adaptación del OKR a un entorno VUCA

Este OKR es ideal para el CPFC pues combina métricas de eficiencia, financiación y misión social.

En entornos VUCA, nuestro objetivo se mantiene vigente, lo que cambia es el camino para conseguirlo. Por ejemplo, en una emergencia sanitaria que ocasiona cierre de espacios públicos:

- Nuestro KR1 se puede adaptar o reemplazar si su consecución se ve amenazada por factores externos: Podría incorporar el lanzamiento de una tienda en línea y la migración a talleres virtuales con cuota de recuperación.

- Nuestro KR2 se mantiene pero se adapta al proceso. Se promueve capacitación eCommerce a través de mentoría remota para apoyar su proceso de emprendimiento.
- Nuestro KR3 puede redefinir el problema de deserción como una barrera tecnológica o económica, implementando apoyos para conectividad o acceso a dispositivos.

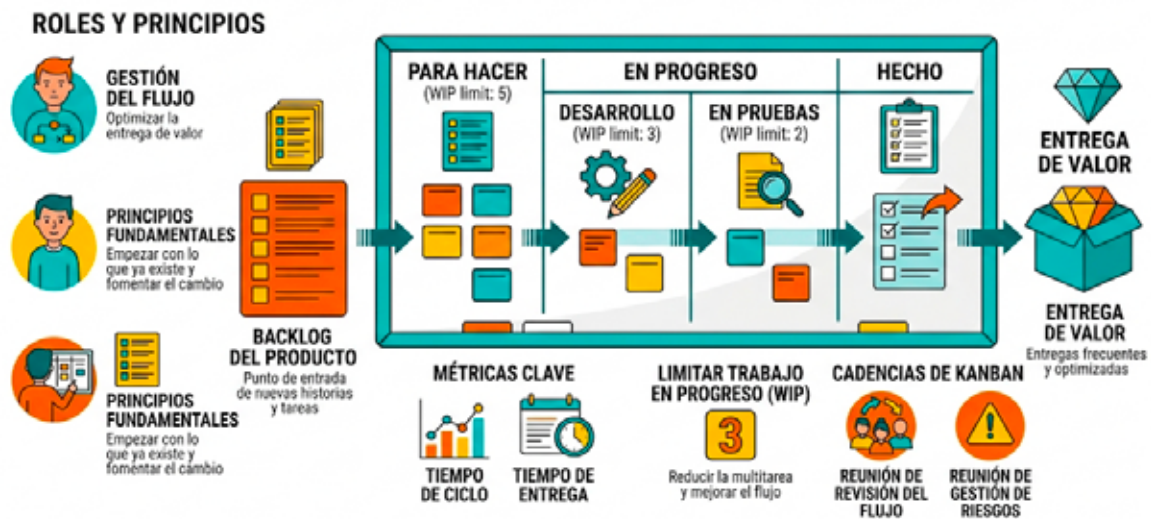
2. Agilidad en la Gestión de Proyectos

El cambio constante del mundo VUCA exige familiarizarse con métodos ágiles como *Kanban* o *Scrum*. La gestión ágil permite reaccionar a los cambios, ajustando objetivos y dirección sin alterar drásticamente el flujo de trabajo.

Scrum es muy útil para proyectos complejos que requieren resultados rápidos y donde la innovación, la flexibilidad, la competitividad y la productividad son esenciales. Al tratarse de una metodología basada en la colaboración constante, Scrum se adapta mejor a proyectos y equipos pequeños, donde la comunicación directa y la toma de decisiones ágiles son más efectivas.



EL MARCO DE TRABAJO KANBAN



Kanban permite desenvolverse eficazmente en entornos VUCA, ya que promueve la planificación adaptativa y ayuda a los equipos a responder con flexibilidad ante el cambio. Los equipos trabajan de manera colaborativa en un mismo tablero, aunque las tareas sean asignadas individualmente. De esta forma, puede verse quién tiene cada tarea, en qué etapa va y cuál es su tiempo de entrega.

Si quieres conocer más sobre estas metodologías, puedes consultar:

<https://learn.microsoft.com/es-es/devops/plan/what-is-scrum>

<https://learn.microsoft.com/es-es/devops/plan/what-is-kanban>

3. Actores clave

En escenarios volátiles o inciertos, identificar a las partes interesadas es fundamental. Las organizaciones que identifican bien a sus actores clave (stakeholders) son capaces de definir las prioridades y los objetivos se vuelven más eficaces. Así, el mapa de actores permite visualizar relaciones, influencias e intereses alrededor de un proyecto cultura:

- Identificar necesidades, intereses y riesgos.
- Facilitar la comunicación estratégica.

- Prevenir conflictos.
- Optimizar recursos y alianzas.

En contextos culturales, no todos los actores tienen motivaciones culturales: algunos tienen intereses económicos, institucionales, políticos o sociales. Reconocerlos sin prejuicio permite construir alianzas coherentes y éticas.

Para ilustrar los pasos para construir un mapa de actores mira el ejemplo de una compañía de Danza Independiente que busca asegurar financiación y el lanzamiento de su próxima temporada

1. Identificar stakeholders

La importancia de identificar adecuadamente a tus stakeholders parte de la posibilidad de que estés pasando por alto la relevancia de cierto sector en la realización de alguno de tus objetivos. Puedes basarte en estas preguntas como criterios para identificar actores clave (Graham Kenny).

- ¿Tiene un impacto fundamental en la misión?
- ¿Se puede identificar claramente lo que se espera de él?
- ¿La relación es estratégica y se desea fortalecer?
- ¿Es difícil reemplazarlo?
- ¿No se encuentra duplicado en otra categoría?

Categoría	Actor Inicial (Persona u Organización)	¿Impacto en la Misión?	¿Difícil Reemplazar?
Financiamiento	Fondo Nacional para la Cultura (FONCA)	Sí (Principal fuente de subsidio)	Sí (El más grande y prestigioso)
Público	Abonados y Espectadores Fieles	Sí (Ingreso directo por taquilla)	No (Se pueden buscar nuevos públicos)
Logística	Director del Teatro Sede Fieles	Sí (Controla las fechas y el espacio)	Sí (Difícil conseguir sala central)

Medios	Críticos de Arte y Periodistas Culturales	Sí (Legitimidad y difusión)	No (Hay varios, pero la crítica influye)
Interno	Coreógrafo Principal y Bailarines Fieles	Sí (Calidad artística y ejecución)	Sí (El estilo depende de ellos)
Comunidad	Escuelas de Danza Locales	No (Solo son aliados potenciales)	No

2. Análisis de interés y poder, clasificando por tipo de influencia.

A través de una tabla o cualquier tipo de graficación, se puede clasificar el grado de interés e influencia de cada parte interesada en dimensiones como nulo, poco, medio, mucho.

Actor Clave	Poder (Influencia)	Interés en el Proyecto
FONCA (Subsidio)	Mucho	Mucho
Director del Teatro Sede	Mucho	Medio
Coreógrafo y Bailarines	Mucho	Mucho
Críticos de Arte y Periodistas	Medio	Medio
Abonados Fieles	Poco	Mucho
Otras Compañías de Danza	Poco	Poco

3. Clasificación (clave, influyentes, secundarios, pasivos).

Lo más común es situarlos dentro de una gráfica en donde se colocará verticalmente el nivel de influencia en nuestra organización y en el eje horizontal, el interés que tiene en nuestro tema.

Mantener Satisfecho

Puedes mantener la relación como hasta ahora, pues no representará un problema para el proyecto.

Gestionar de Cerca

Amerita un mayor seguimiento, como pueden ser negociaciones, consultas adicionales o incluso normas que faciliten su aceptación.

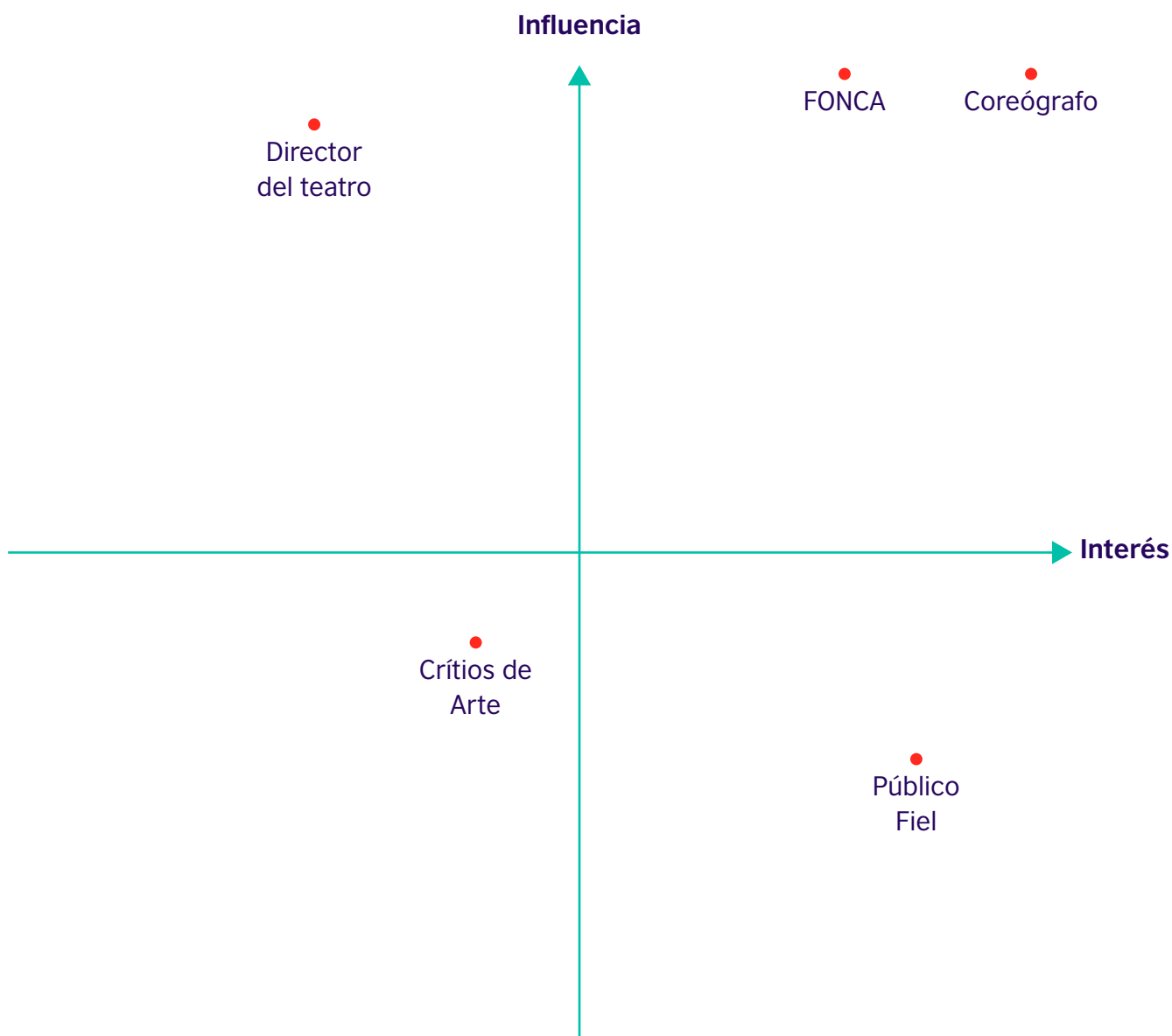
Monitorear

Es bueno estar al tanto de sus opiniones, aunque no influyan de momento en el asunto que se quiere realizar.

Mantener Informado

Tal vez no puedan detener el proyecto, pero se le denomina “mantener informados” porque sería lo deseable para que no escale su desánimo por sentirse excluidos.

Actor Clave	Poder (Influencia)	Interés en el Proyecto	Interés en el Proyecto
FONCA	Total (Puede otorgar o negar el subsidio)	Alto (Cumplimiento de objetivos públicos)	Gestionar de Cerca
Director del Teatro Sede	Alto (Controla el acceso físico)	Medio (Asegurar ocupación de sala)	Mantener Satisfecho
Críticos de Arte	Medio (Influyen en la taquilla)	Medio (Buscar temas relevantes)	Mantener Informado / Monitorear
Público Fiel	Bajo (No influyen en la gestión)	Alto (Deseo de asistir al estreno)	Mantener Informado
Coreógrafos y Bailarines	Total (Definen el producto)	Total (Su carrera y salario dependen)	Gestionar de Cerca



4. Estrategia de comunicación diferenciada para cada grupo.

La graficación de los grupos de interés dejará claro si es necesario emprender acciones específicas en caso de que sea necesario informar o negociar con determinados stakeholder. Este diálogo debe hacerse en orden de importancia.

Actor Clave	Prioridad de Comunicación	Objetivo de la Comunicación y Tono
FONCA	Alta	Negociación/Reporting (Formal): Presentar métricas de valor público (impacto social, alcance), no solo estéticas, asegurando transparencia en el uso de recursos.
Director del Teatro Sede	Media	Logística (Profesional): Facilitar el uso del espacio, cumplir rigurosamente los horarios y promocionar el Teatro como parte del éxito del evento. Mantener Satisfecho con eficiencia.
Críticos de Arte	Media	Información (Estratégica): Enviar comunicados y material multimedia de alta calidad y ofrecer acceso exclusivo antes del estreno para influir positivamente en su percepción (innovación estética).
Público Fiel	Media	Información (Personalizada): Comunicación directa sobre fechas, backstage y beneficios exclusivos para asegurar la compra anticipada de entradas y generar boca a boca.

5. Monitoreo y retroalimentación continua.

Gestión de Cerca (FONCA y Artistas): Revisión semanal de los presupuestos y la agenda artística para asegurar que no se desvíe ni el dinero ni la visión.

Monitoreo de Taquilla: Seguimiento diario de la venta de entradas post-crítica para ajustar inmediatamente la estrategia de marketing y promoción (gestión de la Volatilidad).

Feedback del Público: Encuestas rápidas al salir de la sala para evaluar la percepción y aplicar ese aprendizaje inmediatamente a futuras funciones o a la promoción restante.



8. Ejercicio de implementación: Construye tu mapa de actores clave

En equipo

Objetivo: identificar, priorizar y definir estrategias de relación con los actores clave de tu organización cultural para fortalecer la toma de decisiones, prevenir conflictos y aumentar la viabilidad del proyecto en contextos inciertos.

Paso 1. Identificación de actores.

Paso 1. Identificación de actores

Haz un listado amplio de todas las personas, colectivos e instituciones que influyen o se ven afectados por tu proyecto u organización.

Apóyate en las siguientes preguntas:

- ¿Tiene un impacto directo en la misión de la organización?
- ¿Qué se espera de este actor y qué espera de nosotros?
- ¿Es una relación estratégica que deseamos fortalecer?
- ¿Es difícil de reemplazar?
- ¿Su rol no está duplicado en otro actor?

Categoría	Actor (Persona u Organización)	Impacto en la misión	¿Difícil de reemplazar?

Paso 2. Análisis de interés y poder

Para cada actor identificado evalúa:

- Poder/ influencia sobre el proyecto (bajo, medio, alto)
- Interés en el proyecto (bajo medio, alto)

Actor Clave	Poder/Influencia	Interés en el proyecto

Paso 3: Clasificación estratégica

Ubica a cada actor en la matriz de interés vs. influencia y asígnale una estrategia principal:

- *Gestionar de cerca*
- *Mantener satisfecho*
- *Mantener informado*
- *Monitorear*

(Matriz interés vs. influencia)

Actor Clave	Estrategia asignada

Paso 4. Estrategia de comunicación diferenciada

Define cómo te comunicarás con cada actor clave, considerando tono, frecuencia y objetivo.

Actor Clave	Prioridad	Objetivo de la Comunicación	Tono

Paso 5. Monitoreo y ajuste continuo

Reflexiona:

- *¿Qué actores requieren seguimiento constante?*
- *¿Qué señales indicarían un cambio en su nivel de interés o influencia?*
- *¿Cada cuánto revisarás este mapa?*

NOTA: En un entorno VUCA, los actores y sus intereses cambian constantemente. Este mapa no es estático. Revísalo periódicamente y ajústalo según el contexto.

4. Aprendizaje Continuo

La sostenibilidad organizacional no depende solo de recursos financieros o alianzas; también requiere aprender, adaptarse y transformar prácticas. Las organizaciones que aprenden (Senge, Argyris, Schön, Nonaka) desarrollan estructuras y culturas internas capaces de anticiparse a los problemas, innovar y responder eficazmente en entornos VUCA.

Muchas organizaciones reaccionan colocando parches o respuestas improvisadas, donde los equipos se vuelven expertos en resolver crisis en lugar de prevenirlas. Las organizaciones exitosas sustituyen este patrón por prácticas sistemáticas de análisis, reflexión y mejora continua.

Estas disciplinas son pilares para construir organizaciones inteligentes y sostenibles:

- 1. Pensamiento sistémico.** Permite ver los problemas no como hechos aislados, sino como parte de estructuras más amplias. Ayuda a comprender causas profundas y diseñar estrategias a corto, mediano y largo plazo.
- 2. Dominio personal.** Implica que cada persona conozca sus objetivos, capacidades y entorno. Genera una “tensión creativa” entre lo que es y lo que se desea alcanzar.
- 3. Modelos mentales.** Todos operamos desde supuestos y creencias. Estos pueden limitar el aprendizaje, por lo que deben hacerse explícitos, cuestionarse y ajustarse.
- 4. Visión compartida.** Los equipos que comparten un propósito desarrollan compromiso, coherencia y energía colectiva. La visión no se impone; se construye con participación.
- 5. Aprendizaje en equipo.** Favorece que crezcan, innovan y generen mejores resultados.

Una organización que prioriza el aprendizaje se distingue por tener:

- **Visión y Cohesión:** Comparte una visión de futuro y fortalece su cohesión interna a través del diálogo, de forma colaborativa, potenciando competencias individuales.

- **Agilidad y Adaptación:** Mantiene una actitud exploradora, ajustando sus procesos y el rumbo. Demuestra una capacidad de transformar errores en oportunidades.
- **Estructura y Talento:** Implementa un liderazgo a todos niveles, fomenta el respeto por la diversidad de perspectivas y garantiza el desarrollo continuo del talento individual.

