



VIVE SONORA

Estudio de caso prospectivo sobre el modelo de gestión cultural de Sonora Cali

Autores

Laura Liliana Posso - Cali, Valle del Cauca

Avidis Javier García - Cartagena, Bolívar

Directora

Rubiela Gómez Gómez

Escuela de Ciencias Humanas

Maestría en Gestión Cultural

Universidad del Rosario

Bogotá - Colombia

2025

Tabla de Contenido

Agradecimientos	8
Perfiles	9
Resumen ejecutivo	10
Abstract	10
Introducción	12
1.1 Presentación del caso: Sonora Cali	12
1.2 Definición del problema	12
1.3 Justificación del estudio	13
1.4 Objetivos general y específicos	14
1.4.1 Objetivo general	14
1.4.2 Objetivos específicos	14
1.5 Alcances y limitaciones del estudio	15
1.5.1 Alcances	15
1.5.2 Limitaciones	15
Antecedentes	16
2.1. Cali como Ecosistema Cultural	16
2.2. El barrio San Antonio y su relevancia cultural	17
2.3. Breve historia y evolución de Sonora Cali	18
Marco Teórico	19
3.1. Gestión cultural en contextos independientes	19
3.2. Modelos de sostenibilidad cultural	20
3.3. Enfoques estratégicos y prospectivos en cultura	21
3.4. Referentes teóricos clave	22
Marco Referencial	23

4.1 Autogestión cultural y gestión comunitaria en contextos independientes	23
4.2 Cultura barrial y organizaciones culturales en contextos urbanos desiguales	24
4.3 Sostenibilidad organizacional de las iniciativas culturales independientes	25
4.4 Políticas culturales en Colombia y su relación con el sector independiente	26
4.5 Modelos internacionales comparables de gestión cultural autogestionada	27
4.6 Tensión entre institucionalidad, mercado y autonomía cultural	29
4.7 Prospectiva cultural: imaginando y planificando futuros posibles	30
Marco Normativo	31
5.1 Ley General de Cultura – Ley 397 de 1997	31
5.2 Ley 1834 de 2017 – Ley Naranja	32
5.3 Ley 152 de 1994 – Ley Orgánica del Plan de Desarrollo	32
5.5 Plan de Desarrollo Distrital Cali 2024–2027: Cali, ciudad para la vida	33
5.6 Ordenanza 0401 de 2019 del Valle del Cauca	34
Metodología	33
6.1 Diseño metodológico y fases del proceso	33
6.3 Técnicas de análisis	33
6.4 Delimitación temporal y geográfica	35
6.5 Consideraciones éticas	35
Matriz DOFA	36
7.1 Dimensión institucional: gobernanza y representación sectorial	36
7.2 Dimensión financiera y autonomía económica	37
7.3 Dimensión de mercado, públicos y territorio	41
7.4 Dimensión tecnológica e innovación	43
7.5 Dimensión de talento humano y cultura organizacional	44
7.6 Implicaciones estratégicas para la sostenibilidad	46

Matriz IGO	50
8.1 Metodología de aplicación	50
8.2 Listado de variables evaluadas	50
8.2.1 Variables internas evaluadas	50
8.2.2 Variables externas evaluadas	51
8.3 Priorización y variables seleccionadas	54
8.3.1 Variables internas	54
8.3.2 Variables externas	55
Análisis de expertos	59
9.2.1 Variables internas	60
9.2.2 Variables externas	61
9.3 Matriz de expertos: Síntesis de respuestas	62
Análisis de tendencias locales y mundiales	64
10.1 Referentes de análisis de tendencias	64
10.1.1 Espacio Comunitario Santa Ana (Valparaíso, Chile)	64
10.1.2 Ateneu Popular 9 Barris (Barcelona, España).	65
10.1.3 Club Cultural Matienzo (Buenos Aires, Argentina)	65
10.1.4 Circo Volador (Ciudad de México, México)	66
10.1.5 Cultural El Chontaduro (Cali, Colombia).	66
10.1.6 Casa Cultural Nuestra Herencia (Bogotá)	67
10.2 Matriz de tendencias - Vive sonora (Horizonte 2035)	67
10.3 Matriz de cambio proyectada a 2035	68
10.4 Gestión administrativa	70
10.4.1 Cambios esperados (2035)	70
10.4.2 Cambios temidos (2035)	71

10.4.3 Cambios anhelados (2035)	71
10.5 Dependencia económica	72
10.5.1 Cambios esperados (2035)	72
10.5.2 Cambios temidos (2035)	73
10.5.3 Cambios anhelados (2035)	73
10.6 Infraestructura tecnológica	74
10.6.1 Cambios esperados (2035)	74
10.6.2 Cambios temidos (2035)	75
10.6.3 Cambios anhelados (2035)	75
10.7 Articulación sectorial	76
10.7.1 Cambios esperados (2035).	76
10.7.2 Cambios temidos (2035)	77
10.7.3 Cambios anhelados (2035)	77
10.8 Barreras financieras	78
10.8.1 Cambios esperados (2035)	78
10.8.2 Cambios temidos (2035)	79
10.8.3 Cambios anhelados (2035)	79
10.9 Reconocimiento del valor cultural	80
10.9.1 Cambios esperados (2035)	80
10.9.2 Cambios temidos (2035)	81
10.9.3 Cambios anhelados (2035)	82
Direccionadores de futuro	85
Esquema de sintaxis lógica	87
Matriz de Hipótesis	88
13. Diseño de escenarios	94

14. Imperativos estratégicos	95
Estrategias	114
15.1 Principios orientadores	114
15.2 Estrategias a corto plazo (2025-2027)	115
15.3 Estrategias a mediano plazo (2028-2031)	116
15.4 Estrategias a largo plazo (2032-2035)	117
Conclusiones	119
Referencias Bibliográficas	120

