

La colaboración interinstitucional y la gestión cultural como estrategias de la responsabilidad social empresarial para el desarrollo sostenible de la cultura.

Interinstitutional collaboration and cultural management as corporate social responsibility strategies for the sustainable development of culture.

Esta obra está bajo una licencia internacional [Creative Commons Atribución-NoComercial 4.0](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/).



Recepción: 03/10/2025 Revisión: 17/11/2025 Aprobación: 04/12/2025

DOI: 10.32870/rhgc.e0024

Laura Dueñas Aragón

Universidad Anáhuac Cancún. México

laura.duenas9461@alumnos.udg.mx

<https://orcid.org/0009-0008-7853-7066>

Resumen:

En los últimos años, la sostenibilidad ha trascendido sus dimensiones ambiental, económica y social para incorporar también la esfera cultural, entendida como raíz social y base del desarrollo humano. La sostenibilidad cultural implica la capacidad de una comunidad para preservar, promover y renovar sus expresiones culturales de manera que perduren en el tiempo y contribuyan a mejorar sus condiciones de vida, trabajo, economía e integración social. En consecuencia, el entorno cultural configura la educación, prácticas y modos de vida de las personas. Cuando la cultura se gestiona de forma colaborativa entre instituciones, es posible generar impactos significativos en el desarrollo social, tanto a nivel local como global. Este artículo examina cómo la colaboración interinstitucional entre organismos públicos, empresas, ONG y sociedad civil, articulada mediante una gestión cultural adecuada, puede convertirse en una estrategia central de la responsabilidad social empresarial, orientada a fortalecer una cultura sostenible. Ello incluye la formulación de políticas empresariales sensibles al ámbito cultural, la preservación de tradiciones, el impulso al trabajo creativo y la promoción de la innovación con criterios de rentabilidad social y económica. El análisis demuestra que la cooperación entre entidades es esencial para que la cultura no solo se conserve, sino que prospere de manera inclusiva y duradera.

Palabras clave: Colaboración interinstitucional. Gestión cultural. Responsabilidad social empresarial. Desarrollo sostenible. Sostenibilidad cultural. Políticas culturales.

Abstract:

In recent years, sustainability has transcended its environmental, economic, and social dimensions to also incorporate the cultural sphere, understood as the social root and basis of human development. Cultural sustainability implies a community's ability to preserve, promote, and renew its cultural expressions so that they endure over time and contribute to improving its living conditions, work, economy, and social integration. Consequently, the cultural environment shapes people's education, practices, and ways of life. When culture is managed collaboratively between institutions, it is possible to generate significant impacts on social development, both locally and globally. This article examines how inter-institutional collaboration between public bodies, companies, NGOs, and civil society, articulated through appropriate cultural management, can become a central strategy of corporate social responsibility, aimed at strengthening a sustainable culture. This includes the formulation of culturally sensitive business policies, the preservation of traditions, the promotion of creative work, and the promotion of innovation with social and economic profitability criteria. The analysis shows that cooperation between entities is essential for culture not only to be preserved but also to flourish in an inclusive and lasting manner.

Keywords: Inter-institutional collaboration. Cultural management. Corporate social responsibility. Sustainable development. Cultural sustainability. Cultural policies.

Introducción

El concepto de sostenibilidad, que normalmente asociamos con cuidar el medio ambiente, ahora se está expandiendo a otras áreas, como la cultura. En este sentido, la sostenibilidad cultural significa que una comunidad puede mantener, promover y renovar sus expresiones culturales de manera que duren en el tiempo, beneficiando tanto a la sociedad como a la economía. La gestión cultural es clave en este proceso, y cuando diferentes instituciones trabajan juntas de forma colaborativa, pueden convertirse en una herramienta muy poderosa para crear un ecosistema que promueva la creatividad, facilitando recursos, espacios y oportunidades que permitan lograr un desarrollo cultural que sea sostenible a largo plazo.

Este documento parte de la importancia de una definición de cultura enfocada en el progreso y coexistencia de una sociedad y de su propia sostenibilidad. Asimismo, plantea como objetivo analizar cómo la colaboración interinstitucional y los modelos de gestión cultural pueden fortalecer las estrategias orientadas al desarrollo sostenible de la cultura, siguiendo con el estudio del mérito que tienen las alianzas de colaboración interinstitucional, ya sean del sector público, privado y social, como herramientas que permiten a las empresas contribuir de manera efectiva al desarrollo sostenible de la cultura, potenciando recursos, conocimientos y capacidades.