5. Innovación y Sostenibilidad

En un entorno VUCA la innovación y la sostenibilidad se consolidan como los ejes estratégicos para garantizar la resiliencia y la pertinencia y adaptación de las organizaciones culturales.

Innovación Organizacional: Reimaginar

Todas las organizaciones culturales tienen como objetivo crear valor cultural y social, promover y fortalecer la vida cultural generando experiencias enriquecedoras para sus audiencias. Para ellas, innovar no debería ser un lujo, sino una condición para asegurar sostenibilidad, y la gobernanza.

Una estructura que rígida, puede obstaculizar la misión de las organizaciones:

1. La organización se estanca si **deja de mejorar** sus servicios culturales, programas educativos o experiencias al público.
2. No cumple con las expectativas de un público que demanda **involucramiento**, transparencia, experiencias accesibles y/o digitales.
3. Pierde su capacidad de crecimiento al permanecer en su **zona de confort**.
4. No adopta nuevas formas de gobernanza, y mejora su **organización**.
5. Se encuentra en desventaja frente a otras organizaciones que sí se actualizan.
6. **Es más vulnerable** ante factores externos.
7. Ignora competencias clave como gestión digital, análisis de datos culturales, comunicación estratégica o automatización de procesos.

8. Pierde oportunidades de financiamiento.
9. No introduce mejoras en la productividad y ocasiona mayor desgaste de su personal.
10. Sus procesos de decisión son lentos y poco efectivos, basados en **jerarquía y no en datos**.
11. La articulación entre diferentes áreas se torna débil e ineficiente.
12. Aumenta sus **costos operativos**.
13. Le cuesta atraer **nuevo talento**.

¡Ojo! No es lo mismo ser tradicional, que ser obsoleto.

Innovar también demanda preguntarnos cómo asegurar que los procesos, tecnologías y metodologías no reproduzcan desigualdades existentes, sino que fortalezcan la participación y autonomía de los diversos actores culturales.



Preguntas para reflexionar

- ¿Para ti qué significa innovar?
- ¿Has sentido que algo en tu organización necesita renovarse?
- ¿En qué áreas estamos quedando **rezagados** frente a otras organizaciones?
- ¿Nuestros programas y servicios actuales cumplen con las **expectativas** de las nuevas generaciones de público y creadores?
- ¿Qué **riesgos** enfrentamos si decidimos no innovar en los próximos 3-5 años?
- ¿Existe un **espacio seguro** donde cualquier miembro del equipo pueda proponer ideas **radicales** o que cuestionen los procesos actuales?
- Además de la falta de presupuesto, ¿hay **barreras** internas que impiden la innovación?
- Si mañana decidimos impulsar un cambio, ¿quién sería **líder o equipo impulsor** de la innovación, y con qué **recursos o autonomía** contaría para lograrlo?

Innovar en el sector cultural va más allá de la adopción de herramientas digitales; debe ser parte de la cultura organizacional el repensar modelos de gestión, revisar tendencias en bienes, servicios y procesos culturales, e incorporar nuevas ideas, metodologías y prácticas que preparen estructuras para adaptarse a los cambios tecnológicos, sociales y económicos.

Tipos y Dimensiones de la Innovación Cultural

Tipos de Innovación	Descripción	Ejemplos Prácticos
De Productos	Producto cultural o artístico nuevo o mejorado, que comprende un bien o servicio.	Creación de un recorrido virtual inmersivo 360° de alta resolución de una zona arqueológica o un museo, que incluye la interacción con hologramas de guías expertos, ofreciéndose como un nuevo servicio de pago para escuelas y público internacional.
De Procesos	Proceso de producción, preparación y entrega de productos y servicios culturales, artísticos y artesanales.	Implementación de un sistema de gestión de colecciones digitalizado basado en Blockchain para asegurar la trazabilidad, autenticidad y los derechos de autor de las obras, agilizando los préstamos y las exposiciones.
Organizativa	Instrumentos nuevos, o mejorados, de gestión y organización.	Adopción de un modelo de gobernanza horizontal en lugar de una jerarquía vertical, donde la toma de decisiones sobre proyectos es delegada a equipos multidisciplinarios basados en datos de impacto.

Tipos de Innovación	Descripción	Ejemplos Prácticos
De Comercialización	Instrumentos nuevos, o mejorados, de marketing y difusión de contenidos culturales.	Uso de Inteligencia Artificial para analizar los datos demográficos y de comportamiento de la audiencia y, a partir de ese análisis, crear campañas de microtargeting personalizadas para promover eventos específicos a nichos de público nunca antes alcanzados.
Funcional	Un nuevo tipo de intervención que se debe lograr mediante la aplicación de un bien o servicio.	Un museo lanza un programa de intervención comunitaria permanente donde artistas residentes trabajan directamente con vecinos para crear murales o instalaciones que aborden problemas sociales locales (p. ej., escasez de agua o violencia), transformando la función del museo de solo exposición a agente de cambio social.
Cultural	Un elemento de la cultura nuevo, o significativamente cambiado, que incluye la cultura organizacional y la innovación estética.	Un teatro nacional mexicano implementa una política de paridad y cuotas de representación del 50% en todas sus producciones (elenco, dirección, dramaturgia) durante cinco años, lo que genera un cambio estético radical en el tipo de historias contadas y en la cultura interna de inclusión.
De Percepción	Métodos nuevos, o mejorados, que influyen en la percepción de la audiencia sobre el contenido cultural.	Creación de una exposición donde el visitante utiliza dispositivos hápticos y audio inmersivo para "sentir" las texturas y "escuchar" los sonidos de un paisaje prehispánico, permitiendo una experiencia multisensorial que rompe con la tradicional observación pasiva de objetos.

Las organizaciones culturales pueden explorar tendencias como la **digitalización del patrimonio**, la **gamificación** (incluir elementos del juego a un proceso, servicio o producto) para aumentar la interacción y el aprendizaje, la **personalización basada en datos** y la **Sostenibilidad como eje transversal**.

El proceso de innovación se puede resumir en **cuatro pasos esenciales**:

1. **Identificar las necesidades del proyecto:** qué problema cultural se busca resolver.
2. **Seleccionar las herramientas adecuadas:** Elegir las que realmente aportan valor.
3. **Involucrar a las audiencias:** Entender qué tecnologías usan y valoran.
4. **Medir el impacto:** Establecer métricas de evaluación para verificar el cumplimiento



9. Ejercicio de implementación: Innovar desde la experiencia

En equipo

Paso 1. Abran el paso a la creatividad: 30 círculos.

Cada persona dibuja en un papel 30 círculos pequeños. Tienen un minuto para convertir los círculos en imágenes (p.e. el sol, un reloj, etc.) Los dibujos no necesitan ser bonitos; el objetivo es crear el mayor número posible de nuevos dibujos y nuevas ideas a partir de los círculos. Cuando termina el minuto, cuentan cuántos dibujos hicieron y comparten con el equipo cómo se sintió el ejercicio.

Paso 2. Abrir la mirada (10 minutos)

De manera individual, cada persona piensa en **una experiencia reciente** relacionada con el trabajo de la organización que le haya generado duda, incomodidad o sorpresa (por ejemplo: algo que no funcionó, una reacción inesperada del público o un proceso que siempre se hace igual). Compartan brevemente en grupo.

Pueden usar las siguientes preguntas como guía:

- ¿Qué nos llamó la atención de esta experiencia?
- ¿Qué necesidad o tensión quedó sin resolver?

Paso 3: Imaginar posibilidades (20 minutos)

Cada persona escribe en un papel algunas ideas (2 minutos). Luego, hagan una lluvia de ideas para generar nuevas soluciones a las situaciones que reconocieron en el paso 2 o en otras situaciones que se les ocurren. Lo importante es generar el mayor número posible de ideas sin evaluarlas ni juzgarlas. Busquen cantidad, no perfección. Pueden ser ideas pequeñas, grandes o incluso “imposibles”.

Pueden apoyarse en los **tipos de innovación cultural** presentados en este capítulo (producto, procesos, organizativa, cultural, etc.) para ampliar las ideas.

Preguntas que puedan guiar este paso:

- ¿Qué podríamos hacer distinto?
- ¿Qué cambiaría si pensáramos desde el punto de vista del público o de los artistas?
- ¿Qué pequeña prueba podríamos intentar sin grandes riesgos?

Paso 4. Aterrizar y priorizar (primeros pasos)

Revisen las ideas generadas y seleccionen **una o dos** que:

- conecten con la misión y valores
- respondan a una necesidad real
- y puedan explorarse sin grandes riesgos iniciales

Definan un **primer paso pequeño**, más cercano a un experimento que a un proyecto cerrado.

Paso 5. Primeros pasos

Para profundizar en este ejercicio, revisa el Cuadernillo de trabajo.

Idea seleccionada	Tipo de innovación	¿A qué necesidad responde?	Primer paso posible

Algunas herramientas **herramientas recomendadas** para impulsar procesos de innovación incluyen el **Pensamiento de Diseño (*Design Thinking*)**, las **metodologías Lean**, la creación de **laboratorios de innovación** y la **cocreación** activa con las comunidades.

La innovación, es el motor que permite a las organizaciones culturales no solo sobrevivir, sino prosperar en un entorno dinámico. Al entender la innovación no como un gasto tecnológico aislado, sino como una **filosofía que abarca desde la estética de las obras hasta la gestión de los procesos**, las instituciones pueden consolidar una ventaja competitiva única para asegurar tanto su **viabilidad económica** como su **relevancia cultural** a largo plazo.

Ejemplo: ¿Cómo innovar para mantenerse relevante?

Una Orquesta Filarmónica, en una ciudad pequeña, percibe un problema de un ambiente **ambiguo**: la relevancia. La taquilla no es su principal problema porque está subsidiada, pero la edad promedio de sus asistentes es alta y no logran atraer a un público más joven. La orquesta no conoce el origen de su problema: ¿el producto (la música) es irrelevante?, ¿el proceso (la forma en la que se presenta) es aburrido?, ¿el marketing es incorrecto? Después de una sesión de trabajo en equipo, la orquesta decide, en lugar de una campaña de marketing costosa, aplicar una **innovación funcional** para redefinir su rol: la creación de “classic music labs” donde emplea a músicos fuera de la temporada de conciertos para dar talleres de producción musical a adolescentes en escuelas públicas con recursos limitados. La orquesta es ahora también un centro de desarrollo de talento juvenil. De esta manera descubre que:

- La música clásica no es irrelevante, sino la solemnidad del evento era una barrera con jóvenes.
- Puede darse un vínculo con la comunidad que ahora asiste a ver a sus mentores.
- La orquesta demuestra a sus financiadores su claro interés social y justifica de esta manera su subsidio, asegurando sostenibilidad a largo plazo.

Sostenibilidad

La sostenibilidad organizacional implica construir modelos de gestión equilibrados que articulen tres dimensiones centrales: **viabilidad financiera, impacto social y responsabilidad ambiental**, también conocidos como **ESG** (Environmental, Social, Governance). Bajo el enfoque de MONDIACULT (2022), estas dimensiones se complementan con la sostenibilidad cultural, orientada a preservar y fortalecer nuestra diversidad cultural.

Las cuatro dimensiones son inseparables:

- **Económica:** Garantizar la viabilidad de los proyectos mediante la diversificación de ingresos (subvenciones, alianzas público-privadas, crowdfunding, fondos mixtos).
- **Ambiental:** Reducir la huella ecológica mediante un uso responsable de los recursos.
- **Social:** Promover la inclusión, equidad y participación activa de la sociedad civil y las comunidades.
- **Cultural:** Proteger, revitalizar y transmitir la diversidad cultural en todas sus expresiones.

Sostenibilidad financiera: presupuesto, recursos y diversificación del financiamiento

El sector cultural en México sigue enfrentando vulnerabilidades estructurales como financiamiento inestable, informalidad laboral o disparidades territoriales que dificultan su sostenibilidad. Esto exige **nuevas formas de financiación, mayor inversión en creatividad y modelos de gobernanza capaces de adaptarse a entornos cambiantes**.

Las conductas del público están cambiando; la pandemia modificó patrones de asistencia a eventos; los servicios de streaming han modificado modelos de consumo de entretenimiento, y, ha habido cambios en las preferencias en diferentes grupos demográficos, parcialmente ligados con cambios en la distribución de la riqueza y crecientes desigualdades. Los derechos de artistas, el desarrollo vertiginoso de la inteligencia artificial y algoritmos que influyen en las preferencias de las personas son otros temas para debatir. Al mismo tiempo, los mecanismos públicos y filantrópicos del financiamiento del sector cultural y creativo también están enfrentando nuevos retos y, en muchas partes del mundo, se están reduciendo (Sanderson, Phillips, & Maggs, 2023).

Si las organizaciones culturales no diversifican sus ingresos (dependen de donaciones o subvenciones de instituciones públicas o fundaciones) pueden enfrentar los siguientes riesgos:

- **Dirigir los proyectos de acuerdo a los requerimientos de las convocatorias**, no de acuerdo a los objetivos de la organización, o del valor artístico y/o social.
- **Dificultar la planeación** a mediano o largo plazo.
- Buscar donaciones o subvenciones para proyectos específicos puede impedir o **complicar la innovación**.
- Hacer que las organizaciones sean **vulnerables ante los cambios de las coyunturas políticas** y sexenales.
- **Distraer tiempo y recursos humanos que podría ser usado para las actividades culturales** por constantemente buscar y participar en nuevas convocatorias.
- **Poner en peligro la continuidad** del trabajo y las conexiones de la organización.
- **Complicar el mantenimiento de los proyectos y de las relaciones con las comunidades y las y los participantes** si los fondos esperados no llegan.

- **Afectar la capacidad de pago al personal**
- **Afectar el acceso de los artistas y de los públicos más vulnerables a la cultura y arte**



Preguntas para reflexionar

- ¿Tu organización podría ofrecer membresías?
- ¿Qué experiencias, servicios o productos podrían ofrecer solamente a quienes pagan una membresía?
- ¿Podrían mejorar alguna experiencia o servicio actual que ofrecen para atraer miembros o donantes mayores?
- ¿Podría haber membresías de diferentes niveles, tanto individuales como corporativas?



10. Ejercicio de implementación: Nuevas fuentes de ingresos

En equipo (puede adaptarse a individual)

Instrucciones:

Con tu equipo, hagan una lluvia de ideas sobre lo que podrían hacer para el público general y para obtener una membresía. Las membresías podrían incluir p.e. un servicio adicional (un tour en la exposición, mejores asientos en un evento), experiencias exclusivas (p.e. tener posibilidad de escuchar una plática de las/los artistas, asistir en conferencias o talleres especiales) o un producto (un cd del concierto, tarjetas postales cada mes de alguna exposición etc.)

Escriban todas las ideas, sin importar qué tan “realistas” son. Hasta que las hayan apuntado todas, pueden empezar a pensar cuáles podrían ser viables y qué requerirían para llevarse a cabo.

Ideas para servicios, experiencias, espacios, educación y/o productos que podríamos ofrecer para el público general:

¿Qué requeriría de nuestra organización? (Recursos humanos, materiales, conexiones, recursos digitales, espacios, marketing, etc.)

Ideas para servicios, experiencias y/o productos que podríamos ofrecer para miembros:

¿Qué requeriría de nuestra organización?

Sostenibilidad ambiental en la gestión cultural

La sostenibilidad no se limita a la dimensión económica o social: también implica asumir una responsabilidad ambiental activa. Las actividades culturales —exposiciones, festivales, producción escénica, circulación de obras— generan consumo energético, movilidad y residuos. Integrar prácticas de sostenibilidad ambiental en nuestras organizaciones es crucial, no solo por cumplimiento legal sino por las siguientes razones:

- **Coherencia ética y misión:** Ser sostenible es coherente con valores educativos y de preservación. Demuestra liderazgo social.
- **Protección de recursos y espacios:** El uso de materiales no tóxicos protege nuestros recursos culturales, como obras de arte, archivos históricos y espacios culturales.
- **Imagen y financiamiento:** Patrocinadores y fundaciones favorecen cada vez más a las organizaciones que demuestran su compromiso con el medio ambiente.
- **Lucha contra el cambio climático:** Minimizar la huella de carbono es una contribución de todos para luchar contra la crisis climática.

Estos aspectos muestran que la sostenibilidad ambiental no es un tema externo al sector cultural, sino parte de su responsabilidad social y educativa. La adopción de las prácticas sostenibles genera beneficios operativos, éticos y financieros.

Desafíos

Los principales desafíos en el sector cultural incluyen el manejo de residuos, el alto consumo energético y la gestión y cuidado del agua.

Las organizaciones culturales están sujetas al mismo marco legal que cualquier otra entidad. El incumplimiento de la normativa ambiental puede generar sanciones económicas y multas, cierres o clausuras temporales y daños reputacionales incluso pérdida de patrocinios.

En el Anexo 2 puedes consultar ejemplos sobre cómo instituciones culturales han implementado estrategias de sustentabilidad ecológica.



Preguntas para reflexionar

- ¿Cómo podría mejorar nuestra organización en la sostenibilidad ambiental?
- ¿Hemos considerado la sostenibilidad en nuestras actividades diarias y las dirigidas al público?

Estrategias Clave

- Uso de materiales ecológicos y reciclados en montajes y producción.
- Optimización energética mediante sistemas LED, temporizadores, sensores o tecnologías de bajo consumo.
- Logística sostenible en montaje, transporte y operación.
- Programas de reducción, reutilización y reciclaje adaptados a cada actividad cultural.

Posibles beneficios:

- Ahorro de costos operativos a largo plazo.
- Acceso a nuevos financiamientos verdes de fundaciones, bancos y organismos internacionales que apoyan proyectos sostenibles y con responsabilidad social.
- Mejora de imagen y engagement: Atracción de nuevas audiencias, conscientes del medio ambiente. Fortalecimiento de la relación con nuestra comunidad.
- Resiliencia operativa: Preparación y anticipación de un futuro con regulaciones ambientales más estrictas.
- Reconocimientos y certificaciones: Posibilidad de obtener sellos o reconocimientos (como los que gestiona la SEMARNAT) que visibilizan nuestro compromiso.