Índice de Tablas

Tabla 1 Matriz DOFA de Sonora Cali (resumen general).	48
Tabla 2 Variable interna (abreviada).	52
Tabla 3 Variable externa (abreviada).	53
Tabla 4 Variables priorizadas.	56
Tabla 5 Expertos consultados.	59
Tabla 6 Matriz de expertos.	62
Tabla 7 Matriz de tendencias - Vive sonora.	67
Tabla 8 Matriz de cambio proyectada a 2035	68
Tabla 9 Variables estratégicas y los direccionadores de futuro	85
Tabla 10 Matriz de Hipótesis	88
Tabla 11 Hipótesis del escenario N° 1 Sonora en Silencio	95
Tabla 12 Escenario N° 1 - Sonora en Silencio	97
Tabla 13 Hipótesis del escenario N° 2 Sonora en Tránsito	98
Tabla 14 Escenario N° 2 - Sonora en Tránsito	101
Tabla 15 Hipótesis del escenario N° 3 Sonora Resonante	102
Tabla 16 Escenario N° 3 - Sonora Resonante	104
Tabla 17 Hipótesis del escenario N° 4 Sonora Florece	105
Tabla 18 Escenario N° 1 - Sonora Florece	107

Índice de figuras

Figura 1 Esquema de Sintaxis Lógica	87
Figura 2 Gráficas de escenarios.	109
Figura 3 Sonora en Tránsito	112

Agradecimientos

A Sere, a Harly,

y a todas las almas que caminan con fe en la música, en el arte, en lo invisible.

Gracias por creer —contra todo pronóstico—

que los ritmos pueden sanar,

que una canción puede abrir ventanas en medio del caos,

que los cuerpos que bailan resisten,

y que un territorio habitado por arte es un territorio más libre.

Gracias por hacer de Sonora un canto colectivo.

Por recordarnos que el arte no sólo transforma mundos...

también los crea.

Perfiles

- Laura Liliana Posso Orrego

Licenciada en Arte Dramático, Magíster en Administración y maestranda en Gestión Cultural. Ha trabajado en el desarrollo de estrategias de fortalecimiento institucional para organizaciones culturales, con énfasis en sostenibilidad, participación comunitaria y articulación con políticas públicas. Asesora legislativa en el Congreso de la República, ha impulsado proyectos de ley y acciones de incidencia para el reconocimiento de los derechos culturales. Su experiencia integra la creación artística, la gestión social y el análisis estratégico de procesos culturales desde una perspectiva territorial.

- Avidis Javier García Betín

Egresado de la escuela de Bellas Artes, Licenciado en Educación, Abogado, especialista en gerencia educativa, magíster en educación, magíster en derechos humanos, maestrante en gestión cultural de la Universidad del Rosario, coordinador del sistema distrital cultural de Cartagena, asesor de la Gobernación de Bolívar, Rector del centro educativo para la paz, con más de 20 años de experiencias en temas de gestión cultural, líder de la organización ASOFOLCLOR y director del festival de danzas urbanas de Cartagena.

Resumen ejecutivo

Este trabajo de grado presenta un estudio de caso sobre Sonora Cali, una organización cultural independiente de la ciudad de Santiago de Cali, Colombia. A partir de un enfoque cualitativo, estratégico y prospectivo, un grupo de expertos realiza un diagnóstico de la situación actual de Sonora Cali, analizan su trayectoria, estructura organizativa, retos de sostenibilidad y proyección futura. La investigación se soporta en herramientas como la matriz DOFA, el análisis IGO (importancia y gobernabilidad de las variables claves), matriz de cambio, análisis de tendencias, hipótesis de las variables y direccionadores de futuros, para la construcción de escenarios futuribles, permitiendo comprender la complejidad de sostener un proyecto cultural en contextos urbanos latinoamericanos caracterizados por la precariedad institucional y la volatilidad de recursos.

Entre los principales hallazgos del diagnóstico realizado, se destacan el fuerte capital simbólico y relacional de la organización, así como las debilidades estructurales relacionadas con su informalidad jurídica, fragilidad financiera y dependencia de liderazgos voluntarios, que lo hacen un caso complejo para su actual sostenibilidad. Se construyen tres escenarios futuros (optimista, moderado y pesimista), lo que permite identificar estrategias futuribles viables y necesarias para su permanencia en el tiempo. El estudio aporta al campo de la gestión cultural herramientas metodológicas útiles, reflexiones críticas sobre los modelos organizativos independientes y propuestas para fortalecer su sostenibilidad desde una mirada situada y anticipatoria.

Palabras clave: gestión cultural, sostenibilidad, organizaciones culturales independientes, Sonora Cali, prospectiva estratégica, DOFA, IGO, expertos, tendencias, variables estratégicas, escenarios.

Abstract

This thesis presents a case study of Sonora Cali, an independent cultural organization based in Cali, Colombia. Using a qualitative, strategic and prospective approach, the study analyzes the organization's trajectory, structural configuration, sustainability challenges, and future projection. The research employs tools such as SWOT analysis, IGO matrix, and scenario building to explore the complexity of sustaining a cultural initiative within Latin American urban contexts marked by institutional fragility and financial volatility.

Key findings include Sonora Cali's strong symbolic and relational capital, as well as structural weaknesses related to its lack of legal formalization, unstable financing, and dependence on voluntary leadership. Three possible future scenarios (optimistic, moderate, and pessimistic) are developed, enabling the identification of actionable strategies for sustainability. The study contributes to the field of cultural management by offering methodological tools, critical insights into independent organizational models, and context-sensitive proposals to enhance cultural sustainability.