El enfoque de investigación es de tipo descriptivo, el cual, de acuerdo con Hernández Sampieri (Sampieri et al., 2014), consiste en presentar la información tal cual es, indicando cual es la situación en el momento de la investigación analizando, interpretando, imprimiendo, y evaluando lo que se desea, en este caso, conocer el efecto positivo de la colaboración interinstitucional y la adecuada gestión cultural, ambos factores a favor del desarrollo sostenible de la cultura. Adicionalmente, este estudio se desarrolla bajo un planteamiento de tipo mayormente cualitativo, ya que parte de la comprensión y análisis de los fenómenos sociales y culturales, de sus acciones y comportamientos de los involucrados, a partir de la revisión de trabajos académicos y casos de estudio, para identificar diferentes prácticas y experiencias, que permitan caracterizar puntos claves que se deben de considerar para poder lograr que la sinergia sea exitosa.

La cultura: motor sostenible de cambio social

Es bien conocido que la cultura es un factor clave en el desarrollo sostenible y para asegurar el éxito del cambio social. La cultura representa el patrimonio, que es la base para determinar el futuro. Pero ¿por qué lo damos por hecho?, si aún existen sociedades en pleno siglo XXI que no involucran el sector cultural en su prioridad como crecimiento social y económico. Por esta razón, es necesario precisar qué significa cultura, pues el concepto no se reduce al arte, sino que engloba las formas de pensar, actuar y convivir que caracterizan a una sociedad. Al entenderla de manera amplia, se vuelve evidente cómo influye

en la forma en que las personas perciben los cambios, adoptan nuevas prácticas y participan en procesos colectivos, mismos que resultan decisivos para impulsar cualquier iniciativa orientada al desarrollo.

Partamos entonces, del concepto de cultura expuesto por la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura, (UNESCO, 2012): “Conjunto de los rasgos distintivos, espirituales, materiales y afectivos que caracterizan una sociedad o grupo social. La cultura engloba, además de las artes y las letras, los modos de vida, los derechos fundamentales del ser humano, los sistemas de valores, creencias y tradiciones”.

La cultura da forma a los individuos y a las sociedades, fomentando la unidad a través de valores y tradiciones compartidos. Ante los retos mundiales como los conflictos, las epidemias, el cambio climático y los avances tecnológicos, la UNESCO insiste en la necesidad de preservar la cultura tanto para los individuos como para las sociedades. Entre sus iniciativas culturales incluyen la salvaguardia de los sitios históricos, la promoción de la creatividad, el apoyo a la innovación artística, la preservación de la diversidad a través del patrimonio vivo e inmaterial, y el tratamiento de la importancia de mantener los empleos culturales y los medios de subsistencia en la economía creativa (UNESCO, 2012).

La UNESCO está convencida de que ningún desarrollo puede ser sostenible sin un fuerte componente cultural. De hecho, sólo un enfoque del desarrollo centrado en el ser humano y basado en el respeto mutuo y el diálogo abierto entre culturas puede conducir a una paz duradera.

Es interesante hacer mención de la perspectiva de sustentabilidad de estas concepciones ya que contribuyen al desarrollo integral del ser humano en los ámbitos económico, sociocultural y ambiental, además de promover su preservación para las futuras generaciones. Un referente importante de ello es la Agenda 21 de la Cultura Local aprobada en el año 2004 en Barcelona España, donde ciudades y gobiernos del mundo participaron en la construcción del documento, donde definen principios y acciones que los gobiernos locales deben considerar en el diseño e implementación de su política pública con el propósito de promover el desarrollo cultural y sostenible a nivel local (Mariscal Orozco et al., 2024). Este documento se fundamenta en el reconocimiento de la cultura como un elemento clave para el bienestar social, para lo cual es importante la consideración, entre otras, de la diversidad, la participación ciudadana, la creatividad y la cohesión territorial. Ha servido de marco de referencia en los procesos de diseño de políticas culturales en diversos países en los últimos veinte años.

Por ello, al hablar de políticas culturales en Iberoamérica, es esencial reconocer la multiplicidad de actores y procesos que contribuyen a la configuración de la cultura en la región, más allá de las acciones del Estado. Desde este punto de partida es relevante considerar la definición de políticas culturales de García Canclini (2001):

Los estudios recientes tienden a incluir bajo este concepto al conjunto de intervenciones realizadas por el Estado, las instituciones civiles y los grupos comunitarios organizados a fin de orientar el desarrollo simbólico, satisfacer las necesidades culturales de la población y obtener consenso para un tipo de orden o de transformación social. Pero esta

manera de caracterizar el ámbito de las políticas culturales necesita ser ampliada teniendo en cuenta el carácter transnacional de los procesos simbólicos y materiales en la actualidad (p. 65).