Es necesario reconocer la gran desigualdad territorial y de capacidades dentro del sector cultural. Para muchas organizaciones pequeñas, rurales, comunitarias o indígenas que operan sin una infraestructura definida y con presupuestos mínimos, las exigencias de sostenibilidad ambiental no pueden ser idénticas a las de grandes museos o instituciones urbanas.

Por ello, debe distinguir entre aquellos lineamientos y prácticas básicas como manejo residuos y consumo responsable, y aquellas prácticas avanzadas como certificaciones o mediciones de huellas de carbono. Esto nos recuerda que este apartado no es una carga “imposible de cumplir”, sino la posibilidad de implementar de manera contextual y gradual aspectos de sostenibilidad ambiental, evitando reproducir desigualdades estructurales propias del sector cultural, que supone proponer formas de acción posibles y realistas.

El siguiente ejercicio busca acompañar a las organizaciones a identificar primeros pasos hacia la sostenibilidad ambiental, sin exigir soluciones complejas ni recursos que no estén a su alcance.



11. Ejercicio de implementación: Primeros pasos hacia la sostenibilidad ambiental

En equipo (puede adaptarse a individual)

Instrucciones:

- *Revisan brevemente las actividades habituales de su organización (eventos, talleres, exposiciones, producción, oficinas).*
- *Identifiquen dónde se genera mayor consumo o impacto ambiental.*
- *Seleccionen una o dos áreas prioritarias para comenzar.*
- *Definan una acción concreta, de bajo costo y fácil implementación.*

Área	¿Qué impacto identificamos?	¿Qué ya hacemos bien?	Primera acción posible
Energía			
Residuos			
Agua			

Materiales			
Movilidad			
Otra, ¿cuál?			

Para desarrollar un plan ambiental más detallado, ver Cuadernillo de trabajo.



Preguntas para reflexionar

- ¿Qué acciones están bajo nuestro control inmediato?
- ¿Qué prácticas ya realizamos, aunque no las llamemos “sostenibilidad”?
- ¿Qué cambios pequeños podrían tener un impacto significativo a largo plazo?

La sostenibilidad ambiental no implica hacerlo todo ni hacerlo perfecto. Avanzar de manera gradual, contextualizada y consciente es una forma válida y necesaria de asumir responsabilidad ambiental en el sector cultural.

Sostenibilidad Social



La sostenibilidad social se refiere a la creación de sociedades justas, inclusivas y equitativas, donde todas las personas tengan acceso a las mismas oportunidades, derechos y recursos.

UNICEF

Como parte del esfuerzo de incluir políticas sostenibles, las organizaciones deben adoptar estrategias que beneficien a la sociedad de manera equitativa, promuevan la inclusión, la diversidad, el bienestar de los empleados y el acceso universal a la cultura.

“Una precisión útil es recordar que, en el contexto cultural mexicano, la sostenibilidad social no puede entenderse solo como accesibilidad o diversidad; también es atención a desigualdades estructurales muy específicas del sector: la precarización laboral persistente, la centralización de recursos en pocas ciudades, la falta de seguridad social para quienes crean y producen, y la necesidad de integrar enfoques interseccionales que consideren territorio, género, origen étnico y clase social. Sin esta mirada situada , el concepto corre el riesgo de quedar enunciado, pero no practicado.” –Actor entrevistado.

En el sector cultural mexicano, los desafíos sociales incluyen la precarización laboral, la falta de accesibilidad a la cultura, la exclusión de comunidades marginadas y la poca o incorrecta representación de la diversidad en las narrativas y equipos de trabajo. Ignorar esta realidad puede tener consecuencias negativas para las organizaciones:

- **Pérdida de legitimidad social.** Al ser la comunidad, el público o la audiencia parte de los actores interesados de las organizaciones culturales; ser percibida como excluyente puede ocasionar la pérdida de su apoyo.
- **Problemas laborales y legales:** si no se cumplen con las exigencias de la legislación vigente, la organización puede enfrentar demandas y sanciones por discriminación, acoso o condiciones laborales injustas.
- **Aislamiento de audiencias potenciales.** Excluir o limitar el acceso ocasiona la pérdida de la oportunidad de impactar a la sociedad plenamente.
- **Daño reputacional.** Dichas fallas en inclusión o equidad laboral son rápidamente visibilizadas y afecta la imagen de la organización.

Beneficios

La adopción de prácticas sostenibles en la dimensión social genera beneficios éticos, operativos y de impacto. A continuación ofrecemos algunas estrategias. Para mayor información, revisar en el capítulo 2 temas relacionados con diversidad, inclusión y transparencia.

1. **Programas de accesibilidad universal:** Implementar accesos físicos y digitales adecuados (ej. tipografías de tamaño y diseño incluyente, audiodescripciones, lenguaje de señas, señalética clara, formatos accesibles).
2. **Políticas de diversidad e inclusión:** Incorporar políticas claras de no discriminación y fomentar la representación diversa en el personal, consejo, artistas y contenidos.
3. **Condiciones laborales dignas:** Asegurar contratos con salarios dignos para todos los colaboradores, incluidos trabajadores eventuales (ej. festivales).
4. **Fomentar la participación ciudadana.**
5. Implementar **prácticas de transparencia** y comunicación participativa.

Cuando una organización asume el reto de impulsar la sostenibilidad social, fortalece su papel como centro cultural, y genera múltiples beneficios internos y comunitarios:

- **Bienestar y estabilidad del equipo:** Avanzar hacia condiciones laborales más justas, previsibles y cuidadas contribuye a reducir la rotación, el desgaste y la precarización, fortaleciendo la continuidad del trabajo cultural.
- **Fortalecimiento del vínculo comunitario:** Las organizaciones que actúan ética y responsablemente tienden a construir relaciones más sólidas y duraderas con sus comunidades y actores clave.
- **Mayor capacidad de adaptación:** Entornos laborales más equitativos y participativos facilitan la colaboración, el aprendizaje colectivo y la respuesta a contextos cambiantes.
- **Legitimidad y confianza social:** Una práctica coherente con principios de justicia social refuerza la credibilidad de la organización y su reconocimiento.
- **Sostenibilidad institucional a largo plazo:** Cuidar a las personas y las relaciones que sostienen el trabajo cultural es una condición clave para asegurar la continuidad y el impacto del proyecto cultural en el tiempo.



Preguntas para reflexionar

- ¿Qué entendemos por sostenibilidad social en nuestra organización, más allá del acceso o la diversidad?
- ¿Qué desigualdades del sector cultural mexicano impactan más directamente en nuestro trabajo cotidiano?
- ¿Qué prácticas actuales de nuestra organización podrían estar reproduciendo, sin intención, exclusiones o precarización?
- ¿Qué grupos o voces están menos presentes en nuestras decisiones, equipos o narrativas culturales?
- ¿Qué cambios pequeños, pero significativos, podrían fortalecer el bienestar, la equidad o la participación en nuestra organización?

No se trata de resolver todos estos desafíos de inmediato, sino de reconocerlos y dar pasos posibles y significativos desde la situación actual de la organización. El siguiente ejercicio busca ayudar a identificar desafíos prioritarios y definir acciones concretas y realistas para fortalecer la inclusión, la equidad y el bienestar, de acuerdo con sus capacidades y contexto.



12. Ejercicio de implementación: Fortalecer la sostenibilidad social

En equipo (puede adaptarse a individual)

Instrucciones:

1. *Revisen los principales desafíos de sostenibilidad social del sector cultural descritos en este capítulo*
2. *Dialoguen como equipo sobre cuáles de estos desafíos están más presentes en su organización*
3. *Identifiquen **una o dos áreas prioritarias** en las que sea posible actuar en el corto o mediano plazo*
4. *Definan **una acción concreta**, pequeña pero significativa, para avanzar hacia una mayor sostenibilidad social*

Dimensión	¿Qué desafíos identificamos?	¿Qué ya hacemos?	Primera acción posible
Condiciones laborales			
Acceso y participación			
Representación y narrativas			
Bienestar del equipo			
Relación con la comunidad			

Para profundizar este ejercicio y desarrollar acuerdos o políticas internas, ver Cuadernillo de trabajo.



Preguntas para reflexionar

- ¿Qué acciones están bajo nuestro control directo?
- ¿Qué cambios requieren alianzas o procesos más largos?
- ¿Cómo podemos avanzar sin sobrecargar al equipo ni precarizar más el trabajo?

La sostenibilidad social no se limita a cumplir estándares, sino que otorga propósito y legitimidad a la labor cultural, al crear condiciones que permitan que el trabajo cultural sea viable, justo y significativo y que contribuya la construcción de una sociedad más justa.



Fuente de intercambios, de innovación y de creatividad, la diversidad cultural es, para el género humano, tan necesaria como la diversidad biológica para los organismos vivos. En este sentido, constituye el patrimonio común de la humanidad y debe ser reconocida y consolidada en beneficio de las generaciones presentes y futuras.

Artículo 1 - Declaración Universal de la UNESCO sobre la Diversidad Cultural

Así, la sostenibilidad cultural es la inclusión de la cultura en las políticas de desarrollo para promover la cohesión social, la identidad, el patrimonio y el conocimiento local. Esta definición de la UNESCO va mucho más allá de la preservación del patrimonio material e inmaterial; implica asegurar que la cultura misma sea un motor de desarrollo sostenible y que las organizaciones culturales son las encargadas de cuidar la cultura como un recurso vivo y tienen la responsabilidad de gestionarlo de manera resiliente e inclusiva.

México posee una riqueza cultural vasta y diversa, pero también enfrenta un gran cantidad de desafíos que ponen en riesgo su sostenibilidad:

- **Centralización y desigualdad en el acceso:** que la infraestructura y los recursos se concentran en la capital del país y principales ciudades, dejando al margen a las comunidades rurales y los grupos originarios.
- **Apropiación cultural indebida:** que se distorsionen de expresiones culturales tradicionales sin el consentimiento o beneficio de comunidades originarias, con fines políticos o comerciales.
- **Globalización y homogeneización:** que la influencia cultural globalizada reste valor a las prácticas culturales locales y la diversidad lingüística.
- **Precarización del sector creativo.**
- **Falta de financiamiento adecuado y suficiente.**

La sostenibilidad cultural, especialmente en contextos pluriculturales como el mexicano, requiere reconocer que no todas las culturas enfrentan los mismos riesgos ni parten de las mismas condiciones. En estados como Oaxaca, la sostenibilidad cultural no puede entenderse sin considerar las **desigualdades históricas** entre pueblos originarios, comunidades afromexicanas y centros urbanos, así como las dinámicas extractivas del turismo y del consumo cultural.

Casos como la cancelación del festival Island Rave tras el rechazo de la comunidad de Mezcala evidencian los riesgos de proyectos culturales que no consideran la dimensión territorial y simbólica del patrimonio cultural.

La sostenibilidad cultural no debe centrarse solo en conservar manifestaciones culturales, sino en asegurar que sus portadoras y portadores conserven el poder de definir su propio futuro cultural, decidiendo cómo quieren que su cultura sea mostrada, compartida o transformada, sin que se reproduzcan brechas estructurales en el sector.

Estrategias para fortalecer la sostenibilidad cultural

Un enfoque proactivo puede integrar la ética y participación comunitaria en modelos de gobernanza innovadores, que modo que permita:

- **Involucrar a las comunidades locales** a través de modelos de gobernanza participativos que garanticen que los proyectos respondan a sus necesidades e intereses.
- **Implementar programas de valoración y preservación** del patrimonio inmaterial, que documenten, revitalicen y transmitan lenguas, tradiciones y cosmovisión de las comunidades.
- **Formación continua** para el desarrollo de capacidades y profesionalización de los trabajadores para que fortalezcan el ecosistema creativo.

- **Promover una economía creativa justa y ética** para productos culturales, que retribuya adecuadamente a los creadores y que respete la propiedad intelectual colectiva.
- **Utilizar la tecnología para innovar** y promover la adaptación digital para documentar, difundir y hacer accesible el patrimonio cultural a nuevas audiencias.



Preguntas para reflexionar

- ¿Qué expresiones culturales, saberes o prácticas cuida, promueve o difunde nuestra organización?
- ¿Quiénes toman las decisiones sobre cómo se representan, interpretan o comparten estas expresiones culturales?
- ¿Qué riesgos existen de simplificar, mercantilizar o descontextualizar prácticas culturales en nuestras actividades?
- ¿Cómo se involucra actualmente a las comunidades portadoras de cultura en la definición de proyectos, contenidos o narrativas?
- ¿Qué tensiones existen entre visibilidad cultural, sostenibilidad económica y respeto a los procesos culturales locales?

Reconocer estos desafíos permite pasar de una reflexión general a la identificación de acciones concretas que fortalezcan la sostenibilidad cultural desde una perspectiva ética y contextualizada.

En el siguiente ejercicio de implementación, se busca identificar riesgos y oportunidades para la sostenibilidad cultural en el trabajo de la organización y definir acciones concretas que respeten la diversidad cultural, la autodeterminación y los contextos locales.



13. Ejercicio de implementación: La cultura como proceso vivo

En equipo (puede adaptarse a individual)

Instrucciones:

1. Revisen los principales desafíos de sostenibilidad cultural descritos en este capítulo.
2. Dialoguen sobre **qué expresiones culturales, territorios o comunidades** están más vinculados al trabajo de su organización.
3. Identifiquen uno o **dos riesgos** que podrían afectar la sostenibilidad cultural de sus actividades.
4. Definan **una acción concreta y realista** para fortalecer prácticas culturales respetuosas y sostenibles.

Para profundizar este ejercicio, ver Cuadernillo de trabajo.

Dimensión	Riesgo identificado	¿Qué ya estamos haciendo al respecto?	Primera acción posible
Representación cultural			
Relación con comunidades			
Uso del patrimonio			
Transmisión de saberes			
Adaptación e innovación			

La sostenibilidad cultural fortalece la permanencia del patrimonio vivo, el sentido de identidad y la legitimidad social de las organizaciones culturales. Al reconocer la cultura como un proceso dinámico y colectivo, las organizaciones contribuyen a la cohesión social, al desarrollo local y a la transmisión de saberes para las generaciones futuras. No es un estado final, sino un proceso continuo de adaptación, aprendizaje y mejora. Es, en esencia, una práctica que requiere innovación, participación y corresponsabilidad entre todos los actores del ecosistema cultural.

Si bien la **sostenibilidad** es uno de los principios para diseñar un modelo de gobernanza, en un entorno VUCA, ésta se convierte en una función directa de la capacidad de adaptación y la resiliencia de la organización; es decir, no es nuestro estado de equilibrio, sino la capacidad dinámica de encontrar nuevos equilibrios.

Por ejemplo, en el caso de una compañía de teatro cuya estrategia de sostenibilidad económica implica un gran subsidio gubernamental.

En un escenario **incierto**, como lo es nuestro país, nunca es seguro que un subsidio así sea renovado. La compañía debería usar un método de mapeo de actores para identificar fuentes alternas de financiamiento (fundaciones interesadas o crowdfunding) y preparar un plan de contingencia en caso de que el subsidio sea interrumpido.

IV. Opciones fiscales y marcos legales aplicables

La gestión fiscal en nuestro país es frecuentemente percibida como el aspecto más complejo y temido dentro de cualquier tipo de organización. Como parte de la consulta cualitativa para la redacción de este manual, se diseñó un cuestionario anónimo para recabar el estado actual y las inquietudes fiscales de las organizaciones culturales en México. La baja recepción de respuestas como **“preferiría no participar para evitar problemas”**, reflejan parte de la problemática que existe entre las organizaciones un claro **“miedo fiscal”**. Este temor nace, en muchos casos, del desconocimiento de las obligaciones, la desinformación, los “mitos fiscales” o de la idea de que la transparencia inmediata pueda acarrear consecuencias legales por incumplimientos pasados.

Esta guía práctica se concentra en tres figuras fiscales que, en conjunto, abarcan los escenarios legales comunes para las organizaciones culturales en México, desde el punto de vista fiscal:

- Personas físicas
- Personas morales que tributan en el Régimen General
- Personas morales con autorización para recibir donativos (donatarias autorizadas)

No se trata de una selección arbitraria ni restrictiva, sino de una simplificación analítica que permite comprender el sistema fiscal sin perder precisión.

Nuestro objetivo no es ofrecer una manual rígido y limitado, sino llevar a reflexiones que mejoren y profesionalicen el funcionamiento de sus organizaciones.

La información contenida en este capítulo tiene fines orientativos y se basa en el marco fiscal vigente al momento de la elaboración del presente manual. Dado que la normativa fiscal está sujeta a modificaciones periódicas, las disposiciones, beneficios y obligaciones aquí descritos pueden cambiar con el tiempo. Por ello, se recomienda consultar directamente estas leyes y sus actualizaciones vigentes, considerar la **asesoría de un especialista** fiscal antes de tomar decisiones financieras o administrativas y verificar las disposiciones misceláneas aplicables:

- Ley del impuesto sobre la renta
- Ley del IVA
- Código Fiscal de la Federación

A continuación, encontrarás las principales obligaciones, ventajas y desventajas, así como recomendaciones prácticas para cada figura fiscal. Dependiendo de la forma y el momento en que se encuentre tu organización, sugerimos revisar el apartado para elegir la figura fiscal que se adapta a tu situación:

1. Personas físicas

Esta categoría se refiere al individuo que desarrolla actividades culturales de manera independiente. Dentro de ella pueden coexistir distintos regímenes fiscales (honorarios, arrendamiento, actividades empresariales, ingresos por plataformas, entre otros).

Incluso en los casos de informalidad o irregularidad —cuando una persona recibe ingresos y no los declara—, sigue tratándose jurídicamente de una persona física, aunque se encuentre al margen de la ley. Por ello, no constituye una figura distinta, sino una condición irregular dentro de la misma categoría.

2. Personas morales en el Régimen General

Aquí se agrupan todas las personas morales que no cuentan con autorización como donatarias, independientemente de su forma jurídica: A.C., S.C., S.A., S.A.S., S. de R.L., entre otras.