Keywords: *Cultural management, sustainability, independent cultural organizations, Sonora Cali, strategic foresight, SWOT, IGO.*

Introducción

1.1 Presentación del caso: Sonora Cali

Sonora Cali es una organización artística y cultural independiente fundada en marzo de 2022 en el tradicional barrio San Antonio de Santiago de Cali, Colombia. Nacida como una iniciativa liderada por artistas y gestores con experiencia en la música, la pedagogía y la producción cultural, Sonora Cali se consolidó rápidamente como un espacio de referencia para la circulación artística en la ciudad. Su sede física funcionó como sala de conciertos, centro de talleres, lugar de encuentros entre agentes del sector cultural y plataforma de alianzas locales, nacionales e internacionales. Durante su primer año de funcionamiento, logró articular una programación diversa, de calidad y con alta participación comunitaria.

A pesar de su impacto y reconocimiento en la escena cultural caleña, Sonora Cali ha enfrentado una profunda crisis de sostenibilidad, producto del cierre de su sede física, debilidades en la estructura administrativa y la falta de respaldo institucional. Este caso refleja una paradoja común en el campo cultural: iniciativas con gran capacidad creativa y de articulación social, pero con estructuras frágiles que dificultan su permanencia en el tiempo.

El presente estudio de caso se propone comprender la experiencia de Sonora Cali desde una mirada estratégica y prospectiva. No se trata únicamente de documentar una experiencia singular, sino de analizarla críticamente en función de los retos estructurales que enfrentan las organizaciones culturales independientes en contextos urbanos como el de Cali. A través de una aproximación metodológica cualitativa, el estudio busca generar aprendizajes útiles para la toma de decisiones dentro de Sonora Cali y también aportar herramientas conceptuales y prácticas a otros proyectos culturales que transitan problemáticas similares.

1.2 Definición del problema

Sonora Cali, organización cultural independiente nacida en el barrio San Antonio de Cali, refleja una tensión estructural que atraviesa a muchas iniciativas culturales comunitarias en Colombia: sostener procesos culturales significativos en contextos urbanos donde conviven alta vitalidad creativa y escaso respaldo institucional.

A pesar de consolidarse en poco tiempo como un espacio de referencia para la circulación artística y la articulación de redes barriales, Sonora Cali enfrentó el cierre de su sede física tras su primer año de funcionamiento. Esta situación, provocada por la falta de ingresos estables, la informalidad administrativa y la dependencia de liderazgos voluntarios, expuso dinámicas organizativas más profundas: tensiones en su modelo de gestión, limitaciones para planificar estratégicamente y vulnerabilidad ante factores externos como la presión inmobiliaria o la falta de políticas públicas sostenidas.

El problema de investigación no se limita a describir la crisis de sostenibilidad como un hecho aislado. Por el contrario, busca comprender esta situación como fenómeno complejo

y situado, enmarcado en un territorio (el barrio San Antonio y la ciudad de Cali) y en un periodo específico (2022–2025) que marca la transición de la apertura y consolidación de la organización a su replanteamiento como espacio cultural independiente.

Aquí, el uso del estudio de caso es fundamental porque, con el apoyo y visión de un grupo de expertos, permite analizar a fondo esta experiencia concreta, identificar relaciones, patrones y dinámicas que podrían permanecer invisibles en un análisis general. Este enfoque posibilita observar cómo interactúan factores internos y externos, cómo se configuran las tensiones entre la comunidad, la gestión y el entorno, y cómo emergen aprendizajes que pueden orientar decisiones. A través del estudio de caso, no solo se describen síntomas, sino que se busca probar hipótesis, generar nuevas preguntas y con base en un análisis de tendencias y previendo los cambios a los que puede enfrentarse en el futuro, proponer rutas de acción que ayuden a fortalecer la permanencia de una organización como Sonora Cali.

De esta forma, la investigación se convierte en un ejercicio de reflexión crítica y colectiva sobre la viabilidad de sostener la cultura como bien común, aportando insumos conceptuales y metodológicos para otros procesos similares que, como Sonora Cali, habitan la paradoja de tener un gran impacto simbólico y social, pero estructuras frágiles que requieren ser re-imaginadas y fortalecidas.

1.3 Justificación del estudio

Este estudio es pertinente tanto desde el punto de vista académico como desde la perspectiva práctica de la gestión cultural. En primer lugar, contribuye a la producción de conocimiento sobre las condiciones de sostenibilidad de las organizaciones culturales independientes, un tema central pero aún poco sistematizado en el contexto colombiano. Si bien existen numerosas experiencias territoriales de creación y gestión cultural, pocas han sido documentadas y analizadas con rigurosidad desde una mirada estratégica y prospectiva.

En segundo lugar, el estudio de Sonora Cali ofrece una oportunidad única para explorar las tensiones que existen entre el potencial creativo de las organizaciones culturales y sus limitaciones estructurales. En este caso, la organización, con base en el análisis hecho por los expertos, logró articular una propuesta potente y con fuerte arraigo territorial, pero no consolidó una estructura de gestión que le permitiera sostenerse a largo plazo. Comprender estas tensiones es fundamental para quienes diseñan, lideran o acompañan procesos culturales en contextos similares.

Desde una perspectiva aplicada, este estudio busca generar herramientas útiles para la toma de decisiones tanto dentro de Sonora Cali como en otras organizaciones que enfrentan problemáticas análogas. Al combinar un diagnóstico profundo con la formulación de escenarios futuros, se espera aportar una metodología replicable que permita a los actores culturales proyectar sus acciones con mayor claridad, adaptabilidad y conciencia estratégica.