Además de su relevancia social, la cultura también tiene una influencia considerable sobre la economía y política económica, convirtiendo a las industrias creativas como un referente que ha generado un mayor índice de crecimiento de la economía en muchos países en las últimas décadas, por ello, la importancia de que la integración cultural también se active en comunidades locales, como el siguiente ejemplo que se presenta continuación.

En una pequeña comunidad de artesanos en Oaxaca, México, un grupo de emprendedores locales enfrentó el desafío de atraer turistas sin perder la esencia de su cultura. Al implementar un programa de integración cultural, la cooperativa Los Colores de Oaxaca no sólo logró aumentar sus ingresos un 30% en un año, sino que también creó un espacio donde los visitantes podían aprender sobre la tradición del tejido y el arte de la alfarería. Este esfuerzo no solo benefició a los artesanos, sino que incrementó un sentido de comunidad, permitiendo que los valores y las historias de cada miembro destacaran en un entorno colaborativo. La experiencia de "Los Colores de Oaxaca" subraya que, al fomentar la integración cultural, las empresas pueden encontrar un enfoque sostenible que respete y celebre las tradiciones locales, mientras generan un impacto económico positivo (vocol.com, s. f.).

Aquí se puede observar cómo la unión de esfuerzos entre diferentes sectores permite la creación de sinergias que multiplican los recursos disponibles para generar, además de desarrollo económico, un reforzamiento y posicionamiento de su identidad como esencia de su comunidad.

En un mundo globalizado se hace evidente que trabajar con otros, desarrollar proyectos conjuntamente y compartir enfoques se vuelve esencial para lograr un impacto significativo. A nivel cultural, la colaboración interinstitucional resulta especialmente valiosa, pues puede convertirse en una herramienta clave para el empoderamiento artístico de una sociedad. Desde esta mirada, comprender la cultura como un entramado dinámico de prácticas, valores y sentidos compartidos permite reconocer su papel central en los procesos que se explorarán más adelante en este artículo, donde la cultura operará como un eje articulador para entender cómo se generan, fortalecen y transforman las iniciativas colectivas en el contexto artístico y social.

La colaboración interinstitucional y sus beneficios

De acuerdo a la referencia del ejemplo anterior, donde se menciona el caso de éxito de turismo cultural de artesanos en una comunidad oaxaqueña a partir de la iniciativa de un grupo de empresarios, es decir, de organizaciones no gubernamentales

(ONG), se puede observar que hoy en día, es más común que este tipo de organizaciones están reconociendo la importancia de las colaboraciones estratégicas para el desarrollo comunitario y el efecto dominó que generan en la economía, en la sociedad y en el entorno activo de una población, formando parte de una colaboración interinstitucional.

La colaboración interinstitucional es la suma de esfuerzos conjuntos de diferentes organizaciones, gobiernos, empresas y comunidades para lograr objetivos comunes. La tendencia de querer participar en experiencias significativas es un paso positivo hacia un impacto más profundo en la comunidad. Al seleccionar y gestionar estas colaboraciones de manera adecuada, no solo se maximizan los beneficios, sino que también se asegura que el trabajo realizado sea realmente significativo. Además, tener la habilidad de identificar y manejar estas colaboraciones puede ser una gran ventaja competitiva para todos los involucrados. En este contexto, al ser la cultura reconocida como un pilar fundamental para el desarrollo social y económico, las instituciones, empresas y demás actores tienen un papel cada vez más relevante en la promoción y protección del patrimonio cultural. La responsabilidad social empresarial ha evolucionado más allá de las acciones filantrópicas, incorporando estrategias que buscan un impacto positivo en la comunidad y en el entorno cultural.

Aunque las alianzas pueden cambiar y evolucionar con el tiempo, es recomendable iniciar el proceso con una idea clara de lo que se desea lograr. En resumen, cada actor involucrado debe empezar por revisar su identidad y definir el valor estratégico que las alianzas colaborativas tienen para ella, la famosa cadena de valor, donde la colaboración se considera como una herramienta más para alcanzar los objetivos de su organización, llegando a convertirse en una estrategia de proyección de responsabilidad social que también favorezca su imagen pública y a cómo se percibe así misma y se relaciona con su entorno.