Desde el punto de vista fiscal, el Régimen General es el mismo para todas ellas, por lo que una asociación civil cultural sin fines de lucro que tributa en este régimen comparte obligaciones fiscales equivalentes —en términos estructurales— a cualquier otra empresa formal.

Por ello, la guía utiliza la referencia a asociaciones civiles con fines culturales como ejemplo cercano al sector, sin que ello excluya a otras figuras jurídicas que tributan bajo el mismo régimen.

3. Donatarias autorizadas

Las asociaciones civiles con autorización para recibir donativos constituyen un régimen fiscal especial, con reglas, beneficios y obligaciones significativamente distintas. Su tratamiento diferenciado responde a que operan bajo un capítulo específico de la legislación fiscal.

I PERSONAS FÍSICAS

Obligaciones

a) Marco jurídico e Inscripción al RFC:

De acuerdo con la Ley del Impuesto Sobre la Renta (LISR):

“Todas las personas residentes en territorio nacional estarán obligadas a pagar sus impuestos respecto a la totalidad de ingresos y aquellos residentes en el extranjero respecto a los ingresos obtenidos en México o que el origen de estos sea de fuente de riqueza en el país.”

A su vez, el **Código Fiscal de la Federación** (CFF) —en el artículo número 27, inciso A, Fracción I y el último inciso del mismo apartado— **obliga a las personas a inscribirse en el Registro Federal de Contribuyentes (RFC)** a través de los mecanismos establecidos por el **Sistema de Administración Tributaria** (SAT).

Hay que entender que aunque exista una normatividad de pagar nuestros impuestos por los ingresos que se obtengan, a través del RFC, la omisión en la inscripción en dicho registro no libera a las personas de sus obligaciones fiscales. Un ejemplo es el comercio mal llamado informal (ilegal): aunque las personas no existen en la base de datos del RFC, esto no anula su obligación de pagar los impuestos por los ingresos derivados de su actividades.

b) Contabilidad formal

Las autoridades fiscales presuntivamente reconocen todos los depósitos que obtengan las personas como ingresos gravables (es decir, aquellos por los que

deben pagar impuestos). Si bien es una presunción por parte de la autoridad, las leyes fiscales distinguen de manera clara entre:

- Ingresos por los que se debe pagar el impuesto (gravables).
- Ingresos que están exentos de impuesto.
- Aquellos que no son considerados como ingresos para efectos fiscales.

Aunque las leyes no explicitan qué debemos entender como ingresos gravables, podemos identificarlos como aquellos que modifican a nuestro favor el patrimonio. Por ejemplo, un préstamo no genera impuestos, ya que al mismo tiempo que tenemos un ingreso, se genera una deuda con un tercero; nuestro patrimonio neto no aumenta.

Por último, la misma ley puede liberarte del pago de impuestos aunque tu patrimonio aumente; para lo cual el ordenamiento define qué ingresos están exentos y hasta qué monto.

Algunos ejemplos del tipo de ingresos que identifica la ley son:

INGRESOS FISCALES	INGRESOS EXENTOS (APLICAN LÍMITES Y REGLAS)	NO OBJETO DE LA LEY
• SALARIOS • HONORARIOS • ARRENDAMIENTO • INTERESES • ACTIVIDAD EMPRESARIAL	AGUINALDO • PRIMA VACACIONAL • DONATIVOS • HERENCIAS • APOYOS GUBERNAMENTALES	PRÉSTAMOS • TRASPASO ENTRE CUENTAS • GASTOS POR COMPROBAR A FAVOR DE TERCEROS

c) Identificación de recursos recibidos

Como regla general, la ley nos obliga a llevar un **sistema contable robusto**, lo que en ocasiones resulta complejo; sin embargo, también nos ofrece la oportunidad, en muchos casos, de poder llevar una **contabilidad o registros simplificados**. Lo fundamental es identificar claramente el origen y la motivación de cada ingreso que recibamos, y tener siempre **la documentación que avale esa afirmación**.

Por ejemplo: si decimos que un depósito es un préstamo, debería existir un contrato que lo compruebe.

d) Comprobación de erogaciones (Gastos)

Como ya hemos visto, las personas pueden recibir recursos gubernamentales **(como Apoyos gubernamentales)** ya sea para determinadas actividades o con la finalidad de cumplir un objetivo en representación de un tercero **(gastos por comprobar a favor de terceros)**. Por estos ingresos no se exige pagar ningún impuesto. Sin embargo, en el caso de los gastos a favor de terceros, se debe llevar un **control sencillo, pero riguroso** para entregar la documentación que acredite que los recursos recibidos se gastaron correctamente, para demostrar que no existió un incremento en el patrimonio personal. De esta forma, tendremos la documentación necesaria para invalidar la presunción de la autoridad de etiquetar dichos ingresos como gravables.

e) Seguridad social como patrón

La seguridad social (IMSS) no es un simple acuerdo de voluntades, sino que es una obligación que se deriva de cualquier relación laboral, sin importar la forma, nombre o acuerdos que se den. ¡Evita este error común! Es incorrecto y se debe evitar el nombrar las relaciones laborales con términos maquillados: mencionar que el personal que colaborará será por “honorarios”, “asimilables” o peor aún “por fuera”, con la creencia que al no reconocer la figura laboral, el patrón se libera de sus responsabilidades de seguridad social. La calidad jurídica surge a partir **de la relación en sí misma** y no por el nombre o forma que se le quiera dar.

De hecho, cuando se establece la seguridad social correctamente, ésta **protege más al patrón** (jefe, cliente) que al trabajador o colaborador.

2) Desventajas

a) Limitación de recaudación de recursos

Ejercer una actividad específica como persona física puede limitarte al tratar de obtener apoyos privados o públicos destinados a dicha actividad.

Es cada vez más común que los **presupuestos** (gubernamentales o de fundaciones) estén **orientados a instituciones**, ya que éstas ofrecen:

- Mayor certeza operativa y estructura que una persona física.
- La posibilidad de emitir comprobantes fiscales que signifiquen algún beneficio al donante.

b) Presunción de ingresos sujetos al pago de impuestos

No llevar los registros y controles contables antes mencionados, abre la posibilidad de que la autoridad, a través de sus mecanismos de fiscalización, **determine de manera presuntiva tus ingresos**. Esto significa que la autoridad asume que tus ingresos son gravables y busca que pagues el impuesto correspondiente. En este caso, la carga probatoria recae sobre ti, es decir, que debes demostrar que esos ingresos no eran fiscales. De ahí la relevancia de contar con la **documentación adecuada y suficiente**.

c) Falta de claridad de información ante terceros

Un beneficio importante de llevar **registros de ingresos y de erogaciones**, es la capacidad de ofrecer certeza y transparencia ante terceros sobre el origen y la aplicación de los recursos que se reciben. Esto genera confianza y es fundamental para buscar mayor financiamientos futuros.

RECOMENDACIONES PARA PERSONAS FÍSICAS:

Aquí algunas recomendaciones a seguir para mantener la legalidad, transparencia y evitar riesgos fiscales si eres gestor, artista o profesional cultural que opera bajo la figura de Persona Física:

- **Inscríbete en el RFC.** Reconóctete como una figura jurídicamente obligada a estar inscrita en el Registro Federal de Contribuyentes.
- **Declara tus Obligaciones.** Registra ante el RFC las obligaciones fiscales que correspondan, de acuerdo al tipo de ingresos que vayas a percibir.
- **Registra tu Domicilio Fiscal Correcto.** No es regla general que deba ser tu domicilio particular, pero sí un domicilio donde la autoridad te pueda localizar.

- **Identifica ingresos y depósitos.** Identifica plena y permanentemente el origen y la naturaleza de todos los ingresos o depósitos que obtengas.
- **Identifica Gastos y Erogaciones.** Haz lo mismo con todos los gastos que tengas.
- **Revisa tus Registros Obligatorios.** Revisa la obligación y modalidad de registros que se deben llevar de acuerdo al tipo de ingresos que percibas.
- **Documenta el Origen de Ingresos.** Cuenta siempre con la documentación comprobatoria que acredite el origen y tipo de ingresos tengas.
- **Documenta la Aplicación de Gastos.** Ten documentación comprobatoria que acredite la aplicación de gastos realizados ya sea por cuenta propia o por cuenta de un tercero, o sea, cuando recibes un recurso para ejercerlo y no como pago derivado de un servicio.
- **Identifica la Relación Laboral.** En caso de pagar a colaboradores, identifica el tipo de relación que vas a tener con ellos y clasifícala correctamente.
- **Registra ante el IMSS.** Registra ante el IMSS a aquellos colaboradores que sean sujetos de una relación laboral. (Recuerda que no importa el nombre que le das al acuerdo).
- **Lleva un Expediente Laboral de tus trabajadores.** verifica que esté completo.

Para una organización cultural con una vocación artística o comunitaria, operar como Persona Física puede significar una etapa inicial en su camino. Una vez que la actividad empieza a crecer, es necesario sortear las limitaciones en la recaudación de fondos, la falta de transparencia y la presión fiscal, y esto vuelve esta figura insostenible. Para asegurar la sostenibilidad, la profesionalización y la transparencia ante donantes o instituciones gubernamentales, es necesario replantearse la posibilidad de migrar hacia una figura colectiva o Asociación Civil (A.C.), no por formalidad burocrática, sino como parte de una estrategia para desbloquear mayores oportunidades.

II ASOCIACIONES CIVILES CON FINES NO LUCRATIVOS QUE TRIBUTAN EN RÉGIMEN GENERAL

Obligaciones

a) Marco jurídico, civil y fiscal

Una **Asociación Civil (A.C.)** se define como un contrato civil, celebrado entre dos o más personas, regulado por el **Código Civil Federal**, en el cual se establece un acuerdo de voluntades entre éstas para lograr un objetivo que, **preponderantemente, no busca el lucro.**

Para que este acuerdo tenga validez legal, debe celebrarse ante **Notario Público**. Se establecerán los lineamientos, integrantes, objetivos, forma de administrar de la entidad. Dicho documento será el equivalente a un “acta de nacimiento” para la asociación y es indispensable para poder cumplir con las obligaciones subsecuentes que son necesarias para poder operar.

De conformidad con la **Ley del Impuesto Sobre la Renta** (LISR), todas las personas residentes en territorio nacional están obligadas a pagar impuestos sobre la totalidad de sus ingresos, a su vez, también aquellos residentes en el extranjero respecto a sus ingresos obtenidos en México (o en todo caso que el origen de estos ingresos sea de fuente de riqueza en el país).

De acuerdo al ART 27 DEL **Código Fiscal de la Federación** (CFF), las personas morales (como las A.C.) están obligadas a inscribirse en el **Registro Federal de Contribuyentes** (RFC) a través de los mecanismos que disponga el **Sistema de Administración Tributaria (SAT)**

“Un error recurrente es concluir que todas las a.c. Por el hecho de haberse constituido como asociaciones no lucrativas, están exentas del impuesto sobre la renta (ISR). Para lograr esta exención, sin importar el objeto social de la organización, se deben cumplir requisitos específicos y estrictos de la ley del ISR.”

Este punto es especialmente relevante en el sector cultural y cometer este error puede ser bastante costoso. Además, para acceder a la mayoría de los fondos de fundaciones, cooperación internacional y a los programas públicos culturales más grandes, no basta con ser una A.C. sin fines de lucro; es casi indispensable obtener el estatus de Donataria Autorizada.

b) Pago del ISR e IVA

Mientras que las A.C. no cumplan los requisitos específicos del Título III de la LISR, tributarán en el Título II del mismo ordenamiento. Esto implica que deberán calcular tanto el ISR, como el IVA de acuerdo al régimen general de ley, tal como lo haría una empresa lucrativa. Es importante considerar que aunque estas figuras tributen en un régimen por el cual deban calcular y pagar el impuesto, esto no les elimina su calidad jurídica de **no lucrativa** para efectos civiles.

Para **organizaciones culturales pequeñas**, esta obligación conlleva una **carga administrativa desproporcionada** y eleva significativamente los costos operativos. Para ellas, dimensionar si se busca o no la utilización como donataria no es un tema ideológico o de objeto social, sino una decisión crítica de viabilidad optativa y sostenibilidad financiera.

c) Contabilidad formal

De conformidad con el **Código Fiscal de la Federación** (CFF) y la **Resolución Miscelánea Fiscal** que se emite cada año, las personas morales están obligadas a llevar una contabilidad que cumpla con ambos ordenamientos, lo cual requiere:

- Llevar los registros contables en un sistema electrónico.
- Elaborar los registros financieros de conformidad con las **Normas de Información Financiera** (NIF).
- Identificar de manera precisa los ingresos, gastos y costos de la organización.
- Enviar mensualmente su contabilidad electrónica vía los medios que disponga el SAT.

d) Control de ingresos y gastos

Llevar una contabilidad formal de acuerdo al CFF y las NIF tienen como objetivo fundamental:

1. Identificar el origen y tipo de ingresos que se obtienen.
2. La identificación de costos y gastos necesarios para obtener dichos ingresos

Este control es un elemento primordial para generar información financiera que sirva a los usuarios de la entidad, entre los que se encuentra el SAT.

e) Seguridad social como patrón

La **seguridad social** (IMSS) no deriva de un acuerdo de voluntades, sino de una obligación que presente en una relación laboral, independientemente de la forma, el nombre o los acuerdos internos que se establezcan. Es muy común, y se debe evitar, tratar de nombrar las relaciones laborales buscando evitar llamarlas como relación laboral (trabajador-patrón). La calidad jurídica surge a partir de la **relación en sí misma** y no por el nombre o forma que se le asigne.

Como mencionamos es común e indebido mencionar que el personal colabora por “honorarios”, “asimilables” o, peor aún, “por fuera”. El no reconocer la figura laboral no libera al patrón de sus responsabilidades de seguridad social es falsa. Cabe destacar que en caso de proceder la seguridad social correctamente, ésta **protege más al patrón** (jefe, cliente) que al trabajador o colaborador, sin importar que el patrón sea persona física o persona moral.

f) Obligaciones fiscales periódicas

Como **Persona Moral**, cumplir con un calendario riguroso de avisos, declaraciones y pagos:

- **Aviso de Inscripción.** Presentar el aviso de inscripción de la A.C. ante el SAT.
- **Actualización de Socios.** Presentar el aviso y actualización de los socios o asociados que integran a la A.C.
- **Avisos de Modificación.** Presentar avisos que modifiquen las características del RFC como cambio de nombre, de actividades, de domicilio, suspensión de actividades, etc.
- **Aviso de Cobros en Efectivo.** Presentar aviso de cobros en efectivo superiores a los \$100,000 MXN.
- **Presentar Declaraciones Mensuales.** Presentar declaraciones mensuales respecto al ISR propio o como retenedor, así como el pago del IVA propio y como retenedor.
- Presentar mensualmente la **declaración informativa de proveedores** (DIOT).

- Presentar la **declaración anual del ISR**.
- **Ley Antilavado**. De acuerdo a su actividad e ingresos, la A.C. debe revisar las obligaciones que se derivan de la **Ley Federal para la Prevención e Identificación de Operaciones con Recursos de Procedencia Ilícita** (Ley Antilavado)..
- En caso de tener empleados:
 - **Inscripción ante el IMSS** como patrón.
 - **Afiliar a los trabajadores** desde el primer día en que colaboren.
 - **Inscripción en la tesorería local** de su entidad federativa como contribuyente del impuesto estatal sobre nóminas.
 - **Pago mensual** de las cuotas de seguridad social e impuesto estatal sobre nómina.
 - **Presentación anual** al IMSS de la declaración informativa de riesgo de trabajo.

2. Alternativas

a) Alternativa de donataria y exención del ISR e IVA

Las personas morales constituidas como **Asociaciones Civiles con Fines NO Lucrativos**, podrán estar exentas del pago del ISR y del IVA en tanto cumplan con los requisitos fiscales establecidos en el **Título III de la ley del ISR**.

Dependiendo del objeto social de cada asociación, ésta tendrá que cumplir con requisitos específicos y presentar una solicitud de autorización ante el SAT para poder convertirse en **Donataria Autorizada**, con ello, y además de exentar del ISR y del IVA, poder emitir comprobantes por donativos recibidos deducibles de impuestos.

b) Posibilidad de disponer de recursos federales

El **beneficio** de tributar en el **Título III de la ley del ISR** es que las A.C. Pueden aspirar a recursos identificados y orientados específicamente para asociaciones civiles con fines no lucrativos y que estén autorizadas para recibir donativos deducibles de impuestos.

RECOMENDACIONES PARA LAS AC CON FINES NO LUCRATIVOS QUE TRIBUTAN EN RÉGIMEN GENERAL

Como A.C. Sin fines de lucro, pero que tributa en el Régimen General, sigue estas recomendaciones cruciales:

- Considera que incluso si la institución está constituida como una A.C. con fines NO lucrativos, no es necesariamente suficiente para tributar en el Título III de la Ley del ISR y exentar el impuesto.
- Revisa tu **proceso contable** de acuerdo a la normatividad del CFF.
- Evalúa las ventajas y obligaciones que se derivan de ser una **Donataria Autorizada** y en todo caso, adecúa tus estatutos y realiza el trámite ante el **SAT**.
- Revisa mensualmente tu opinión de cumplimiento (32-D) emitido por el SAT.
- Revisa las relaciones con tus colaboradores que sean personas físicas y evalúa la **obligatoriedad de inscribirse ante el IMSS**.
- **Registra ante el IMSS** aquellos colaboradores que sean sujetos de una relación laboral.
- **Lleva un expediente laboral** de tus trabajadores.

III. AC CON FINES NO LUCRATIVOS “DONATARIAS”

Obligaciones

a). Marco jurídico, civil y fiscal

Una Asociación Civil (A.C.) se define como un contrato civil celebrado entre dos o más personas regulado por el **Código Civil Federal**, en el cual se establece un acuerdo de voluntades entre personas para lograr un objetivo que, **preponderantemente, no busca el lucro**.