Finalmente, el enfoque adoptado —estratégico, cualitativo y prospectivo— permite articular conocimientos provenientes de la teoría de la gestión cultural, del conocimiento y

experiencia de expertos, con metodologías de anticipación y planeación, fortaleciendo el campo interdisciplinario de la investigación cultural.

1.4 Objetivos general y específicos

1.4.1 Objetivo general

Analizar la experiencia de Sonora Cali como estudio de caso de gestión cultural independiente, desde un enfoque estratégico y prospectivo que permita aportar rutas de fortalecimiento organizacional y aprendizajes aplicables a contextos similares.

1.4.2 Objetivos específicos

- Diagnosticar los factores internos y externos que inciden en la sostenibilidad de Sonora Cali, mediante herramientas de análisis estratégico y revisión participativa de información clave.
- Identificar las tendencias socioculturales, económicas y políticas que condicionan su accionar presente y sus posibilidades de permanencia en el tiempo.
- Construir escenarios prospectivos posibles, probables y deseables, que orienten la toma de decisiones y generen aprendizajes transferibles a otras organizaciones culturales independientes

1.5 Alcances y limitaciones del estudio

1.5.1 Alcances

Este estudio se concentra en el análisis del caso de Sonora Cali entre los años 2022 y 2025, cubriendo su periodo de nacimiento, expansión inicial y crisis de sostenibilidad. El análisis se realiza desde un enfoque cualitativo y estratégico, incorporando herramientas como entrevistas, observación participante, aportes de expertos, revisión documental y matrices de análisis organizacional.

Además de documentar el caso, se propone la formulación de escenarios prospectivos que permitan orientar decisiones a futuro. El trabajo no solo busca generar conocimiento académico, sino también producir una herramienta útil para Sonora Cali y para otras organizaciones culturales que comparten desafíos similares.

El estudio también tiene un componente pedagógico y comunicativo, que se expresará a través de productos complementarios (como una narrativa sonora o audiovisual) que visibilicen los aprendizajes de forma accesible para públicos no especializados.

1.5.2 Limitaciones

El estudio se limita a un solo caso, por lo que sus resultados no pueden generalizarse automáticamente a todas las organizaciones culturales independientes. La profundidad del análisis dependerá del acceso efectivo a información interna de la organización, así como de la disponibilidad de actores clave para participar en el proceso investigativo.

Por otro lado, el diseño y análisis de escenarios prospectivos no pretenden predecir el futuro, sino construir herramientas para pensarlo estratégicamente. Su validez depende del grado de participación, apropiación y adaptación que tenga el ejercicio por parte de los actores involucrados.

Antecedentes

El análisis de los antecedentes es fundamental para comprender los elementos estructurales, históricos y simbólicos que rodean a una organización cultural como Sonora Cali. Este capítulo presenta un panorama general del ecosistema cultural de Santiago de Cali, con énfasis en el barrio San Antonio, espacio donde nació y se desarrolló la organización, y una breve historia de su evolución. Este recorrido permite anclar el estudio de caso en una realidad específica, en la que confluyen prácticas culturales, condiciones sociales, tensiones territoriales y dinámicas institucionales propias del campo cultural urbano en Colombia.

2.1. Cali como Ecosistema Cultural

Santiago de Cali es reconocida por su intensa vida cultural, su diversidad artística y su fuerte identidad musical. El ecosistema cultural de la ciudad está compuesto por una multiplicidad de expresiones populares, comunitarias, independientes y profesionales que conviven dentro de una estructura institucional fragmentada, atravesada por desigualdades territoriales, económicas y políticas.

Históricamente, Cali ha sido cuna de movimientos culturales alternativos, festivales comunitarios, agrupaciones musicales y procesos de formación artística ligados a la autogestión. A partir de los años noventa, surgieron políticas públicas e iniciativas institucionales como el Plan Decenal de Cultura, el fortalecimiento del Consejo Municipal de Cultura y programas de estímulos. Sin embargo, múltiples estudios coinciden en que estos esfuerzos han sido insuficientes para garantizar la sostenibilidad del sector cultural, especialmente de los actores independientes y comunitarios.

Como ciudad multicultural y profundamente marcada por dinámicas de exclusión, Cali ha visto emerger iniciativas culturales que no solo cumplen funciones estéticas o recreativas, sino que también abordan problemáticas sociales como la violencia, la pobreza, el racismo, el desplazamiento forzado y la falta de oportunidades para jóvenes y mujeres. Estas expresiones han generado formas de resistencia cultural que se manifiestan en la música, la danza, el arte urbano, el teatro callejero y los procesos pedagógicos desde la base (Garcés, 2023).

En este escenario, los espacios culturales independientes, como Sonora Cali, cumplen un rol fundamental al ofrecer lugares de encuentro, creación y circulación para artistas, gestores y comunidades. No obstante, deben operar en un contexto de precariedad estructural: escaso acceso a recursos sostenibles, baja formalización organizativa, dificultades para acceder a convocatorias y una débil articulación con la política pública, que aún privilegia modelos institucionalizados y centralizados.

La ausencia de infraestructura cultural pública suficiente, especialmente en barrios periféricos y de tradición artística, ha impulsado la creación de centros culturales autónomos que se convierten en polos vitales de la vida cultural urbana. Estos espacios, además de su

función artística, fomentan la construcción de ciudadanía, memoria, identidad y tejido social. Así, Cali constituye un ecosistema cultural vibrante, pero también fragmentado y desigual.