Las motivaciones para emprender colaboraciones son variadas, e incluyen, entre otras, las siguientes: 1) Oportunidad para incrementar los recursos, tanto financieros como medidos en habilidades y competencias, para poner en movimiento recursos inactivos; 2) Oportunidad para generar capacidad institucional por medio de la puesta en común de recursos en aras de un mismo objetivo, la explotación de enfoques complementarios y la generación de innovaciones, el aprendizaje recíproco y la difusión de buenas prácticas; 3) Oportunidad de acceder a espacios de acción antes desatendidos (ampliación de la cobertura) y a contactos, interlocutores e incluso financiadores nuevos y, 4) Oportunidad de reforzar la legitimidad de una causa, mediante su instalación más contundente en la arena pública. (Comunicación y Desarrollo (ICD) de Uruguay, 2015).

En resumen, colaborar con diversas organizaciones (como organizaciones de la sociedad civil, entidades gubernamentales, organismos internacionales y empresas privadas) proporciona atractivas ventajas en aspectos como legitimidad, visibilidad social, eficiencia, efectividad, calidad de las intervenciones, expansión de áreas de acción y acceso a una mayor cantidad de recursos, habilidades y competencias.

Bajo este tenor, La Piana Consulting (2015) ofrece una clara representación gráfica designada como mapa colaborativo de la variedad de opciones de colaboración disponibles, mismo que se muestra a continuación:

Figura 1. Mapa Colaborativo



Fuente: Tomado de La Piana Consulting (2015).

Este mapa colaborativo inicia desde afuera hacia adentro del círculo; cada opción representa un grado mayor de compromiso en el largo plazo. La forma más básica, visible en el círculo externo, es designada simplemente como colaboración; le siguen las acciones coordinadas, las alianzas y la reestructuración estratégica.

Como se ha ido analizando en este artículo, las alianzas formadas por diferentes grupos, ya sean del sector público o privado, se convierten en catalizadores económicos, de identidad, de cohesión social de una comunidad, tal es, por ejemplo, El Festival Multicultural anual DiverseCity, que se realiza anualmente en Isla del Príncipe Eduardo, provincia de Canadá y es organizado por la IRSA (Asociación de Servicios para Migrantes y Refugiados) en colaboración con fundadores, patrocinadores, voluntarios y socios comunitarios del gobierno y municipio. El Festival celebra la diversidad de culturas que viven en la Isla y muestra la comida, música y danza en vivo, demostraciones de talentos y habilidades, y artes y artesanías que representan las

culturas de inmigrantes y naciones originarias por iniciativa de un pequeño grupo de emprendedores. Desde su primera edición en 2007, este evento ha atraído a más de 15,000 visitantes y ha crecido anualmente, celebrando la diversidad de más de 50 culturas diferentes. Un aspecto crucial de su éxito ha sido la colaboración con organizaciones comunitarias y líderes de diversas comunidades. La clave radica en crear un espacio inclusivo donde las personas no solo puedan compartir sus tradiciones y gastronomía, sino también aprender unas de otras. Estos eventos han sido vitales no solo para fomentar la cohesión social, sino que las comunidades que celebran su diversidad muestran un 30% menos de conflictos sociales. (Festival Multicultural DiverseCity - Asociación de Servicios Para Inmigrantes y Refugiados En PEI, s. f.)

Con este caso se puede observar que existen otras organizaciones que están buscando socios para aunar fuerzas en favor de objetivos compartidos, tales como son las fundaciones, agencias de cooperación, e incluso empresas que se han propuesto funcionar como agentes catalizadores de procesos de colaboración, que se constituyen bajo una visión alineada para todos los involucrados, que analizan su costo-beneficio, su valor competitivo en suma, que desarrollan una planeación estratégica de sus acciones en conjunto, consideran herramientas de gestión de conflictos y de transparencia de los recursos y evalúan sus resultados para estar en un ciclo de mejora continua.

La colaboración interinstitucional en el sector cultural no es la excepción, ya que estas sinergias, con estas empresas y organizaciones tanto del sector público como privado, dan como resultado recursos y espacios adecuados para la creación artística, además facilitan el acceso a programas de formación y mentoría que potencian las habilidades creativas de los jóvenes. De esta manera, comienza el nacimiento de los nuevos artistas, que encuentran un entorno propicio donde sus ideas pueden florecer y ser valoradas.

Entre más alianzas y colaboraciones se incrementen en este rubro, se puede dar paso a la creación de más plataformas donde los talentos emergentes puedan exhibir su trabajo y conectar con otros públicos. Al organizar eventos culturales, exposiciones y talleres conjuntos, se generan oportunidades para que los jóvenes se involucren activamente en sus comunidades y compartan sus perspectivas únicas. Este tipo de iniciativas no solo enriquece el panorama cultural local, sino que también promueve un sentido de pertenencia y orgullo entre los jóvenes creadores. En última instancia, al trabajar juntos, las instituciones pueden contribuir significativamente al desarrollo de una generación creativa e innovadora que impulse el cambio social a través del arte.