Para que este contrato tenga validez legal, deberá celebrarse ante un **Notario Público**. Este acto establece los lineamientos, los integrantes, los objetivos y la forma de administrar de la entidad.

El documento resultante será el equivalente del “acta de nacimiento” de la asociación (**Acta Constitutiva**) y es necesario para poder dar cauce a las obligaciones subsecuentes, pero necesarias, para poder operar.

De conformidad con la **Ley del Impuesto Sobre la Renta** (LISR), todas las personas residentes en territorio nacional están obligadas a pagar impuestos respecto a la totalidad de ingresos; así como aquellos residentes en el extranjero sobre sus ingresos obtenidos en México, o en el caso que el origen de estos sea de fuente de riqueza en el país.

De acuerdo al **Código Fiscal de la Federación** (CFF), en su artículo número 27, las personas morales están obligadas a inscribirse en el **Registro Federal de Contribuyentes** (RFC) a través de los mecanismos que disponga el **Sistema de Administración Tributaria** (SAT)

b). Exención del ISR e IVA

Las Asociaciones Civiles que logren cumplir con los requisitos del **Título III de las Ley del ISR** tendrán el gran beneficio de poder exentar el pago del impuesto. Esto quiere decir que este tipo de organizaciones pueden generar **remanentes** (utilidades) sin que ello les obligue a pagar el ISR. Además, todas sus actos o actividades se encuentran exentas del pago del IVA.

c). Contabilidad formal

De acuerdo con el **Código Fiscal de la Federación** (CFF) y la **Resolución Miscelánea Fiscal** (RMF) que se emite cada año, las personas morales están obligadas a llevar una contabilidad que cumpla con ambos ordenamientos. Esto requiere:

- Llevar los registros contables en un **sistema electrónico**.
- Elaborar sus registros conforme a las **Normas de Información Financiera** (NIF).
- **Identificar los ingresos, gastos y costos** de la entidad.
- **Enviar mensualmente la contabilidad electrónica** a través de los medios que disponga el SAT.

d). Control de ingresos y gastos

Llevar una **contabilidad formal** de acuerdo al CFF y las NIF tienen como objetivo primordial identificar el origen y tipo de ingresos, así como los costos y gastos que los generan. Esta información es esencial para los usuarios de la entidad, entre los que se encuentra el SAT.

Para las **Donatarias Autorizadas**, el rubro de los gastos toma mayor relevancia. Aquellos gastos que se eroguen de manera incorrecta (sin comprobante fiscal) tienen como castigo un pago del 30% adicional del monto de la erogación por concepto de ISR. Por lo tanto, en esta figura, el control estricto de los gastos es una medida de protección fiscal fundamental.

e). Seguridad social como patrón

La Seguridad Social (IMSS) no surge a partir de un simple acuerdo de voluntades; es una obligación que **se deriva de la existencia de una relación laboral**, independientemente de la forma, el nombre o los acuerdos internos que se establezcan. Es común y debe evitarse, intentar evitar nombrar las relaciones laborales como tal (trabajador-patrón). Es igualmente común e indebido, mencionar que el personal que colaborará será por “honorarios”, “asimilables” o peor aún “por fuera”. La creencia de que no reconocer la figura laboral libera al patrón de sus responsabilidades de seguridad social, es falsa.

En caso de proceder la seguridad social correctamente, **ésta protege más al patrón** (jefe, cliente) que al trabajador o colaborador, sin importar que sea persona física o persona moral.

f). Obligaciones fiscales periódicas generales

Como A.C. Donataria Autorizada, debes cumplís con el siguiente calendario riguroso de avisos, declaraciones y pagos:

- Presentar **aviso de inscripción ante el SAT**

- Presentar **avisos que modifiquen las características del RFC**, cambio de nombre, de actividades, de domicilio, suspensión de actividades, etc.
- Presentar **declaraciones mensuales** respecto al ISR solo como retenedor.
- Presentar **la declaración anual del ISR**.
- De acuerdo con la actividad y los ingresos de la A.C., revisar las obligaciones que se puedan derivar de la **Ley Antilavado**.
- En caso de tener empleados:
 - **Inscripción ante el Instituto Mexicano del Seguro Social (IMSS)** como patrón.
 - **Afiliar a los trabajadores** desde el primer día en que colaboren con la institución.
 - **Inscripción en la tesorería local** de su entidad federativa como contribuyente del impuesto estatal sobre nóminas.
 - **Pago mensual de las cuotas** de seguridad social e impuesto estatal sobre nómina.
 - j) Presentación anual de la **declaración informativa de riesgo** de trabajo ante el IMSS.

g). Obligaciones específicas de donatarias

Además de las obligaciones generales de toda Persona Moral, la figura de Donataria Autorizada requiere el cumplimiento de obligaciones adicionales, como son:

- **Presentar aviso de transparencia al SAT**, detallando el uso de los donativos.
- **Contar con la certificación de una entidad pública** que acredite que la organización cumple con el objeto social que es objeto de la autorización como donataria. Esta acreditación debe renovarse cada tres años.
- **Poner a disposición del público general la información** relativa a los donativos recibidos y la forma en que dicho recurso fue ejercido.

El estatus de Donataria Autorizada trae consigo grandes beneficios fiscales, pero también **obligaciones estrictas y de alta vigilancia**. Es importante recalcar que muchas organizaciones culturales pierden su autorización por **fallas administrativas menores**. Por lo tanto es **fundamental capacitar continuamente al equipo administrativo** y asegurar la implementación de **procesos contables sólidos y rigurosos para proteger este registro**.

RECOMENDACIONES PARA LAS DONATARIAS AUTORIZADAS

La figura de Donataria exige la máxima disciplina administrativa. Para proteger tu estatus y el beneficio fiscal de tu organización, debes seguir estas recomendaciones:

- **Proceso Contable Riguroso.** Revisa tu proceso contable para cumplir estrictamente con la normatividad del Código Fiscal de la Federación (CFF) y las Normas de Información Financiera (NIF).
- **Opinión de Cumplimiento (32-D).** Revisa mensualmente tu Opinión de Cumplimiento (32-D) emitida por el SAT.
- **Control Estricto de Gastos.** Mantén un control estricto y riguroso en la comprobación de cada gasto. Recuerda que las erogaciones incorrectas conllevan una penalización del 30% de ISR.
- **Revisar Relaciones Laborales.** Revisa las relaciones con tus colaboradores que sean personas físicas y evalúa la obligatoriedad de inscribirse ante el IMSS. Registra ante el IMSS a todos aquellos colaboradores que sean sujetos de una relación laboral.
- **Expediente Laboral.** Lleva un expediente laboral completo de tus trabajadores para documentar la relación y evitar contingencias legales.
- Estar al corriente en sus obligaciones fiscales.

Finalmente y como recomendación general, incluso las y los artistas o gestores independientes, así como las organizaciones emergentes, pequeñas o de gran tamaño y trayectoria, deben considerar la contratación periódica de un contador o especialista fiscal. Un error común, derivado de la desinformación, es asumir que por manejar pocos recursos no se requiere asesoría profesional. Esta creencia errónea conduce a menudo a errores en los registros, omisión de declaraciones o desconocimiento de los regímenes fiscales correctos.

La falta de cumplimiento, sin importar el volumen de ingresos, suele derivar en **multas, recargos o, en el peor de los casos, auditorías** que son desproporcionadamente costosas y desgastantes para el artista o gestor. La asesoría profesional no es un gasto, sino una **inversión esencial** para garantizar la tranquilidad y la sostenibilidad legal de tu organización cultural.

Con el fin de sintetizar la información desarrollada en este capítulo y facilitar su análisis comparativo, a continuación se presenta una tabla que resume las principales diferencias estructurales entre las tres figuras fiscales abordadas. Esta herramienta no sustituye el estudio detallado de cada apartado, pero permite visualizar de manera integral sus implicaciones jurídicas, fiscales y operativas.

Tabla comparativa de figuras fiscales para organizaciones culturales

Elemento Clave	Persona Física	Persona Moral en Régimen General (A.C., S.A., S.C., etc.)	A.C. Donataria Autorizada (Título III LISR)
Naturaleza jurídica	Individuo que realiza actividades económicas o profesionales	Persona moral constituida ante notario	Asociación Civil con autorización del SAT para recibir donativos deducibles
¿Paga ISR?	Sí, según el régimen correspondiente	Sí, conforme al Régimen General	No paga ISR por sus actividades propias (cumpliendo requisitos del Título III)
¿Paga IVA?	Sí, según la actividad	Sí, conforme al régimen general	Generalmente exenta en sus actividades autorizadas

Puede emitir CFDI	Sí	Sí	Sí (incluyendo recibos de donativos deducibles)
Puede recibir donativos deducibles	No	No	Sí
Carga administrativa	Baja a media	Alta	Muy alta
Contabilidad electrónica obligatoria	Depende del régimen	Sí	Sí
Obligación de IMSS si tiene empleados	Sí	Sí	Sí
Acceso a grandes fondos públicos o internacionales	Limitado	Posible, pero puede requerir estatus de donataria	Alto, especialmente en convocatorias institucionales
Riesgo común	Presunción de ingresos no declarados	Crear erróneamente que por ser A.C. no paga ISR	Perder autorización por incumplimiento administrativo
Etapa típica del proyecto cultural	Inicio o gestión individual	Profesionalización y crecimiento	Consolidación institucional y sostenibilidad a largo plazo

Si bien la tabla anterior permite identificar diferencias estructurales entre las figuras fiscales, la decisión final no depende únicamente de sus características jurídicas, sino del momento organizacional, las capacidades administrativas y los objetivos estratégicos de cada proyecto cultural. Por ello, a continuación se presenta una mini matriz orientativa que traduce estas diferencias en escenarios concretos de decisión.

Bibliografía

64 Million Artists & Arts Council England. (2018). Cultural Democracy in Practice.

<https://www.artscouncil.org.uk/sites/default/files/download-file/CulturalDemocracyInPractice.pdf>

Aguilar Torres, A.L. & Pacheco García, A. (2020). Organizaciones Culturales de la Sociedad Civil: Modelos de gestión cultural y administrativa. Estudios sobre las Culturas Contemporáneas, XXV (50), pp. 49-74.

Ali, R., & Byrne, B. (2022). The Trouble with Diversity: The Cultural Sector and Ethnic Inequality. Cultural Sociology, 17(4), 493-513. <https://doi.org/10.1177/17499755221114550> (Original work published 2023)

Americans for the Arts (2023). Arts & Economic Prosperity 6. The Economic & Social Impact Study of Nonprofit Arts & Culture.

https://aep6.americansforthearts.org/resources/media/user/1696872054-AEP6_National_Findings_Full_Report-Proof_final-web.pdf

Ashton, D. (2022). Funding arts and culture: Everyday experiences and organisational portfolio precarity. European Journal of Cultural Studies, 26(3), 388-407. <https://doi.org/10.1177/13675494221118386>

Banco Interamericano de Desarrollo (BID). (2014). Tools for Institutional Capacity Assessment. Washington, D.C.: BID.

Bazel-Shoham, O., Sang Mook L., Munjal, S. & Shoham, A. (2024). Board Gender Diversity, Feminine Culture, and Innovation for Environmental Sustainability. Journal of Product Innovation Management 41(2), 293–322. <https://doi.org/10.1111/jpim.12672>

British Council. (2019). Cultural Skills Unit: Methodologies for Cultural Relations and Capacity Building. Londres: British Council.

Broadbent, M. & Lelliot, M. (2019). 12 Exemplary Practices for Boards of Creative Industries. Special Report. NGS Global.

<https://www.ngs-global.com/images/PDF/12ExemplaryPracticesforBoardsofCreativeIndustrii.pdf>

Castellini, M., Marzano, M. & Valentini, N. (2019). Searching for diversity. An overview on board of Italian Cultural Organizations. Quaderni DEM, 8. ISSN 2281-9673

Cicchello, A.F., Gallo, S. & Monferrà, S. (2023) Financing the cultural and creative industries through crowdfunding: the role of national cultural dimensions and policies. J Cult Econ 47, 133– 175. <https://doi.org/10.1007/s10824-022-09452-9>

Delfín, M. (2022). Capítulo 4. Abrir la gobernanza cultural mediante la participación de la sociedad civil, pp. 117-137. En UNESCO (2022). *Re | pensar las políticas para la creatividad. Plantear la cultura como un bien público global*. Paris: UNESCO.
<https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000380479>

El Economista (19 de noviembre de 2025).. “Sector cultural en México aportó 2.8% del PIB y 3.5% de los empleos en 2024.”
<https://www.eleconomista.com.mx/arteseideas/sector-cultural-mexico-aporto-2-8-pib-3-5-empleos-20251119-787307.html>

Farrell, M. (2018). Diversity and Inclusion in Art Museum Board of Governance: Does The Boardroom Reflect the Community?. MA Theses. 12.
https://digitalcommons.sia.edu/stu_theses/12

Franks, A., Thomson, P. & Penfold, L. (2018). Serpentine Offsite Education Programme 2016—18. Final Research and Evaluation Report Volume 1. Centre for Research in Arts, Creativity and Literacies, School of Education, University of Nottingham.
<https://d37zoqglehb9o7.cloudfront.net/uploads/2020/04/serpentineevaluationreportvol1final.pdf>

Fundación Teatro a Mil (2025). Transparencia. <https://teatroamil.cl/transparencia-2024/>

Future Arts Centre (2024). Most Significant Change: Getting Excited About Evaluation.
<https://futureartscentres.org.uk/app/uploads/2024/07/FAC-MS-Report-July-24-LR-1.pdf>

Gordon Rapoport, S. (2011). Transparencia y rendición de cuentas de organizaciones civiles en México. *Revista Mexicana de Sociología*, 73 (2).
https://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0188-25032011000200001.

Handke, C. & Dalla Chiesa, C. (2022). The art of crowdfunding arts and innovation: the cultural economic perspective. *J Cult Econ*, 46, pp. 249–284. <https://doi.org/10.1007/s10824-022-09444-9>

Jung, Y & Vakharia, N. (2019). Open Systems Theory for Arts and Cultural Organizations: Linking Structure and Performance. *The Journal of Arts Management, Law, and Society*, 49 (4), pp. 257-273. <https://doi.org/10.1080/10632921.2019.1617813>

Medeiros, A.K. , Aquino Alves, M. & Ferreira Santos, M. (2015). Programa Cultura Viva e o campo organizacional da cultura: análise de políticas públicas pela perspectiva institucionalista. *Rev. Adm. Pública* 49 (5). <https://doi.org/10.1590/0034-7612130337>

Ministério da Cultura do Brasil (2016). Quadrennial Periodic Report. 2005 Convention on the Protection and Promotion of the Diversity of Cultural Expressions. Brazil.
https://media.unesco.org/sites/default/files/webform/dce002/QPR_2016_BR_307e6dfa-b801-4bed-9f50-ba8641391862_11.pdf

OCDE (OECD). (2015). OECD Principles of Good Governance. París: Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos.

Ostrower, F. (2004). Partnerships Between Large and Small Cultural Organizations: A Strategy for Building Arts Participation. Briefing paper. The Urban Institute - The Wallace Foundation. <https://www.urban.org/sites/default/files/publication/57691/311028-Partnerships-Between-Large-and-Small-Cultural-Organizations.PDF>

Ostrower, F. (2013). Diversity on Cultural Boards: Implications for Organizational Value and Impact. Working Paper. University of Texas at Austin.

<https://repositories.lib.utexas.edu/items/2b7f432b-e7e1-41bb-8a4d-4bab445ff300>

Open Government Partnership (OGP). (2018). Open Government Standards. Washington, D.C., OGP.

Pavić, K. (s.f.). New models of governance of culture. CultureWatchEurope Think Piece.

<https://rm.coe.int/16806a34ca#:~:text=Using%20tactical%20networking%20%E2%80%93%20bringing%20together,effect%20a%20tangible%20societal%20transformation>

PNUD (UNDP). (2010). Handbook on Planning, Monitoring and Evaluating for Development Results. Nueva York: Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo.

Sánchez Salinas, R. & Fernández, C.I. (2021). La política cultural en territorio: análisis de Puntos de Cultura desde la dimensión del reconocimiento. Comunicación y medios , 30 (44). https://www.scielo.cl/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0719-15292021000200106

Sanderson, F., Phillips, S. & Maggs, D. (2023). Impact Investing in the Cultural and Creative Sectors Insights from an emerging field. Newcastle: The Creative Industries Policy and Evidence Centre. ISBN: 978-0-7017-0278-6. <https://pec.ac.uk/wp-content/uploads/2023/12/Creative-PEC-report-Impact-Investing-in-the-Cultural-and-Creative-Sectors.pdf>

Tate Gallery (2025). The Board of Trustees of the Tate Gallery Annual Report and Accounts 2024-25.

https://www.tate.org.uk/documents/2211/E03315170_HC_1055_Tate_Gallery_ARA_2024-25_Web_Accessible.pdf

Témich Santomé, K. Y., Aguirre Gamboa, P. del C., & Zavariz Vidaña, A. (2025). Brechas de género en la producción cinematográfica mexicana. *Revista Latinoamericana De Ciencias Sociales Y Humanidades*, 6(4), 1237 – 1255. <https://doi.org/10.56712/latam.v6i4.4412>

UNESCO México. (2025). Creative Laboratories strengthen civil society participation in Mexico's cultural policies [artículo]. Recuperado de <https://www.unesco.org/creativity/en/articles/unesco-creative-laboratories-strengthen-civil-society-participation-mexicos-cultural-policies>

UNESCO (2023). Cultural organizations and the promotion of the diversity of cultural expressions. Perspectives for the Diversity of Cultural Expression Series. https://www.unesco.org/creativity/sites/default/files/medias/fichiers/2023/06/3-Policy_Perspectives_Spectacles_EN-web2.pdf

UNESCO (2022). Re|pensar las políticas para la creatividad. Plantear la cultura como un bien público global. Paris: UNESCO. <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000380479>

UNESCO. (2021). Culture Governance Toolkit. París: Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura.