2.2. El barrio San Antonio y su relevancia cultural

San Antonio es uno de los barrios más emblemáticos de Cali, tanto por su valor histórico como por su concentración de actividades culturales, artísticas y turísticas. Situado en la comuna 3, en el centro histórico de la ciudad, es conocido por su arquitectura colonial, su cerro mirador, su parque central y su intensa vida cultural, que ha crecido de manera orgánica durante las últimas décadas: “Fue declarado, por acuerdo municipal, como patrimonio cultural y arquitectónico desde 1985; como hito urbano y área de interés patrimonial y de preservación urbanística en el año 2000 y la capilla de San Antonio como monumento nacional en 1993” (González, 2024, p. 1).

Este barrio ha sido un territorio clave para la consolidación de expresiones artísticas callejeras, encuentros espontáneos de músicos, cuenteros, artesanos, teatreros y colectivos independientes. Teatros pequeños, cafés culturales, talleres de arte, estudios de grabación y casas culturales han proliferado en medio de tensiones derivadas de la turistificación, la gentrificación y el control urbano que se han intensificado en los últimos años.

San Antonio, también ha sido un punto de encuentro entre lo local y lo global. Allí convergen turistas, residentes, migrantes, estudiantes, artistas y gestores culturales de distintas procedencias. Esta mezcla ha dado lugar a una oferta cultural ecléctica, pero también ha generado conflictos entre intereses comerciales y procesos culturales comunitarios.

Desde el punto de vista simbólico, San Antonio representa una versión “bohemia” y “cultural” de la ciudad, que muchas veces es instrumentalizada desde el discurso oficial sin garantizar los derechos culturales de quienes habitan y gestionan la cultura en el barrio. A pesar de ello, muchos procesos culturales han logrado consolidarse como referentes barriales y distritales gracias a la resistencia comunitaria, la pedagogía social y el trabajo en red. (González, 2024).

En este contexto, Sonora Cali encontró un terreno fértil para su nacimiento. Su ubicación estratégica en San Antonio le permitió conectar con públicos diversos, acceder a una infraestructura barrial ya sensibilizada con la cultura y generar una programación artística en diálogo con su entorno. No obstante, también tuvo que enfrentar los límites de operar en un barrio en proceso de transformación urbana, con tensiones constantes entre los procesos independientes y las dinámicas del mercado inmobiliario y el turismo comercial.

2.3. Breve historia y evolución de Sonora Cali

Sonora Cali fue fundada en marzo de 2022 por el músico y productor Harlinson Lozano y la artista y gestora cultural Serena Hebenstreit, quienes articularon un equipo multidisciplinar con experiencia en creación musical, pedagogía artística, producción cultural y trabajo comunitario. Desde sus inicios, la organización se propuso como un espacio de

experimentación artística, formación alternativa, circulación cultural y encuentro entre artistas locales, nacionales e internacionales.

Su sede, ubicada en una casa patrimonial en el corazón de San Antonio, fue adaptada como sala de conciertos, centro de talleres, punto de residencias artísticas y lugar de articulación con festivales, circuitos musicales y redes de gestión cultural. En su primer año de funcionamiento, Sonora Cali logró consolidar una programación constante: conciertos de pequeño y mediano formato, talleres para músicos emergentes, ferias de emprendimiento cultural, laboratorios de creación colectiva y encuentros sobre gestión y sostenibilidad en el sector.

Entre los logros más destacados del periodo 2022–2023, se encuentran la realización de más de 50 eventos culturales, la vinculación de artistas de distintos géneros y procedencias, la articulación con organizaciones del sur global (México, Argentina, Alemania) y la creación de una comunidad artística alrededor del espacio.

Sin embargo, hacia mediados de 2023, la organización enfrentó dificultades estructurales que comprometieron su sostenibilidad: incremento de costos de arrendamiento, ausencia de apoyos institucionales permanentes, debilidades administrativas internas, agotamiento del equipo de base y problemas para formalizar ingresos regulares. Esto llevó al cierre de su sede física a finales de ese año, marcando el inicio de un proceso de reestructuración y reflexión organizativa.

Desde entonces, Sonora Cali ha mantenido su presencia como red artística y colectiva itinerante, participando en eventos, fortaleciendo alianzas y buscando nuevos modelos de sostenibilidad. La experiencia acumulada en su primer año, junto con la capacidad de adaptación del equipo, han permitido mantener la visión de un proyecto cultural transformador, aunque sin infraestructura física propia.

Comprender la evolución de Sonora Cali no solo permite analizar los factores que inciden en la sostenibilidad de las organizaciones culturales independientes, sino también pensar alternativas prospectivas para su fortalecimiento y continuidad.

3. Marco Teórico

Este capítulo desarrolla los fundamentos conceptuales y analíticos que sostienen el estudio de Sonora Cali como caso representativo de una organización cultural independiente en contexto urbano desigual. El marco se estructura en cuatro apartados: gestión cultural en contextos no institucionales, modelos integrales de sostenibilidad en cultura, enfoques estratégicos y prospectivos aplicados al campo cultural, y los principales referentes teóricos que orientan la investigación.

3.1 Gestión cultural en contextos independientes

Las organizaciones culturales independientes —aquellas que emergen al margen de las estructuras estatales o del mercado— constituyen un fenómeno creciente en América Latina. Su aparición está directamente relacionada con la exclusión histórica de ciertos sectores sociales del acceso a la oferta cultural pública, y con la necesidad de crear espacios donde las comunidades puedan producir, compartir y resignificar sus expresiones simbólicas desde lógicas propias.

Autores como Sempere (2001) y Segura (2010) han señalado que este tipo de gestión cultural implica una práctica polifónica, donde los agentes no solo asumen roles administrativos, sino que encarnan simultáneamente funciones creativas, pedagógicas, políticas y organizativas. A diferencia de los modelos convencionales, aquí la gestión no es una función instrumental, sino una práctica situada que articula afectos, memorias, redes y conocimientos territoriales.