La gestión cultural: una herramienta para el desarrollo sostenible

El término de gestión cultural es relativamente joven y es importante abordarlo para conocer su razón de ser, ya que funge como un puente mediador para poder crear colaboraciones interinstitucionales en pro de la realización de las diferentes manifestaciones culturales y artísticas.

Durante los últimos diez años del siglo XX y la primera década del XXI, la Organización de Estados Iberoamericanos (OEI) promovió la profesionalización de los agentes culturales utilizando el término de gestión cultural para agrupar y articular diferentes perfiles, y sus formas de entender y realizar la acción cultural (Zuribia, Abello y Tavares, 2001) como la animación, la promoción, la mediación, la producción, entre otras denominaciones presentes en sector cultural que surgieron desde diversos contextos institucionales (Rodrigues, 2012).

Gestión cultural es un neologismo resultado de la apropiación del concepto anglosajón de cultural management, referido a la administración de los servicios culturales, ya sea por parte de instituciones gubernamentales o empresas privadas, en términos de un campo de actuación para otras profesiones y disciplinas o solo como un encargo social (Martinell Sempere, A. 2001).

Así, en toda Iberoamérica se fomentó la profesionalización con el apoyo de los gobiernos nacionales y el respaldo de diversas universidades a través del surgimiento de los primeros programas de formación universitaria en Argentina, Colombia, Brasil, España, México y Portugal; y posteriormente a partir del 2010 se extendieron a Costa Rica, Bolivia, Ecuador, Perú, Uruguay y Venezuela (Mariscal Orozco et al., 2024).

Con este avance metodológico que tiene hoy por hoy un gestor cultural, se vuelve imprescindible el estudio de conceptos para poder valorar el alcance que tiene en el proceso del desarrollo de los proyectos culturales y la línea de colaboraciones que se pretenden conseguir para llevarlos a la acción. Uno de ellos es el concepto de la participación cultural, que, según el Instituto Estadístico de la UNESCO, en su documento Indicadores UNESCO de cultura para el desarrollo: manual metodológico (2017), se comprende como la capacidad que tienen las personas o los grupos sociales al acceso a las actividades culturales tanto de creación como de consumo. En términos generales, en la acción cultural se pueden identificar cuatro niveles de participación, según el Modelo de orientación de la acción cultural con enfoque en derechos humanos y sostenibilidad (Mariscal y Guerra, 2021, p. 23):

1. Conocimiento: Un primer nivel parte de que la ciudadanía pueda conocer la existencia de una oferta o bien cultural (sé que existe). Para el logro de este propósito, resulta clave la información oportuna y de calidad.
2. Acceso y accesibilidad: Implica que el ciudadano conoce de su existencia, pero también puede acceder a ella a partir de sus capacidades físicas, económicas, educativas y espaciales (puedo acceder).

3. Contenidos: En este sentido, no solo basta con poder acceder a la oferta o bien cultural, sino que además los contenidos que se generen sean pertinentes y relevantes para el sujeto, grupos o las comunidades (existe oferta con contenidos para mí).

4. Gestión: Finalmente, el último nivel de participación está referido a la posibilidad de que los sujetos puedan participar activamente en la gestión de actividades cuyos contenidos y formatos sean relevantes para ellos (puedo proponer y hacer).

En estos cuatro niveles, además de la participación de la sociedad, una pieza clave para generar el engrane que inicie el movimiento, es precisamente el gestor cultural, quién hoy más que nunca, busca diferentes actores para crear colaboraciones y alianzas estratégicas como son las instituciones gubernamentales, organizaciones culturales comunitarias, empresas y emprendimientos culturales así como el sector educativo, con la finalidad de que se puedan llevar a cabo los niveles mencionados, por ejemplo, el primer nivel referente al contenido, que nos habla de información y difusión de manifestaciones culturales a la comunidad, aquí podemos sumar colaboraciones con empresas de comunicación y demás aliados involucrados con las campañas en redes sociales, dependiendo del tipo de evento se requerirá mayor apoyo y fuerza de su difusión para conocer la oferta cultural.

Las instituciones gubernamentales definitivamente deben apoyar un 100% el segundo nivel mencionado, el de acceso y accesibilidad, diseñando desde las políticas y programas culturales hasta crear y facilitar espacios acondicionados para dichas actividades culturales, accesibles, con la infraestructura óptima y que brinde seguridad al público existente, además de impulsar la gratuidad en mayor número de eventos posibles, ya que parte de un presupuesto de gobierno, debe ser destinado y bien planificado al crecimiento del sector cultural y artístico.