Walker, V. & Davidson, D. (s.f.) Vital Voices: Lessons Learned from Board Members of Color. ***Governance Research and Publications***. BoardSource. https://www.hchmd.org/sites/default/files/wysiwyg/vital-voices_lessons-learned-from-board-members-of-color.pdf

Yoshimoto, M. (2005). The Evaluation of Cultural Institutions and Policies— Toward a Framework for Creative Evaluation. NLI Research. https://www.nli-research.co.jp/files/topics/51259_ext_18_en_0.pdf

Anexos

Anexo 1. Cuadernillo de trabajo

Checklist

Título de ejercicio	Realizado	
Cuestionario diagnóstico		
1. Ejercicio de implementación: Mapeo de procesos de nuestra organización		
2. Ejercicio de implementación: Nuestra misión		
3. Ejercicio de implementación: Nuestra visión		
4. Ejercicio de implementación: Nuestros valores en la práctica		
5. Ejercicio de implementación: El mapa de decisiones		
6. Ejercicio de implementación: Buenas prácticas para la conformación de un consejo		
7. Ejercicio de implementación: Matriz de diversidad y representatividad		
8. Ejercicio de implementación: Construye tu mapa de actores clave		
9. Ejercicio de implementación: Innovar desde la experiencia		
10. Ejercicio de implementación: Nuevas fuentes de ingresos		
11. Ejercicio de implementación: Primeros pasos hacia la sostenibilidad ambiental		
12. Ejercicio de implementación: Fortalecer la sostenibilidad social		
13. Ejercicio de implementación: La cultura como proceso vivo		



Cuestionario diagnóstico

Este instrumento está pensado para ser aplicado por:

- organizaciones consolidadas
- organizaciones emergentes
- colectivos con o sin figura legal
- asociaciones civiles o cooperativas
- proyectos culturales comunitarios y artísticos

Se puede aplicar individualmente o en equipo, pero se sugiere realizarlo en un taller interno, para fomentar conversación y acuerdos.

Instrucciones para la organización

1. Lean cada afirmación.
2. Evalúen su grado de cumplimiento usando la siguiente escala:
 - 4 = Siempre / plenamente
 - 3 = La mayoría de las veces
 - 2 = A veces / parcialmente
 - 1 = Nunca / no se ha trabajado
3. Sumen los puntajes por cada dimensión.
4. Identifiquen las áreas críticas y prioricen acciones.

DIMENSIÓN 1: GESTIÓN

Toma de decisiones

- () Contamos con reglas claras y conocidas para tomar decisiones.
- () Las decisiones se documentan y comparten.
- () Las personas saben quién decide qué.

Participación y representatividad

- () La organización integra diversas voces en decisiones importantes.
- () Hay mecanismos para que todas las personas del equipo participen.
- () Contamos con diversidad de género, edad, origen y disciplinas en espacios clave.



Cuestionario diagnóstico

Transparencia y documentos

- ☐ Publicamos o compartimos informes o minutas.
- ☐ Existe un archivo organizado y accesible.
- ☐ Las decisiones estratégicas quedan por escrito.

Planeación y comunicación

- ☐ Tenemos un plan de trabajo actualizado.
- ☐ Lo revisamos y actualizamos regularmente.
- ☐ La comunicación interna es clara y suficiente.

Puntuación Gestión: _____ / 48

DIMENSIÓN 2: RESULTADOS

Cumplimiento y uso de recursos

- ☐ Cumplimos la mayoría de las metas planteadas.
- ☐ Los recursos (humanos, financieros, materiales) se usan eficientemente.
- ☐ Sabemos justificar y explicar nuestros resultados.

Alianzas y trabajo en red

- ☐ Mantenemos colaboraciones activas con otras organizaciones.
- ☐ Somos capaces de sostener proyectos a mediano plazo.
- ☐ La organización es vista como un aliado confiable.

Calidad de los procesos participativos

- ☐ Las personas que colaboran con nosotros sienten que su voz es tomada en cuenta.
- ☐ Tenemos buenas prácticas de consulta y participación en proyectos.
- ☐ Damos seguimiento a las opiniones o retroalimentaciones recibidas.

Públicos y beneficiarios

- ☐ Conocemos quiénes son nuestros públicos o comunidades.
- ☐ Medimos alcance, participación o asistencia.
- ☐ Nuestros programas responden a necesidades reales.

Puntuación Resultados: _____ / 48



Cuestionario diagnóstico

DIMENSIÓN 3: IMPACTO

Confianza, legitimidad y reputación

- () Somos reconocidos por nuestra comunidad o sector.
- () Cooperan con nosotros porque confían en nuestras prácticas.
- () La organización tiene una identidad clara y bien posicionada.

Inclusión cultural

- () Involucramos a grupos históricamente excluidos.
- () Ajustamos prácticas y programación para atender diversidad.
- () Hemos ampliado la participación de grupos subrepresentados.

Transformación cultural o comunitaria

- () Identificamos cambios que nuestros proyectos han generado.
- () Hemos modificado actitudes, prácticas o accesos culturales.
- () Podemos documentar testimonios o evidencias.

Sostenibilidad y continuidad

- () Contamos con fuentes de ingreso diversificadas.
- () Podemos sostener proyectos más allá de un año.
- () Existe un relevo generacional o mecanismos para asegurar continuidad.

Puntuación Impacto: _____ / 48

Interpretación de puntajes

Puntaje por dimensión	Interpretación
36-48 puntos	Gobernanza sólida y consistente. Mantener buenas prácticas y fortalecer la documentación.
24-35 puntos	Nivel medio: hay prácticas valiosas, pero falta consolidar procesos o sistematizar.
12-23 puntos	Nivel bajo: la organización necesita fortalecer mecanismos básicos de gobernanza.
0-11 puntos	Riesgo crítico: urge establecer procesos mínimos de toma de decisiones, transparencia y participación.

Recomendación inmediata según nivel

Nivel	Recomendación inmediata
Alto	Profundizar alianzas, fortalecer impacto y mejorar documentación.
Medio	Clarificar procesos, actualizar plan de trabajo y mejorar la rendición de cuentas.
Bajo	Establecer acuerdos básicos y crear minutas e informes regulares.
Crítico	Revisar modelo organizacional, roles y estructuras participativas

Nota metodológica

El cuestionario de autoevaluación fue elaborado, en primer lugar, para cumplir con los objetivos planteados por el British Council para este manual. Para ello, realizamos una síntesis de buenas prácticas internacionales y criterios utilizados en procesos de gobernanza cultural: revisamos lineamientos de la OCDE, PNUD, UNESCO, OGP, British Council, BID. A partir de estos insumos se identificaron patrones comunes: enfoque en procesos, participación de actores clave, inclusión de grupos históricamente marginados, transparencia, sostenibilidad, evidencia para la toma de decisiones y mejora continua.

Con base en estos principios, se diseñaron dimensiones operativas para evaluar políticas, procesos, capacidades institucionales, mecanismos de coordinación y prácticas de participación. Se buscó que cada pregunta del cuestionario fuera redactada con lenguaje claro y pensada para promover la reflexión crítica dentro de las organizaciones.



1.Ejercicio de implementación: Mapeo de procesos de nuestra organización

Instrucciones: Realicen en equipo los 12 pasos del mapeo descritos arriba. Pueden usar este cuadro para apuntar los resultados.

1.El objetivo del mapeo - ¿Qué queremos comprender?

2.¿Qué operación específica queremos mapear?

3.¿Dónde empieza y dónde termina el proceso que estamos mapeando?

4. ¿Cómo recopilamos la información sobre el proceso? ¿Qué evidencias usamos?

5. ¿Qué acciones son parte del proceso? (¿Qué se hace? ¿Quién lo hace? ¿Qué insumos necesita?

6. ¿Quién realiza cada actividad?

7. ¿Qué entradas (información, recursos, solicitudes, insumos) y salidas (productos, decisiones, informes, servicios) son parte del proceso?

8. ¿Qué puntos críticos y cuellos de botella identificamos?

9. Diagrama del proceso validado con el equipo.

10. ¿Con quiénes debemos compartir el diagrama del proceso?

11. ¿Qué mejoras vamos a hacer? ¿En cuánto tiempo las vamos a hacer?



2. Ejercicio de implementación: Nuestra misión

¿Cuál es el propósito de nuestra organización?

La actividad fundamental que da razón de ser a la organización.

¿Qué hace?

¿Cuáles son los Productos Finales (bienes y servicios que entrega)?

¿Cuál es el público?
(¿A quiénes van dirigidas nuestras acciones: nuestros bienes o servicios?)

Identificación de los usuarios o beneficiarios a quienes van dirigidos los productos finales (bienes y servicios).

¿Cuál es el efecto que esperamos lograr?

Resultado final a observar en el público de la organización.

Responde las preguntas y escribe aquí la misión de tu organización.



3. Ejercicio de implementación: Nuestra misión

¿Cómo solucionamos la problemática?/ ¿Qué debemos hacer?

Enlace

PARA

¿Hacia dónde queremos ir?



4. Ejercicio de implementación: Nuestra misión

Antes de empezar:

Este ejercicio puede realizarse de distintas maneras según el tamaño y la situación de la organización. Lean las dos opciones siguientes y elijan la ruta que mejor se adapte a su realidad actual.

Ruta A: Si su organización NO tiene valores definidos

(Organizaciones pequeñas, emergentes o en proceso de formalización)

1. De manera individual, cada persona escribe entre 3 y 5 valores que considere esenciales para que la misión y la visión se hagan realidad.
2. Compartan los valores en grupo y agrúpenlos por similitud.
3. Como equipo, seleccionen entre 4 y 6 valores prioritarios.
4. Conversen sobre qué significa cada valor en la práctica cotidiana de la organización.

Ruta B: Si su organización YA tiene valores definidos

(Organizaciones medianas o grandes)

1. Lean en voz alta los valores institucionales existentes (tal como aparecen en documentos o en la página web).
2. En grupo, discutan qué entiende cada persona por esos valores.
3. Identifiquen ejemplos concretos de situaciones donde los valores sí se reflejan y otras donde no se reflejan en la práctica.
4. Detecten qué valores se sienten más vivos y cuáles resultan más abstractos o poco claros.

Valor: ¿Qué significa en la práctica?

Ejemplo concreto en el día a día



Preguntas para reflexionar

- ¿Alguno de estos valores se siente más como un lema que como una guía real?
- ¿Qué valor genera más confusión o interpretaciones distintas dentro del equipo?
- ¿Qué valor debería tener más peso en la toma de decisiones?



5. Ejercicio de implementación: Nuestra misión

Materiales

Hojas grandes o rotafolios, marcadores, notas adhesivas de 3 colores.

Pasos

1. Identificar decisiones clave: en grupo, cada persona escribe en notas adhesivas (color 1) todas las decisiones que cree que la organización toma durante un año: desde las grandes (presupuesto anual, alianzas, líneas curatoriales) hasta las pequeñas (logística diaria, selección de proveedores, horarios de trabajo).
2. Agrupar decisiones por nivel: en el rotafolio, agrupen las notas en tres categorías: estratégicas, operativas, cotidianas/administrativas
3. Asignar quién decide hoy: usen notas de color 2 para indicar quién toma esas decisiones actualmente: dirección, equipo completo, comités, coordinaciones, miembros externos, etc.
4. Reflexionar sobre quién debería decidir: en notas de color 3, indiquen quién sería ideal que tomara cada decisión para lograr equilibrio de voces, agilidad y claridad.
5. Detectar brechas. Observen:
 - ¿Dónde se concentra demasiada decisión?
 - ¿Qué áreas necesitan mayor participación?
 - ¿Qué decisiones requieren formalizarse?
 - ¿Qué procesos funcionan bien y pueden conservarse?
6. Construir acuerdos: con base en esta visualización, escriban juntos un primer borrador del proceso de toma de decisiones, identificando mecanismos, roles y criterios.



6. Ejercicio de implementación: Buenas prácticas para la conformación de un consejo

Instrucciones

De modo individual, cada integrante del consejo responda a las siguientes afirmaciones. Si tu organización no tiene un consejo, esta batería de afirmaciones pueden ayudarte a pensar si tener un consejo es útil para tu organización y, de serlo, cómo conformarlo de modo eficiente.

Buenas prácticas para los Consejos	Si/no
Cada persona en el Consejo sabe cuál es el papel de éste y su relación con la dirección y el equipo ejecutivo de la organización.	
La persona que preside el Consejo tiene buenas habilidades para facilitar y trabajar con las personas y entender la cultura organizacional; sabe abrir espacios para debate y enfocarse en las necesidades de la organización. Las y los integrantes del Consejo conocen y tienen un compromiso con el área principal de la organización como artistas, colectores o personas que regularmente participan en actividades del campo de la organización como público.	
El Consejo entiende cómo contribuir estratégicamente a los objetivos y el contexto de largo plazo de la organización.	
Las y los integrantes del Consejo tienen áreas específicas de experiencia, tales como: industrias creativas, manejo de finanzas o negocios, temas legales, tecnologías o experiencias digitales dirigidos al servicio del cliente y/o manejo de riesgos estratégicos. (Si la organización busca influir en las políticas públicas, es útil que alguien en el consejo tenga experiencia en este ámbito.)	
El Consejo tiene al menos algunos integrantes que tengan buenas conexiones y credibilidad ante stakeholders importantes.	
El Consejo tiene al menos algunos integrantes que tengan buenas conexiones y credibilidad ante stakeholders importantes.	
Se hace una inducción a cada nueva integrante del consejo, para que sepa qué expectativas hay y cuál es su rol.	



7. Ejercicio de implementación: Matriz de diversidad y representatividad

Instrucciones

1. Revisen los cinco niveles de diversidad que se presentan en este capítulo.
2. Como equipo, dialoguen sobre la situación actual de su organización en cada nivel.
3. Evalúen de forma honesta el grado de diversidad y representatividad existente, considerando distintos grupos (personas provenientes de pueblos originarios o comunidades indígenas, personas afromexicanas, comunidad LGBTQ+, personas con discapacidad, mujeres, jóvenes, habitantes de zonas rurales, entre otros).
4. Identifiquen brechas, tensiones o ausencias relevantes.
5. Definan una acción concreta y realista por nivel para avanzar hacia una mayor inclusión.

Nivel	¿Cómo se manifiesta hoy la diversidad?	Brechas o ausencias identificadas	Una acción posible
Gobernanza (Consejo o Patronato)			
Gobernanza (Consejo o Patronato)			
Personal (directivo y operativo)			
Programación			
Audiencia			
Cultura organizacional			



Preguntas para reflexionar

- ¿En qué nivel se concentran las mayores brechas de diversidad y representatividad?
- ¿Qué decisiones o prácticas actuales podrían estar limitando una participación más diversa?
- ¿Qué acciones están bajo nuestro control inmediato y cuáles requieren alianzas externas?



8. Ejercicio de implementación: Construye tu mapa de actores clave

En equipo

Objetivo: identificar, priorizar y definir estrategias de relación con los actores clave de tu organización cultural para fortalecer la toma de decisiones, prevenir conflictos y aumentar la viabilidad del proyecto en contextos inciertos.

Paso 1. Identificación de actores.

Paso 1. Identificación de actores

Haz un listado amplio de todas las personas, colectivos e instituciones que influyen o se ven afectados por tu proyecto u organización.

Apóyate en las siguientes preguntas:

- ¿Tiene un impacto directo en la misión de la organización?
- ¿Qué se espera de este actor y qué espera de nosotros?
- ¿Es una relación estratégica que deseamos fortalecer?
- ¿Es difícil de reemplazar?
- ¿Su rol no está duplicado en otro actor?

Categoría	Actor (Persona u Organización)	Impacto en la misión	¿Difícil de reemplazar?

Paso 2. Análisis de interés y poder

Para cada actor identificado evalúa:

- Poder/ influencia sobre el proyecto (bajo, medio, alto)
- Interés en el proyecto (bajo medio, alto)

Actor Clave	Poder/Influencia	Interés en el proyecto

Paso 3: Clasificación estratégica

Ubica a cada actor en la matriz de interés vs. influencia y asígnale una estrategia principal:

- *Gestionar de cerca*
- *Mantener satisfecho*
- *Mantener informado*
- *Monitorear*

(Matriz interés vs. influencia)

Actor Clave	Estrategia asignada

Paso 4. Estrategia de comunicación diferenciada

Define cómo te comunicarás con cada actor clave, considerando tono, frecuencia y objetivo.

Actor Clave	Prioridad	Objetivo de la Comunicación	Tono

Paso 5. Monitoreo y ajuste continuo

Reflexiona:

- *¿Qué actores requieren seguimiento constante?*
- *¿Qué señales indicarían un cambio en su nivel de interés o influencia?*
- *¿Cada cuánto revisarás este mapa?*

NOTA: En un entorno VUCA, los actores y sus intereses cambian constantemente. Este mapa no es estático. Revísalo periódicamente y ajústalo según el contexto.



9. Ejercicio de implementación: Innovar desde la experiencia

En equipo

Paso 1. Abran el paso a la creatividad: 30 círculos.

Cada persona dibuja en un papel 30 círculos pequeños. Tienen un minuto para convertir los círculos en imágenes (p.e. el sol, un reloj, etc.) Los dibujos no necesitan ser bonitos; el objetivo es crear el mayor número posible de nuevos dibujos y nuevas ideas a partir de los círculos. Cuando termina el minuto, cuentan cuántos dibujos hicieron y comparten con el equipo cómo se sintió el ejercicio.

Paso 2. Abrir la mirada (10 minutos)

De manera individual, cada persona piensa en **una experiencia reciente** relacionada con el trabajo de la organización que le haya generado duda, incomodidad o sorpresa (por ejemplo: algo que no funcionó, una reacción inesperada del público o un proceso que siempre se hace igual). Compartan brevemente en grupo.

Pueden usar las siguientes preguntas como guía:

- ¿Qué nos llamó la atención de esta experiencia?
- ¿Qué necesidad o tensión quedó sin resolver?

Paso 3: Imaginar posibilidades (20 minutos)

Cada persona escribe en un papel algunas ideas (2 minutos). Luego, hagan una lluvia de ideas para generar nuevas soluciones a las situaciones que reconocieron en el paso 2 o en otras situaciones que se les ocurren. Lo importante es generar el mayor número posible de ideas sin evaluarlas ni juzgarlas. Busquen cantidad, no perfección. Pueden ser ideas pequeñas, grandes o incluso “imposibles”.