En el caso colombiano, esta forma de gestión ha sido particularmente relevante en ciudades como Cali, donde las brechas territoriales e institucionales han dado lugar a una amplia red de iniciativas culturales comunitarias. Sonora Cali se inscribe en este campo: una organización nacida desde el deseo de habitar el arte como bien común, con una fuerte base simbólica, arraigo barrial y vocación colaborativa.

La gestión en estos contextos no puede analizarse únicamente desde indicadores de eficiencia o productividad, sino que exige herramientas conceptuales que reconozcan su complejidad. Como plantea Tobar Tovar (2015), se trata de una gestión en tensión permanente con las lógicas institucionales, donde las decisiones se tejen entre lo cotidiano y lo estructural, entre la urgencia de lo inmediato y la construcción de horizontes colectivos.

3.2 Modelos de sostenibilidad cultural

La sostenibilidad en cultura ha sido tradicionalmente asociada a la dimensión financiera. Sin embargo, diversos autores han propuesto marcos más integrales que contemplan múltiples dimensiones interconectadas (Álvarez, 2017; Aguilar y Pacheco, 2022). Desde esta perspectiva, una organización cultural es sostenible no solo cuando logra mantenerse económicamente, sino cuando puede sostener su sentido, su legitimidad social, su estructura operativa y su capacidad de adaptación.

Aguilar y Pacheco (2022) proponen cinco dimensiones fundamentales para leer la sostenibilidad: simbólica, institucional, económica, relacional y política. La primera alude al valor cultural que produce el proyecto y su resonancia en el territorio. La institucional refiere a la organización interna, la claridad de roles y la existencia de marcos de gestión. La económica contempla la estabilidad y diversidad de ingresos. La relacional considera los vínculos con aliados, públicos y comunidades. Y la política se refiere a la capacidad de incidir en decisiones públicas y defender el derecho a la cultura.

En muchos casos —y Sonora Cali es uno de ellos— las organizaciones fortalecen algunas dimensiones (como la simbólica o la relacional) mientras otras permanecen en déficit, especialmente la financiera y la institucional. Este desequilibrio estructural genera tensiones que, de no ser abordadas, pueden poner en riesgo su continuidad.

La sostenibilidad debe ser entendida, entonces, como un proceso dinámico que requiere ajuste permanente, innovación organizativa y capacidad de leer el entorno. Ross (2017) y Rimoldi (2011), al analizar experiencias similares en el campo de las artes escénicas, destacan la necesidad de modelos híbridos que combinen ingresos propios, apoyos públicos, redes de colaboración y fuerte anclaje territorial. Esta mirada resulta clave para pensar el futuro de organizaciones como Sonora Cali.

3.3 Enfoques estratégicos y prospectivos en cultura

La planificación estratégica aplicada a la cultura ha ganado relevancia como herramienta para fortalecer organizaciones que operan en entornos inciertos. Esta planificación no se limita a establecer objetivos y metas, sino que implica construir un mapa del presente que permita orientar decisiones en función de escenarios posibles.

Autores como Álvarez (2017) plantean que la estrategia cultural debe integrar la dimensión simbólica con la operativa, reconociendo que los proyectos culturales no se organizan únicamente por eficiencia, sino por sentido. Las herramientas tradicionales —como la matriz DOFA o el análisis PEST— pueden ser útiles si se adaptan al lenguaje, los tiempos y las lógicas del sector cultural.

La mirada prospectiva, por su parte, invita a ampliar el horizonte temporal y pensar los futuros posibles como construcciones sociales. Michel Godet (1993, 2007) desarrolló una metodología estructurada para diseñar escenarios que parten del análisis de variables críticas, incertidumbres y actores clave. Peter Schwartz (1991), concibe los escenarios como narrativas que ayudan a imaginar futuros alternativos, no como ejercicios especulativos, sino como herramientas para reflexionar sobre decisiones en contextos inciertos. Inspirados en su enfoque, en este trabajo se construyeron cuatro escenarios posibles para Sonora Cali, no con el ánimo predictivo, sino para abrir conversaciones estratégicas dentro de la organización sobre sus caminos de sostenibilidad.

Estas herramientas, aplicadas a organizaciones culturales como Sonora Cali, permiten anticipar riesgos, identificar oportunidades y proyectar rutas de acción estratégicas. En este

estudio, la construcción de escenarios no se utilizó para predecir el futuro, sino para abrir preguntas, fortalecer la toma de decisiones y habilitar imaginarios deseables desde la práctica cultural.

3.4 Referentes teóricos clave

Este estudio se nutre de un conjunto de referentes que aportan marcos conceptuales, metodológicos y analíticos fundamentales para comprender y proyectar la experiencia de Sonora Cali. Cada autor citado no se incluye como adorno bibliográfico, sino como parte activa del diseño y el enfoque del estudio:

- **Michel Godet** (1993, 2007) fue clave para estructurar el ejercicio de construcción de escenarios. Su metodología prospectiva basada en variables estratégicas, actores e incertidumbres sirvió de base para identificar los factores críticos que inciden en la sostenibilidad de Sonora Cali. La selección y jerarquización de variables en las matrices DOFA e IGO, así como la exploración de rupturas y trayectorias, se inspiró directamente en su enfoque.
- **Peter Schwartz** (1991) complementó esta visión con una perspectiva más narrativa. Su propuesta de construir escenarios como relatos plausibles y emocionalmente movilizados orientó el diseño de los cuatro futuros posibles de Sonora Cali, cada uno con su propia lógica, lenguaje y consecuencias. Esta influencia se refleja tanto en la forma en que se nombraron los escenarios (ej. Sonora Florece, Sonora en Silencio) como en su capacidad de servir como herramientas de conversación para la organización.
- **Russell Ackoff** (1979) aportó una crítica fundamental al planeamiento tradicional, que también se expresó en este estudio. En lugar de establecer un plan lineal o un modelo de mejora incremental, el enfoque de Ackoff permitió plantear el futuro de Sonora como una construcción deseada, que emerge de los valores colectivos, de las decisiones del presente y del aprendizaje organizacional. Su influencia es visible en el carácter propositivo y situado de los imperativos estratégicos formulados.
- **Luis Fernando Álvarez** (2017) brindó herramientas para pensar la organización desde una perspectiva sistémica. Su enfoque ayudó a leer Sonora Cali no solo como un proyecto artístico, sino como un sistema que articula visión, liderazgo, gobernanza, comunicación y sostenibilidad. A partir de su planteamiento, se problematizó la informalidad jurídica de la organización como un nudo estructural, más allá de lo meramente legal.
- **Aguilar y Pacheco** (2022) fueron fundamentales para la formulación del análisis de sostenibilidad. Sus cinco dimensiones —simbólica, institucional, económica, relacional y política— orientaron el diagnóstico estratégico y permitieron identificar en cuáles aspectos Sonora presentaba fortalezas (como su legitimidad comunitaria) y en cuáles requería intervención urgente (como la gestión financiera y la incidencia en política pública).
- **Bedoya** (2021) aportó una lectura crítica sobre las debilidades de gobernanza y sostenibilidad en las organizaciones culturales colombianas, lo cual sirvió para

contrastar las condiciones de Sonora con los patrones nacionales. Su aporte fue clave para formular preguntas que guiaran el diagnóstico: ¿Qué tan sostenibles son estas organizaciones cuando dependen casi por completo del voluntariado? ¿Qué papel juega la rotación de liderazgos en la fragilidad organizacional?

- *Sempere y López* (2008) ofrecieron una comprensión de la gestión cultural como práctica situada, conflictiva y política. Esto permitió interpretar el caso no como un simple problema de gestión técnica, sino como una expresión de tensiones estructurales entre autonomía cultural, institucionalidad pública y lógica de mercado. Su influencia se reflejó tanto en el marco analítico como en la lectura crítica de la relación entre Sonora Cali y los actores del ecosistema cultural.

En conjunto, estos referentes ayudaron a construir una mirada compleja, crítica y propositiva sobre el caso. No se utilizaron de forma aislada, sino que dialogaron con la experiencia concreta de Sonora Cali, enriqueciendo tanto el diagnóstico como la formulación de rutas de acción. El resultado es un marco teórico vivo, que no solo interpreta la realidad, sino que busca transformarla.

Marco Referencial

4.1 Autogestión cultural y gestión comunitaria en contextos independientes

Las organizaciones culturales independientes han cobrado un papel central en el ecosistema cultural latinoamericano, especialmente en ciudades donde el Estado ha mostrado limitaciones para implementar políticas públicas culturales robustas (Mariscal Orozco, 2015). En estos contextos, los agentes y colectivos culturales desarrollan formas autónomas de creación, gestión y circulación que responden a necesidades comunitarias y a imaginarios alternativos de participación, identidad y sostenibilidad (Sempere & López, 2008). Esta autogestión cultural se entiende como la capacidad de una comunidad para emprender y administrar proyectos culturales por sí misma, al margen de las estructuras estatales o del mercado, articulando recursos locales, voluntariado y redes de colaboración (Pineda-Rojas & Sandoval-Forero, 2023).

De hecho, se ha planteado que la autogestión constituye una “tercera vía” incipiente de gestión cultural, que no sustituye al modelo público ni al privado, pero viene a cubrir demandas culturales no satisfechas por instituciones estatales ni por la oferta mercantil (Sempere & López, 2008). En otras palabras, los espacios culturales auto-gestionados llenan vacíos donde ni las políticas públicas ni la iniciativa comercial llegan, ofreciendo bienes culturales como común social más que como servicios burocráticos o mercancías (Yúdice, 2002).

Implementar la gestión cultural en una organización auto-gestionada implica una práctica polivalente y participativa. Los integrantes suelen asumir múltiples roles: son a la vez creadores artísticos, productores, mediadores, administradores, educadores populares e incluso activistas políticos (Sempere & López, 2008). Esta versatilidad permite impulsar proyectos con gran significado simbólico y social, a pesar de operar en entornos institucionales poco favorables (Bonet & Négrier, 2018).

En Colombia, en particular, el surgimiento de iniciativas culturales independientes ha sido en buena medida una respuesta a la exclusión histórica de ciertos sectores sociales y territoriales del acceso equitativo a la cultura (Mariscal Orozco, 2015). Frente a la centralización de la oferta cultural oficial, grupos de base, colectivos artísticos y centros culturales autogestionados han tejido una red de prácticas que aportan a la transformación social de sus entornos, mediante la apropiación comunitaria del territorio y la visibilización de memorias y narrativas barriales subalternas (Pineda-Rojas & Sandoval-Forero, 2023). En este sentido, la cultura barrial —es decir, la cultura gestada en los barrios por sus propios habitantes— se convierte en motor de identidad local y cohesión social, permitiendo que comunidades marginadas hagan valer sus expresiones culturales y patrimoniales (García Canclini, 1995).

Estudios de casos muestran que modelos de gestión cultural comunitaria basados en la solidaridad, la propiedad colectiva y la participación activa pueden lograr impactos significativos en la recuperación del tejido social, la rehabilitación de espacios urbanos abandonados y el fortalecimiento de la identidad local (UNESCO, 2022). En otras palabras,

la autogestión cultural barrial empodera a las comunidades para incidir en su propio desarrollo cultural, cerrando brechas de desigualdad urbana al democratizar el acceso a la cultura y resignificar espacios antes relegados (Bonet & Négrier, 2018).