En el nivel tres, referente a los contenidos, sin lugar a duda el sector educativo y organizaciones culturales comunitarias son las que brindan la formación y guía a los jóvenes creadores que se van especializando en sus áreas, siempre y cuando encuentren estos lugares de aprendizaje ad hoc con la disciplina que quieran abordar y se estén especializando para crear diferentes productos culturales para diversos públicos y también para gestar la formación de públicos. Aquí, parte mucho el apoyo gubernamental en apoyar estos espacios de aprendizaje y de iniciación artística en todos los segmentos de las bellas artes para que estén disponibles a la comunidad creadora.

Y, por último, el nivel cuatro, relacionado con la gestión cultural, que precisamente es vincular la participación interinstitucional entre gobierno, organizaciones culturales, instituciones educativas y empresas, para lograr el mecenazgo colectivo y se pueda llevar a cabo dicho proyecto cultural.

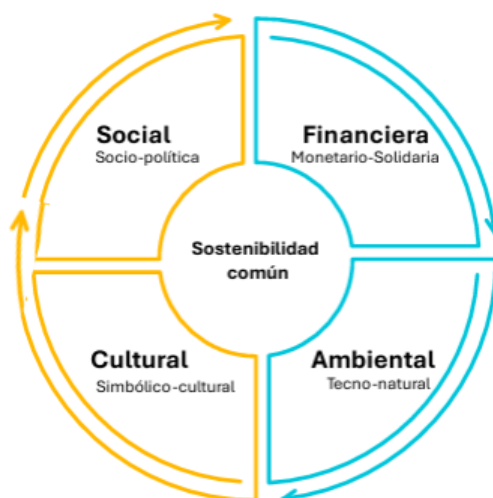
La conexión de sinergias entre los sectores de gobierno, educación, cultura y sociedad civil, a medida que se adaptan a nuevos contextos, se vuelve un elemento esencial para lograr un desarrollo sostenible mediante un uso más eficiente de los recursos disponibles, además de financieros o monetarios, de la apropiación de recursos públicos y privados en la diversidad de aportaciones: en especie, en trabajo, en saberes, en cuidados, entre otros, que dinamicen las iniciativas, con el fin de garantizar la continuidad de procesos culturales con largo alcance.

En esta misma perspectiva, entender a las organizaciones sociales, colectivos y agentes culturales como centro de un modelo sostenible, en una red de cooperación e intercambio que se afianza desde otras economías (locales, circulares, solidarias y populares) para articular procesos comunitarios e institucionales. De acuerdo con Deheinzelin (2011), la sostenibilidad en el trabajo cultural implica considerar los recursos y capacidades disponibles en las comunidades, tanto intangibles como tangibles, en sus cuatro dimensiones, como se muestra a continuación en la figura 2:

1. Bienes y capacidades tangibles: a). Tecno-natural: considera la biodiversidad, las materias primas, los equipamientos, y las tecnologías existentes en las comunidades. b). Monetario-solidario: considera los financiamientos, convocatorias, las horas de trabajo y otras formas de monedas e intercambios mercantiles.

2. Bienes y capacidades intangibles: c). Simbólico-cultural: considera las creencias, valores, espiritualidad, saberes, experiencias, lenguajes y habilidades creativas. d). Sociopolítica: considera mecanismos para la gestión de lo colectivo, formas y estructuras organizativas comunitarias, derechos, reglamentos y políticas, que hacen posible la acción cultural.

Figura 2. Dimensiones de la Cultura



Fuente: Tomada de Deheinzelin 2015, citado por Mariscal Orozco et al., 2024, p. 72).

Un caso de éxito que merece ser mencionado porque tiene un gran impacto positivo en todas las dimensiones del desarrollo sostenible de la cultura y un gran alcance en su colaboración con diferentes instituciones es La Red de Ciudades Creativas de la UNESCO (UCCN), misma que se creó en 2004 para promover la cooperación con y entre las ciudades que reconocen a la cultura y la creatividad como un factor estratégico para el desarrollo urbano sostenible. Las 350 ciudades de todo el mundo que actualmente forman parte de esta red trabajan juntas hacia un objetivo común: situar la creatividad y las industrias culturales en el centro de sus planes de desarrollo a nivel local y cooperar activamente a nivel internacional. Aquí se cita un poco más de sus particularidades:

Las ciudades ponen en común sus recursos y conocimientos en apoyo de los objetivos establecidos en la Declaración de Misión de la Red, abarcando siete campos creativos: artesanía y arte popular, diseño, cine, gastronomía, literatura, artes mediáticas y música, y promueve la colaboración intersectorial entre los distintos campos creativos. Los puntos de apoyo se dirigen a la diversidad cultural, para miembros de todas las regiones y de todos los entornos demográficos, económicos, sociales, culturales y medioambientales. La Red de Ciudades Creativas de la UNESCO apoya los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), en particular el ODS 11: "Lograr que las ciudades y los asentamientos humanos sean inclusivos, seguros, resilientes y sostenibles" (UNESCO, 2023).