Pueden apoyarse en los **tipos de innovación cultural** presentados en este capítulo (producto, procesos, organizativa, cultural, etc.) para ampliar las ideas.

Preguntas que puedan guiar este paso:

- ¿Qué podríamos hacer distinto?
- ¿Qué cambiaría si pensáramos desde el punto de vista del público o de los artistas?
- ¿Qué pequeña prueba podríamos intentar sin grandes riesgos?

Paso 4. Aterrizar y priorizar (primeros pasos)

Revisen las ideas generadas y seleccionen **una o dos** que:

- conecten con la misión y valores
- respondan a una necesidad real
- y puedan explorarse sin grandes riesgos iniciales

Definan un **primer paso pequeño**, más cercano a un experimento que a un proyecto cerrado.

Paso 5. Primeros pasos

Idea seleccionada	Tipo de innovación	¿A qué necesidad responde?	Primer paso posible



10. Ejercicio de implementación: Nuevas fuentes de ingresos

En equipo (puede adaptarse a individual)

Instrucciones:

Con tu equipo, hagan una lluvia de ideas sobre lo que podrían hacer para el público general y para obtener una membresía. Las membresías podrían incluir p.e. un servicio adicional (un tour en la exposición, mejores asientos en un evento), experiencias exclusivas (p.e. tener posibilidad de escuchar una plática de las/los artistas, asistir en conferencias o talleres especiales) o un producto (un cd del concierto, tarjetas postales cada mes de alguna exposición etc.)

Escriban todas las ideas, sin importar qué tan “realistas” son. Hasta que las hayan apuntado todas, pueden empezar a pensar cuáles podrían ser viables y qué requerirían para llevarse a cabo.

Ideas para servicios, experiencias, espacios, educación y/o productos que podríamos ofrecer para el público general:

¿Qué requeriría de nuestra organización? (Recursos humanos, materiales, conexiones, recursos digitales, espacios, marketing, etc.)

Ideas para servicios, experiencias y/o productos que podríamos ofrecer para miembros:

¿Qué requeriría de nuestra organización?



11. Ejercicio de implementación: Primeros pasos hacia la sostenibilidad ambiental

En equipo (puede adaptarse a individual)

Instrucciones:

- *Revisan brevemente las actividades habituales de su organización (eventos, talleres, exposiciones, producción, oficinas).*
- *Identifiquen dónde se genera mayor consumo o impacto ambiental.*
- *Seleccionen una o dos áreas prioritarias para comenzar.*
- *Definan una acción concreta, de bajo costo y fácil implementación.*

Área	¿Qué impacto identificamos?	¿Qué ya hacemos bien?	Primera acción posible
Energía			
Residuos			
Agua			
Materiales			
Movilidad			
Otra, ¿cuál?			



Preguntas para reflexionar

- ¿Qué acciones están bajo nuestro control inmediato?
- ¿Qué prácticas ya realizamos, aunque no las llamemos “sostenibilidad”?
- ¿Qué cambios pequeños podrían tener un impacto significativo a largo plazo?



12. Ejercicio de implementación: Fortalecer la sostenibilidad social

En equipo (puede adaptarse a individual)

Instrucciones:

1. Revisen los principales desafíos de sostenibilidad cultural descritos en este capítulo.
2. Dialoguen sobre **qué expresiones culturales, territorios o comunidades** están más vinculados al trabajo de su organización.
3. Identifiquen uno o **dos riesgos** que podrían afectar la sostenibilidad cultural de sus actividades.
4. Definan **una acción concreta y realista** para fortalecer prácticas culturales respetuosas y sostenibles.

Dimensión	Riesgo identificado	¿Qué ya estamos haciendo al respecto?	Primera acción posible
Representación cultural			
Relación con comunidades			
Uso del patrimonio			
Transmisión de saberes			
Adaptación e innovación			



13. Ejercicio de implementación: La cultura como proceso vivo

En equipo (puede adaptarse a individual)

Instrucciones:

1. Revisen los principales desafíos de sostenibilidad cultural descritos en este capítulo.
2. Dialoguen sobre **qué expresiones culturales, territorios o comunidades** están más vinculados al trabajo de su organización.
3. Identifiquen uno o **dos riesgos** que podrían afectar la sostenibilidad cultural de sus actividades.
4. Definan **una acción concreta y realista** para fortalecer prácticas culturales respetuosas y sostenibles.

Dimensión	Riesgo identificado	¿Qué ya estamos haciendo al respecto?	Primera acción posible
Representación cultural			
Relación con comunidades			
Uso del patrimonio			
Transmisión de saberes			
Adaptación e innovación			

Anexo 2. Ejemplos de buenas prácticas

Diversidad como objetivo: Arts Access Aotearoa, Nueva Zelanda

Arts Access Aotearoa, una organización que ha funcionado desde 1995 para apoyar el acceso de personas que enfrentan barreras –como personas con discapacidad, personas sordas y personas privadas de su libertad– para participar en la cultura como artistas, intérpretes, escritores o público. El consejo de la organización refleja sus valores en diversidad; tiene 8 integrantes: un líder ancestral, *Kaumātua*, la Gobernadora General de Nueva Zelanda como una patrona o mecenas, 4 fideicomisarias y 2 fideicomisarios. Entre las 8 personas, hay personas con discapacidad y descendientes de distintas tribus maorí. También los orígenes profesionales de las y los integrantes varían: hay artistas, académicos y personas con experiencia en gobernanza y filantropía, entre otras. Cada miembro del consejo tiene una fuerte experiencia en su área.

Colaboración para la democratización de la cultura (Red Clubture, Croacia)

La red **Clubture** en Croacia es un ejemplo interesante de colaboración directa entre organizaciones del sector cultural. Establecida en 2002, ha sido un importante paso hacia la democratización y descentralización de la producción cultural en el país. Se basa en la colaboración entre pares y en la toma de decisiones conjunta entre las organizaciones. Ha organizado eventos conjuntos, y fortalecido la visibilidad y las capacidades de las organizaciones participantes a través de programas educativos. Para 2012, había involucrado directamente a más de 100 organizaciones nacionales, e impulsado la colaboración regional entre organizaciones de varios países. La red ha juntado a organizaciones culturales independientes, artistas y expertos, así como alianzas con otro tipo de organizaciones de la sociedad civil (p.e. organizaciones juveniles, ambientalistas, de derechos y de gobernabilidad). Esto ha permitido, según Pavić, (s.f.), tener una visión holística de la esfera pública de cultura y constituye la parte más dinámica de Clubture, con una potencial para traer transformación social tangible.

Nueva Zelanda

En 2024, Creative New Zealand publicó su Plan de Acción de Accesibilidad 2023–2028, que busca remover barreras de acceso, promover liderazgos de personas con discapacidad y reconocer las identidades culturales diversas de personas con discapacidad, incluidas aquellas de comunidades maorí (Creative New Zealand, 2024).

Estas orientaciones se traducen en prácticas concretas en distintas organizaciones culturales.

Por ejemplo, New Zealand Opera ha implementado múltiples medidas de accesibilidad, como sobretítulos en escena, sobretítulos en braille en dispositivos personales, visitas con audiodescripción, recorridos táctiles para personas con discapacidad visual, acceso gratuito para acompañantes y la aceptación de perros guía. La inclusión se refleja también en el uso del idioma, con contenidos disponibles tanto en inglés como en maorí. (Creative New Zealand, 2024)

Más allá del acceso, organizaciones como Touch Compass —liderada por personas con discapacidad— plantean la inclusión como un motor creativo. Desde esta perspectiva, la discapacidad no es un aspecto adicional a considerar, sino una fuente de nuevas estéticas, narrativas y formas de creación artística. Integrar distintas corporalidades y experiencias amplía la complejidad de las obras y enriquece la experiencia cultural para todo el público.

Pueblos originarios como creadores y el público (Museums Victoria y Bunjilaka Aboriginal Cultural Centre, Australia)

Museums Victoria y el Bunjilaka Aboriginal Cultural Centre constituyen un ejemplo relevante de inclusión estructural de pueblos originarios en la gobernanza cultural. Bunjilaka abrió sus puertas en el año 2000 dentro del Melbourne Museum, pero su creación es resultado de más de seis años de consultas entre el Comité Asesor de Patrimonio Cultural Aborigen y las comunidades aborígenes del estado de Victoria, en un contexto marcado por disputas previas sobre la posesión y exhibición de restos ancestrales sin consentimiento.

A partir de este proceso de consulta, las comunidades aborígenes participaron activamente en decisiones clave relacionadas con los contenidos, los idiomas, el diseño de las exposiciones y el tipo de actividades desarrolladas en el centro. En este modelo, los **pueblos originarios** no solo son objeto de representación, sino **creadores, intérpretes y usuarios** de los espacios culturales.

Un elemento clave ha sido el establecimiento de un marco estratégico claro para la participación comunitaria, que define a qué comunidades se busca involucrar, qué niveles de participación se esperan y qué tipo de impactos se desean generar. Este marco ha permitido sostener prácticas de inclusión incluso en contextos políticos y financieros adversos. Además, todo el personal del museo recibe formación obligatoria en temas interculturales, fortaleciendo la competencia cultural institucional y facilitando la incorporación de personas de origen aborigen en el entorno laboral.

El caso muestra cómo la inclusión real requiere estructuras formales, acuerdos claros y un compromiso institucional sostenido más allá de coyunturas políticas. (Schultz, 2014)

Políticas culturales desde abajo (Puntos de cultura en Brasil y Argentina)

La política “Cultura Viva” nació en Brasil en 2004, con el objetivo de potenciar a los agentes y grupos culturales locales en diferentes partes del país a través de los puntos de cultura, grupos culturales que surgen de la sociedad civil y promueven el acceso de las diferentes poblaciones a los servicios y bienes culturales en sus territorios. Se registraron 6500 puntos de cultura en 1400 municipios de Brasil. Para 2022, se habían apoyado cerca de 4 mil proyectos culturales. (Ministério da Cultura do Brasil, 2016; Medeiros, Aquino Alves & Ferreira Santos, 2015). Los puntos de cultura en Brasil inspiraron ideas similares en otros países, incluyendo Argentina. En Argentina, el programa nacional de Puntos de Cultura (PdC) fue presentado en el año 2011, con el objetivo de dar apoyo económico, técnico y capacitaciones a organizaciones de la sociedad civil con o sin estatus legal, para que desarrollen proyectos culturales comunitarios para fomentar la inclusión y la participación social y para revalorizar las identidades locales. (Sánchez Salinas & Fernández, 2021; Delfín, 2022) El programa formó una Red Nacional de PdC con una Comisión Nacional de PdC y un Consejo Cultural Comunitario y ha permitido la formación e intercambio de experiencias. Sánchez Salinas y Fernández (2021) señalan que el programa presentó una serie de limitaciones, incluyendo la inestabilidad presupuestaria de cada gestión gubernamental y escaso desarrollo de la instancia participativa del programa. Sin embargo, estas autoras plantean que también permitió a sectores marginados o invisibilizados del campo cultural hegemónico tener apoyos, promovió proyectos genuinos de las comunidades en vez de “traerles” cultura y propuso un espacio participativo para las organizaciones a través del Consejo Comunitario. La importancia del programa, más que en la transferencia de recursos económicos, para estas autoras, se reside en su impacto como política de reconocimiento, por su trabajo con las organizaciones vinculadas a comunidades e identidades históricamente excluidas. (Sánchez Salinas & Fernández, 2021)

Los Puntos de Cultura son un buen ejemplo de prácticas participativas que son parte de las políticas públicas y que son financiados por el Estado, pero que no imponen la cultura desde arriba, sino que celebran la diversidad local y forman redes entre las organizaciones culturales locales.

Transparencia en resultados y gastos: Fundación Teatro a Mil, Chile

Fundación Teatro a Mil (Chile) se constituyó en 2004 como una institución sin fines de lucro, anualmente. El objetivo de la Fundación es fortalecer las artes escénicas en Chile y América Latina y fomentar el acceso a la cultura con diferentes proyectos, incluyendo proyectos educativos, y apoyo a los artistas. La transparencia y la rendición de cuentas son importantes para la Fundación, lo que se refleja en los informes sobre los gastos y resultados cualitativos y cuantitativos de los proyectos de la institución. La Contraloría General de la República y el Servicio de Impuestos Internos en Chile también fiscalizan el uso de los recursos. La Fundación Teatro a Mil publica un informe anual con resultados generales, pero además, comparte también informes de los gastos, convenios, resoluciones y decretos exentos, procedimientos internos (como las políticas de la igualdad de género o las políticas institucionales de sustentabilidad y medio ambiente), informes de actividades mensuales, informes sobre inversión y gastos de fondos públicos y estudios de públicos, entre otras cosas. Entre los datos financieros publicados, se incluyen por ejemplo las remuneraciones brutas de varios cargos dentro de la fundación. Todos estos documentos son fácilmente accesibles en la página web de la Fundación. (Fundación Teatro a Mil, 2025).

Diversificación para organizaciones grandes – Tate (Reino Unido)

Tate es una red de museos nacionales de arte moderno y contemporáneo del Reino Unido que incluye cuatro galerías: la Tate Britain y la Tate Modern en Londres, la Tate Liverpool y la Tate St Ives. Su modelo de financiamiento es altamente diversificado. Aproximadamente 30 % de sus ingresos viene de **subsidios gubernamentales** y 70% de las fuentes no-gubernamentales, tales como ingresos de sus **tiendas, cafés, alquileres de espacios y publicaciones, membresías de diferentes niveles, patrocinios de individuos, fundaciones y patrocinios corporativos, venta de boletos para exposiciones temporales** (sus exposiciones permanentes son gratuitos al público) y **donaciones económicos o en especie**.

El modelo financiero de Tate es muy complejo. Algunos elementos clave son:

1. Programa de membresía con múltiples niveles, lo que permite generar ingresos y audiencia leal.
2. Tate Enterprises es una subsidiaria comercial que opera tiendas, cafés, servicios de catering, publicaciones y licencias de imágenes, cuyos ingresos apoyan a la operación de las galerías.
3. Major Donors Program que cultiva la relación con donantes mayores.
4. Patrocinios corporativos de largo plazo.
5. Campañas de recaudación de fondos cuando se requiere financiamiento para causas específicas, como renovación o construcción de la infraestructura. Acceso gratuito a las colecciones permanentes con subsidios gubernamentales; solo se cobra la entrada para exposiciones temporales. (Tate Gallery, 2025)

Combinar el arte y lo comercial: Asociación Cultural Drama, Perú

Se trata de una asociación sin fines de lucro creada a finales de 2000 que presenta obras teatrales contemporáneas para público adulto y para la niñez. Tiene cuatro marcas teatrales: 1) La Plaza, fundado en 2003, que es un espacio para abordar temas complejos y generar reflexión; 2) La Plaza Joven, que ofrece teatro y experiencias sensoriales para bebés y familias; 3) Los Productores, que busca llevar el teatro a públicos más amplios y apuesta por comedias y musicales de gran formato, atrayendo a un 40 % de nuevos clientes anualmente; y 4) Sala de Parto un espacio de creación y experimentación, enfocado en incentivar la dramaturgia nacional de mujeres y personas de géneros disidentes y que presenta un festival bienal internacional. **La combinación de las diferentes marcas teatrales permite a Drama ofrecer experiencias que interesan más a los grandes públicos, pero también cumplir con su misión artística.** La asociación cuenta con apoyos estatales, pero también con **alianzas estratégicas en el sector privado** como empresas grandes y bancos. Originalmente, las empresas vieron estos apoyos como parte de su responsabilidad social empresarial, pero actualmente, la asociación ha buscado generarles un valor agregado a través experiencias en vivo que ayudan a conectar a las personas. Otras fuentes de ingresos de la Asociación Cultural Drama incluyen la **venta de boletos** de obras presenciales y **experiencias de teatro virtual** que nacieron durante la pandemia de COVID-19. **Los cursos y talleres** educativos de actuación y teatro musical a niños, niñas y personas adultas permiten tener un fuente de ingresos constante que no depende de la programación y aprovechar los espacios en horarios que no se presentan obras. La ubicación estratégica del Teatro La Plaza dentro un concurrido centro comercial permite aprovechar ingresos de **una cafetería** y del **alquiler de espacios**.



Preguntas para reflexionar – Caso Asociación Cultural Drama

Tomando como referencia el caso de Asociación Cultural Drama, analiza con tu equipo:

- ¿Tu organización tiene espacios que podría usar por ejemplo para talleres o para rentar a otras organizaciones, empresas o público en general?
- ¿Hay talleres o cursos que nuestra organización o nuestros artistas podrían ofrecer?

Estrategias de sustentabilidad ecológica

Arquitectura para sostenibilidad ecológica y financiera (Museu do Amanhã, Brasil) }

Museu do Amanhã, el Museo del Mañana, es un museo de ciencias aplicadas inaugurado en 2015 en Río de Janeiro y dedicado a explorar los grandes retos de la humanidad. Todas las actividades del museo se enfocan en dos ejes: sostenibilidad y coexistencia. Esto se refleja tanto en las actividades del museo como en su edificio, construido con materiales sostenibles. El equipamiento del museo cuenta con alta eficiencia energética y aproximadamente 15% de su demanda eléctrica es generada con paneles solares. Lo que es más interesante, sin embargo, es la forma en que se aprovecha el agua. Además de tener sistemas que garantizan eficiencia y racionalización del consumo de agua, el edificio cuenta con un sistema de recogida, filtración y tratamiento de aguas pluviales que son usadas para regar los jardines, en limpieza general y en limpieza de fachadas y cristales. Tiene una planta de tratamiento de aguas que se reutilizan en sanitarios. Un sistema de recolección, filtración y tratamiento del agua de mar proveniente de Bahía de Guanabara sirve para las piscinas reflectantes y como barrera térmica para mejorar la eficiencia del aire acondicionado del museo. Toda la agua tratada se devuelve a Bahía de Guanabara, lo que permite apoyar el proceso de descontaminación de la bahía. La eficiencia energética y el sistema de tratamiento de agua no solamente contribuye a la sostenibilidad ambiental, sino también a la eficiencia financiera, ya que permite ahorrar recursos económicos.