Otro de los casos que demuestran el éxito de la vinculación entre las colaboraciones de la propia comunidad y la buena gestión cultural, es el programa de Cultura Viva Comunitaria (CVC) en América Latina, que surge como un movimiento social y cultural que promueve la participación activa de las comunidades en la creación, gestión y desarrollo de su propia cultura. Se enfoca en la cultura que surge desde las comunidades, como parte de su vida cotidiana y en sus territorios, en lugar de políticas culturales impuestas desde arriba.

Este movimiento se inspiró en experiencias como los Puntos de Cultura en Brasil, donde se impulsó la creación de espacios de encuentro cultural y artístico en comunidades. Algunos de sus principios son la participación y autonomía de las comunidades como protagonistas en la definición y gestión de sus prácticas culturales; la colectividad en el ámbito comunitario y la descentralización, donde se promueve la cultural a nivel local, en los territorios y barrios, reconociendo su riqueza y diversidad, y también reconoce el vínculo con políticas públicas, con la creación de propuestas ad hoc que reconocen la importancia de la cultura comunitaria y promueven su participación en la gestión cultural de sus territorios y comunidades (Benavides, 2023b).

Además de estos casos, existen más ejemplos afines en el resto del mundo, por lo que podemos afirmar que una de las principales estrategias para el desarrollo sostenible de la cultura es apropiar y asumir el enfoque cultura como derecho humano. Esto implica que toda acción cultural debe partir de la visión de que todas las personas tienen derecho a participar

en los diferentes niveles en la vida cultural de su comunidad, a expresar y disfrutar de su identidad, sus valores, sus creencias y sus prácticas culturales, sin discriminación ni exclusión.

Para que esto se pueda implementar y tomar acción, es fundamental el diseño de políticas gubernamentales locales que comprendan acuerdos y cooperaciones de organizaciones sociales y colectivos que generen proyectos culturales que puedan evaluarse en los diferentes momentos de su gestión (diagnóstico, diseño, implementación y evaluación) para medir sus impactos e innovar la participación de la comunidad en los mismos. Dentro de esas políticas es importante la diversificación y flexibilización de los procesos administrativos, que puedan brindar facilidades de acceso a los recursos.

Otra estrategia sustancial será la capacitación y profesionalización de los gestores culturales que construyan un eje cultural alineado a marcos legales y con la sensibilidad de las necesidades que busca la propia comunidad.

Conclusiones:

La colaboración interinstitucional y la gestión cultural se consolidan como pilares fundamentales dentro de la responsabilidad social empresarial para promover el desarrollo sostenible de la cultura. La articulación entre empresas, instituciones públicas, organizaciones civiles y agentes culturales permite generar proyectos más sólidos, inclusivos y de mayor alcance, al combinar recursos, capacidades y visiones complementarias. A su vez, la gestión cultural aporta las herramientas necesarias para planificar, coordinar y evaluar iniciativas que fortalezcan la identidad, la participación y la creatividad en las comunidades. Cuando las empresas incorporan estas estrategias a su ámbito de responsabilidad social, no solo contribuyen al bienestar colectivo, sino que impulsan la preservación, innovación y continuidad de las expresiones culturales de una comunidad. Así, la cultura se convierte en un elemento estratégico para construir sociedades más equitativas, resilientes y sostenibles.

Aun así, el alcance de estas estrategias abre nuevas posibilidades de investigación que permiten examinar con mayor detalle su impacto real. Próximas investigaciones podrían explorar cómo se configuran y sostienen estas alianzas a largo plazo, qué modelos de gestión cultural generan mayores beneficios sociales y culturales, o de qué manera la RSE puede adaptarse a contextos comunitarios específicos para responder a sus necesidades culturales, aportando mayor valor a su naturaleza empresarial. Del mismo modo, es fundamental revisar las métricas e indicadores que permitan valorar la sostenibilidad cultural de los proyectos promovidos por las empresas, incorporando el respeto a los derechos culturales y el acceso a oportunidades de participación laboral y social. También resulta clave examinar el papel de la innovación digital en la articulación entre actores públicos, privados y comunitarios. Profundizar en estas líneas de investigación permitirá comprender con mayor claridad cómo la cultura puede consolidarse como un eje estratégico para el desarrollo social y para el fortalecimiento de la responsabilidad empresarial en el futuro.

Referencias

- Benavides, A. M. (2023b, agosto 31). *Movimiento Latinoamericano Cultura Viva Comunitaria. La Acción Colectiva del Movimiento Latinoamericano Cultura Viva Comunitaria*.
<https://www.teseopress.com/laaccioncolectivadelmovimientolatinoamericanoculturaviva/chapter/capitulo-2-movimiento-latinoamericano-cultura-viva/>
- Comunicación y Desarrollo (ICD) de Uruguay. (2015). *Guía para el desarrollo de alianzas colaborativas en la sociedad civil*. Centro Ecuatoriano de Derecho Ambiental (CEDA).
<https://www.lasociedadcivil.org/wp-content/uploads/2015/06/2015M-CEDA-alianzas-colaborativas.pdf>
- Deheinzelin, L. (2011). Economía creativa, sostenibilidad y su relación de futuros deseables. *Revista Mexicana De Bachillerato a Distancia*, 3(5).
<https://doi.org/10.22201/cuaed.20074751e.2011.5.47417>
- Festival Multicultural DiverseCity (s/f) - *Asociación de Servicios para Inmigrantes y Refugiados en PEI*. Asociación de Servicios Para Inmigrantes y Refugiados En PEI-IRSA.
<https://www.irsapei.ca/es/about-diversecity-festival>
- García, N. (2001). Culturas Híbridas. *Definiciones en transición*. CLACSO.
<https://biblioteca.clacso.edu.ar/clacso/gt/20100912035750/5scanlini.pdf>
- Indicadores UNESCO de cultura para el desarrollo: manual metodológico*. (2017). Unesco.org.
<https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000229609>
- La Piana Consulting (2015). *The Collaborative Map*. <http://www.lapiana.org>.
- Mariscal, J. L., Velásquez, L. B., Ortega, K. M., & Prieto, F. (2024). *Modelo de orientación de la acción cultural con enfoque en derechos humanos y sostenibilidad*. Ibercultura Viva
<https://doi.org/10.5281/ZENODO.10892127>
- Mariscal, J. L., y Guerra, R. (2021). *Acción política y ética en la gestión cultural comunitaria*. En B. Brambila Medrano y I. T. Lay Arellano (Eds.), *Propuestas de inclusión, educación y gestión cultural de jóvenes investigadores* (pp. 13-34). Universidad de Guadalajara.
<https://observatoriocultural.udgvirtual.udg.mx/repositorio/handle/123456789/1067>
- Martinell, A. (2001). *La gestión cultural: Singularidad profesional y perspectiva de futuro*. Cátedra Unesco de Políticas Culturales y Cooperación.

https://www.observatoriocultural.udgvirtual.udg.mx/repositorio/bitstream/handle/123456789/346/AlfonsoMartinell_GC.pdf

Rodrigues, L. A. (2012). Formação e profissionalização do setor cultural - caminhos para a institucionalidade da área cultural. *PragMATIZES - Revista Latino-Americana De Estudos Em Cultura*, (3), 63-79.

<https://doi.org/10.22409/pragmatizes.v0i3.10354>

Sampieri, R., Fernández Collado, C., Pilar, D., & Lucio, B. (2014). *Metodología de la investigación. Cuarta edición*.

<http://187.191.86.244/rceis/registro/Metodolog%C3%ADa%20de%20la%20Investigaci%C3%B3n%20SAMPIERI.pdf>

UNESCO. (2023). *Creative Cities Network*. Unesco.org. <https://www.unesco.org/en/creative-cities>

UNESCO. (2012). *Fácil guía 1: Cultura y nuestros derechos culturales* (Documento de programa o de reunión) [Online]. Oficina de la UNESCO en San José, Honduras. Secretaría de Cultura, Artes y Deportes. <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000228345.locale=es>

vorecol.com. (s. f.). *¿Qué estrategias se pueden utilizar para involucrar a la comunidad local en programas de integración cultural?* <https://vorecol.com/es/articulos/articulo-que-estrategias-se-pueden-utilizar-para-involucrar-a-la-comunidad-local-en-programas-de-integracion-cultural-114090>

Zubiría, S., Abello, I., y Tabares, M. (2001). *Conceptos básicos de administración y gestión cultural*.

Organización de Estados Iberoamericanos. https://www.cba.gov.ar/wp-content/4p96humuzp/2015/07/Conceptos-b%C3%A1sicos-de-administraci%C3%B3n-y-gesti%C3%B3n-cultural.pdf?utm_source=chatgpt.com