Sociedad civil fortalece defensa de La Pona con arte, organización y presencia constante

El movimiento ciudadano en defensa de La Pona se ha robustecido con una amplia participación de la comunidad artística local, que ha convertido este espacio en un punto de encuentro para la cultura, la organización colectiva y la exigencia por el respeto al entorno natural.

El acceso vehicular al área ha sido restringido como medida de protección al entorno. Los asistentes deben dejar sus autos en el estacionamiento y caminar hasta el campamento. Las actividades se concentran en la zona de las banquitas, donde hay sombra y espacio para el encuentro comunitario: *“La misma gente ha gestionado esta organización. Nos ha ayudado mucho incluso en la disposición del campamento”, explicó.*

Entre los esfuerzos logísticos también destaca la instalación de baños secos, gestionados por voluntarios como Josué, quien reorganiza los servicios conforme avanzan los días.

Anexo 3. Evaluación de impacto: qué es y por qué importa

Actualmente, hay cada vez más presión para evaluar, sea de los financiadores públicos y privados o las propias organizaciones que desean mejorar su trabajo y demostrar su valor social. Las evaluaciones de desempeño en el sector público se han enfocado tradicionalmente en eficiencia de gestión o en indicadores financieros (p.e. ingresos de ventas de boletos, número de asistentes) y no toman en cuenta aspectos como el valor artístico (Yoshimoto, 2005). Es necesario ir más allá e incorporar **indicadores cuantitativos y cualitativos** que reflejen el valor artístico, social y cultural de su trabajo. La combinación de ambos tipos de indicadores permite comprender mejor qué cambia, para quién y de qué manera, y tomar decisiones más informadas sobre la gestión y el desarrollo de las actividades.

Ejemplos de indicadores de impacto:

Tipo de indicador	Ejemplos
Cuantitativo	Número de participantes o asistentes; diversidad de públicos; participación de grupos históricamente subrepresentados; frecuencia de asistencia; alcance territorial de las actividades; número de artistas o colectivos involucrados.
Cualitativo	Experiencia y satisfacción del público; cambios en percepciones o actitudes; sentido de pertenencia y apropiación cultural; aprendizajes expresados por participantes; testimonios de artistas y comunidades; relevancia cultural de los contenidos.

¿Por qué es importante medir el impacto de nuestro trabajo?

Aunque medir los impactos de las organizaciones culturales puede ser más complicado que en otros sectores, realizar este tipo de evaluaciones tiene sus ventajas:

- Mejora la gestión, ya que permite hacer mejor planeación, ajustar los recursos y tomar decisiones informadas.
- Aumenta la legitimidad y transparencia de las organizaciones al demostrar que la cultura genera valor tangible y aumentan el bienestar de las comunidades, más allá del entretenimiento.
- Genera reconocimiento social y ayuda a comunicar el valor de la cultura y del arte a sectores que han considerado que el sector cultural no es esencial.
- Ayuda a las organizaciones culturales a lograr acceso a apoyos y recursos.
- Revela dimensiones sociales, emocionales y cívicas del acceso a la cultura.
- Ayuda identificar los aspectos que más les importan a las comunidades y destacar usos inesperados de servicios o espacios.

La evaluación del impacto no es solamente un ejercicio de investigación; puede ser un proceso efectivo para construir relaciones y fortalecer la conexión entre la organización y las comunidades que sirve, al sentirse escuchadas y valoradas.

No existe una única metodología evaluación del impacto adecuada para todos los contextos. Algunas evaluaciones ponen énfasis en los impactos económicos y sociales más amplios, mientras que otras buscan comprender experiencias, significados y procesos a través de métodos cualitativos y participativos. En el Anexo * encontrarás casos internacionales que ilustran cómo diferentes organizaciones culturales han utilizado enfoques complementarios para evaluar el impacto de su trabajo y fortalecer su toma de decisiones.

Ejemplos internacionales de enfoques de evaluación de impacto:

Impacto económico y social ampliado ***Americans for the Arts (Estados Unidos)***

Americans for the Arts ha desarrollado desde 1994 estudios periódicos para medir el impacto económico y social de las artes y la cultura en comunidades locales. Su metodología Arts & Economic Prosperity va más allá de indicadores tradicionales como la venta de boletos e incluye, el gasto de las y los asistentes en comercios locales, alojamiento y transporte, la recaudación de impuestos asociada a eventos culturales y los empleos directos e indirectos generados por las organizaciones culturales. Más recientemente incorporan también efectos sociales vinculados al bienestar comunitario en comunidades históricamente marginadas. Este enfoque permite visibilizar el papel de la cultura en el desarrollo económico y social de los territorios (*Americans for the Arts*, 2023).

Historias de cambio significativo ***Future Arts Centres (Reino Unido)***

La metodología “El Cambio Más Significativo” es un enfoque cualitativo y participativo que busca comprender qué cambios resultan más relevantes para las personas involucradas en programas culturales. Al elegir a las y los entrevistados, es importante pensar cómo asegurar que exista una diversidad de experiencias y voces. A través de entrevistas, se recogen historias de cambio desde distintas perspectivas —audiencias, artistas, equipo, socios o financiadores— y se analizan colectivamente para identificar aprendizajes clave e implicaciones para las actividades futuras. Esta metodología puede complementar otras metodologías cualitativas y cuantitativas. *Future Arts Centres* ha promovido esta metodología entre sus colaboradores como una forma de describir el impacto de los centros de arte desde la experiencia vivida, complementando otros métodos y reduciendo la fatiga asociada a encuestas tradicionales (*Future Arts Centres*, 2024).

Observación y enfoques etnográficos

Serpentine Galleries (Reino Unido)

Serpentine Galleries, una organización cultural basada en el Reino Unido, ha utilizado métodos etnográficos participativos para evaluar programas artísticos comunitarios dirigidos a niñas, niños y jóvenes. A través de observación directa, participación en actividades y conversaciones informales con participantes, artistas y personal, les fue posible comprender tanto los procesos como los resultados de los proyectos. Este enfoque les permitió captar dimensiones relacionales, sensoriales y multimodales del impacto cultural, especialmente relevantes cuando se trabaja con infancia y juventud, y facilitó la adaptación continua de las actividades según las necesidades de las comunidades (Franks, Thomson & Penfold, 2018).

Anexo 4. Diversificación de ingresos

En cuanto a la diversificación de ingresos, existen diferentes estrategias, tales como:

- **Combinar el financiamiento público con ingresos propios** de la organización, por ejemplo por venta de productos, servicios o boletos.
- **Inversiones de impacto** (*impact investment*). Este tipo de inversiones buscan tener un retorno de la inversión tanto en las finanzas como en lo social, con la intención de generar un cambio positivo medible. Este esquema ha generado resultados interesantes en el Reino Unido y en otros países. Para las organizaciones, no solamente les ofrece una fuente de capital, sino que puede ayudarlas a desarrollar sus capacidades para monitorear, evaluar y comunicar su impacto. Muchas organizaciones no reconocen el valor de sus activos (materiales o inmateriales) que se podrían desarrollar para generar ingresos. Además, aunque las becas y subvenciones siempre serán necesarios para el sector – hay áreas en que no se puede generar ingresos sin afectar los impactos sociales – hay proyectos que no se pueden financiar con becas o subvenciones y que sí se podrían financiar con inversiones de impacto, principalmente deudas. (Sanderson, Phillips, & Maggs, 2023)
- **Growdfunding** refiere a recolectar pequeñas donaciones o inversiones de un público amplio para obtener recursos para el desarrollo de un servicio o bien específico y muchas veces novedoso. Uno de los esquemas más comunes en el sector cultural y creativo es dar una recompensa no-monetaria (simbólico o en especie) a quienes financian un proyecto. Cicchiello, Gallo, & Monferrà (2023) señalan que el **growdfunding** tiene **ventajas más allá del apoyo económico que pueden obtener las organizaciones culturales**, ya que tiene el **potencial para democratizar el proceso de financiar artes y cultura al facilitar interacciones entre las organizaciones o artistas y una multitud de inversionistas pequeños y no profesionales**. Más allá de los recursos económicos, crowdfunding puede también **ofrecer abundante información sobre cómo los usuarios o consumidores valoran y elijan productos y proyectos culturales**.

(Handke & Dalla Chiesa, 2022) Sin embargo, este tipo de financiamiento no es adecuado para todo tipo de proyectos culturales. Como señalan Handke & Dalla Chiesa (2022), crowdfunding es un método costoso para conseguir capital inicial, especialmente en términos de tiempo. Por eso, estos autores sugieren que puede ser útil en proyectos culturales en que el costo del tiempo es bajo y la necesidad de capital inicial es alto.

- **Buscar patrocinios** es otra forma en que las organizaciones del sector cultural y creativo pueden tener más ingresos. Patrocinios pueden ser de diferentes tipos. En la mayoría de los casos, el patrocinador otorga recursos, pero no influye en el contenido o la programación del bien o servicio cultural. Pero existen también los patrocinios en que el patrocinador determina el contenido y la forma de la producción cultural. (Unión Europea, 2016).

Para organizaciones con fines de lucro hay mayores posibilidades para diversificar sus fuentes de ingresos, incluyendo diferentes tipos de créditos y compartir sus acciones con los inversores.

(Unión Europea, 2016).

Anexo 5. Design Thinking

El Design Thinking es un marco de innovación que permite entender la creatividad como un proceso iterativo y continuo, basado en la idea de que “siempre hay una mejor solución”. Su objetivo es comprender a las audiencias para ofrecer soluciones deseables, factibles y sostenibles que respondan a sus verdaderas necesidades.

“En contextos culturales diversos, la fase de empatía requiere no solo observar al público, sino reconocer sus prácticas culturales como conocimiento experto; innovar no es traer soluciones externas, sino cocrear desde los territorios.”

Las cinco fases del Design Thinking

1. Mostrar empatía: comprender al público. ¿Qué problemas tiene? ¿Qué necesidades busca satisfacer con nuestra oferta cultural?

2. Recopilar insights: identificar obstáculos, causas y oportunidades para resolverlos.
3. Idear: unir diferentes áreas de la organización para generar soluciones creativas y factibles.
4. Prototipar: desarrollar soluciones en tiempo real mediante rondas de experimentación (“lo perfecto no debe ser enemigo de lo bueno”).
5. Probar e implementar: validar las soluciones en contextos reales y aprender del resultado.

Este proceso promueve la colaboración, la empatía y la creatividad organizacional, al permitir que cada miembro del equipo exprese y desarrolle sus ideas libremente.

Anexo 6. Metodología participativa para la elaboración del documento *Sostener la Vida Cultural en México: Manual de Modelos de Gobernanza*

Para el diseño y elaboración del Manual se llevó a cabo una metodología participativa a fin de recuperar la voz y las experiencias de las personas involucradas en la vida cultural del país. Para ello, llevamos a cabo entrevistas semi estructuradas y realizamos un taller Lego con representantes de distintas organizaciones culturales. La metodología buscó que la participación fuera representativa de las regiones culturales de México, mismas que enfrentan condiciones estructurales distintas, así como contextos culturales y artísticos diversos.

Las regiones culturales consideradas para esta investigación fueron:

Región cultural	Estados	Justificación
Noreste	Baja California Baja California Sur Sonora Sinaloa Chihuahua	• Regiones fronterizas con fuerte influencia transnacional y presencia de culturas indígenas como yaqui, mayo, seri, kumiai. • Modelos de gobernanza cultural marcados por procesos migratorios y dinámicas urbano-industriales.
Noreste	Coahuila Nuevo León Tamaulipas Durango San Luis Potosí Zacatecas	• Predominio de iniciativas culturales centradas en desarrollo económico e innovación (caso Monterrey). • Tensiones entre políticas centralizadas y autonomía cultural regional. • Presencia de pueblos originarios (e.g., huachichiles, tepehuanes) usualmente invisibilizados en narrativas culturales hegemónicas.
Occidente	Jalisco Michoacán Colima Nayarit Aguascalientes	• Tradiciones culturales fuertemente institucionalizadas (e.g., mariachi, festivales, patrimonio inmaterial). • Experiencias de gobernanza cultural entre gobiernos locales y colectivos culturales comunitarios. • Presencia indígena relevante (p'urhépechas, wixárikas).
Centro	Ciudad de México Estado de México Puebla Hidalgo Tlaxcala Querétaro Morelos	• Alta concentración institucional (secretarías, fondos, políticas nacionales). • Tensiones entre centralismo cultural y autonomía de colectivos locales. • Diversidad de prácticas culturales urbanas y rurales.

Región cultural	Estados	Justificación
Sur	Guerrero Oaxaca Chiapas	- Alta densidad y diversidad de pueblos originarios con formas propias de organización cultural. - Gobiernos comunitarios, autonomía cultural, y fuerte resistencia a modelos extractivos de gobernanza. - Labor clave de artistas, colectivos y radios comunitarias.
Sureste/ Península de Yucatán	Veracruz Tabasco Campeche Yucatán Quintana Roo	- Fuerte presencia maya fuerte, con modelos culturales propios. - Impacto del turismo en los modelos de patrimonialización. - Tensiones entre preservación cultural, desarrollo turístico y megaproyectos (e.g., Tren Maya).

Fuente: Elaboración propia, 2025.

Realizamos un total de 16 entrevistas semi estructuradas con representantes de las siguientes organizaciones.

Organización	Ciudad	Región
Cineasta independiente	Tijuana	Noreste
Promotora de Bellas Artes	Tijuana	Noreste
Universidad Autónoma de Baja California	Baja California	Noreste
Festival de Música de Morelia Miguel Bernal Jiménez	Morelia	Occidente
Faro Cancún	Cancún	Sureste

Organización	Ciudad	Región
Consejo Ciudadano para la Cultura y el Arte de Quintana Roo	Cancún	Sureste
Escuela Explayarte	Playa del Carmen	Sureste
Secretaría de las Mujeres Oaxaqueñas	Oaxaca	Sur
Museo de los pintores oaxaqueños (MUPO)	Oaxaca	Sur
Conexiones Culturales de Latinoamérica	CDMX	Centro
Camp_in	CDMX	Centro
Acacia 360	CDMX	Centro
Coro Gay CDMX	CDMX	Centro
Fundación Gilbert K Chesterston	CDMX	Centro
Guionista y productor cinematográfico	CDMX	Centro
Acacia 360o	CDMX	Centro
Total		16

Previo a las entrevistas, realizamos un guión con temáticas y preguntas guía. Sin embargo, cada entrevista se adaptó al flujo propio de la conversación. Todas las entrevistas tuvieron una duración de 1 hora cada una. Todas ellas, con consentimiento previo de las personas participantes, fueron grabadas para su posterior sistematización y análisis.

Finalmente, como parte de la metodología participativa realizamos un taller con la metodología Lego® Serious Play. Lego es una metodología basada en la ciencia del juego; utiliza el juego y la narrativa como herramientas para abordar problemas complejos de forma innovadora. Promueve el pensamiento tridimensional; y ayuda a los equipos a encontrar soluciones creativas a desafíos organizacionales difíciles y a desarrollar una visión y objetivos comunes. Lego® Serious Play es una metodología muy útil para la planeación estratégica, el team building con propósito, la resolución de problemas en equipo y para la transformación cultural de las organizaciones e instituciones.

En total, participaron representantes de las siguientes 4 organizaciones. El taller se realizó en dos sesiones de 4 horas cada una.

Organización
Salón ACME
Papalote Museo del Niño
Casasola México
Bosque de Chapultepec

Memoria fotográfica Taller Lego



Créditos

2026, British Council ® Organización internacional del Reino Unido para promover oportunidades educativas y relaciones culturales. British Council es una organización sin ánimo de lucro.

Equipo de Artes del British Council en México

Darren Coyle

Director del British Council en México

Isabel Gil Gómez

Directora de Cooperación Cultural y Educativa/Jefa de Artes

Alejandra Montemayor Loyo

Gerente de Artes y Economía Creativa

Equipo Precisa Medición Estratégica

Jogin Abreu

Directora General

Rosalina Arteaga y Carlos Velázquez

Gestión de proyecto

Anna-Emilia Hietanen, Ana Vásquez Colmenares y Carlos Mantilla

Investigadoras e Investigador

Carola Abad

Asistente de investigación

LinkU

Diseño Editorial

Manual bajo la licencia (CC) Creative Commons 4.0 de atribución internacional no comercial.

Comparte, construye y distribuye conocimiento.



Agradecimientos

Este manual se nutre, en buena medida, de las reflexiones y experiencias de quienes viven la cultura y hacen posible que ésta circule y llegue a públicos diversos en México. La riqueza del documento que tienes en tus manos radica, precisamente, en la viveza de su contenido: no se trata de un manual construido desde el escritorio, sino desde la experiencia cotidiana de quienes sostienen la vida cultural del país —gestionando, creando, acompañando e impulsando el arte en contextos múltiples y desiguales—.

Nuestro agradecimiento profundo al British Council en México; a Promotora de las Bellas Artes; a la Universidad Autónoma de Baja California; al Festival de Música de Morelia Miguel Bernal Jiménez; al Consejo Ciudadano para la Cultura y el Arte de Quintana Roo; a la Escuela Explayarte; a Faro Cancún; al Museo de los Pintores Oaxaqueños (MUPO); a Conexiones Culturales de Latinoamérica; a Camp_in; a Acacia 360; al Coro Gay CDMX; a la Fundación Gilbert K. Chesterton; a Salón ACME; al Papalote Museo del Niño; a Casasola México; al Bosque de Chapultepec; así como a creadoras y creadores independientes del ámbito cinematográfico y audiovisual.

Gracias por su tiempo, su generosidad y su disposición a compartir preguntas, tensiones y aprendizajes. Este manual es también resultado de esa apertura: un esfuerzo colectivo por construir una herramienta útil, sensible y práctica que contribuya a fortalecer los modelos de gobernanza de las organizaciones culturales y artísticas en México.

*Equipo consultor
Precisa Medición Estratégica*