Ahora bien, estas experiencias también enfrentan importantes desafíos en su gobernanza comunitaria. Autogestionar un espacio implica establecer estructuras de toma de decisiones colectivas (asambleas barriales, comités, comisiones de trabajo, etc.) que garanticen la participación horizontal de los miembros (Mariscal Orozco, 2015). La gobernanza comunitaria se sustenta en principios de democracia directa, rotación de responsabilidades y transparencia, lo cual diferencia a estas organizaciones de la gestión jerárquica tradicional. Sin embargo, tal como señala la literatura, una de las debilidades más comunes de los proyectos culturales independientes radica en la fragilidad de sus estructuras de gobernanza y en la ausencia de estrategias de gestión de largo plazo que garanticen su continuidad (Bedoya, 2021).

Es frecuente la alta rotación de liderazgos (debido al carácter voluntario y al “quemado” de los gestores por sobrecarga de trabajo), la precarización laboral de sus colaboradores y la dependencia de apoyos públicos esporádicos (Pineda-Rojas & Sandoval-Forero, 2023; Bedoya, 2021). Pese a ello, la experiencia muestra que muchas organizaciones independientes desarrollan una notable capacidad de adaptación, creando alianzas horizontales entre pares y desplegando estrategias creativas (como eventos auto-gestionados, festivales comunitarios, financiación colectiva, etc.) que les permiten sostenerse en medio de la incertidumbre (Aguilar & Pacheco, 2022). En suma, la autogestión cultural, con sus virtudes y tensiones, se ha convertido en un campo de prácticas donde la comunidad es protagonista: los vecinos producen cultura desde abajo, gestionando sus propios espacios como bienes comunes y modelando nuevas formas de participación cultural fuera de los cauces convencionales (UNESCO, 2022).

4.2 Cultura barrial y organizaciones culturales en contextos urbanos desiguales

Las iniciativas culturales autogestionadas suelen surgir y arraigarse en barrios populares y zonas de la ciudad marcadas por desigualdades socio-espaciales (Yúdice, 2002). Es en estos contextos urbanos desiguales —caracterizados por altos índices de marginalidad; pero, también por gran vitalidad creativa local— donde la presencia de un espacio cultural independiente cobra especial relevancia. Sonora Cali es ilustrativa de esta situación: refleja la tensión de sostener procesos culturales significativos en un entorno urbano donde conviven una alta energía creativa comunitaria con un escaso respaldo institucional del Estado. En barrios históricamente olvidados por la inversión pública cultural, un centro auto-gestionado puede fungir como núcleo cultural barrial, ofreciendo talleres, espectáculos, bibliotecas, galerías u otras actividades accesibles que de otro modo no existirían en la zona. De esta manera, se contribuye a reducir brechas de acceso a la cultura entre el centro y la periferia urbana, fomentando la inclusión social a través del arte y la cultura (UNESCO, 2022).

La cultura barrial que promueven estas organizaciones no solo acerca bienes culturales a poblaciones tradicionalmente excluidas, sino que parte de las expresiones y saberes propios de la comunidad (García Canclini, 1995). Por ejemplo, en el caso del Espacio Comunitario Santa Ana, en los cerros de Valparaíso (Chile), los propios vecinos organizados convirtieron un espacio patrimonial abandonado en un centro cultural comunitario, basado en valores de apoyo mutuo, solidaridad y propiedad colectiva (Espacio Comunitario Santa Ana, s. f.). Este modelo autogestionado ha logrado articular estrategias de transformación social, recuperación del tejido social deteriorado, rehabilitación física de espacios y fortalecimiento tanto del patrimonio inmaterial como de la identidad local de la comunidad (Espacio Comunitario Santa Ana, s. f.; UNESCO, 2022). Así, se evidencia cómo la cultura de barrio, cuando es potenciada mediante la organización comunitaria, puede incidir positivamente en problemáticas asociadas a la desigualdad urbana: refuerza la cohesión social, dignifica a grupos históricamente marginados a través del reconocimiento cultural, y resignifica el territorio barrial como espacio de creación y encuentro (Bonet & Négrier, 2018).

Un factor importante en contextos urbanos desiguales es la apropiación del espacio público y del hábitat por parte de la comunidad. Las organizaciones culturales barriales a menudo recuperan inmuebles abandonados o subutilizados (antiguas fábricas, casas en ruinas, lotes vacíos) y los convierten en centros culturales vivos (UNESCO, 2022). Este proceso de producción social del hábitat con fines culturales es en sí un acto político que revierte la lógica de exclusión urbana: donde antes había degradación o especulación inmobiliaria, la comunidad instala un espacio para la vida cultural compartida (Lefebvre, 1968). Por supuesto, estas iniciativas suelen verse tensionadas por dinámicas urbanas adversas, como la gentrificación y la presión inmobiliaria sobre los barrios céntricos o históricos. De hecho, Sonora Cali enfrentó el cierre de su sede física en parte por la incapacidad de sostener un alquiler en una zona en proceso de encarecimiento, revelando cómo factores externos —como el mercado inmobiliario— pueden amenazar la permanencia de estos espacios. Esta situación evidencia la necesidad de proteger la cultura barrial frente a las fuerzas del mercado urbano, ya sea mediante políticas públicas de apoyo o mediante estrategias comunitarias de defensa del territorio cultural (Mariscal Orozco, 2015).

Es por ello, que se puede plantear de alguna forma concluyente, que las organizaciones culturales independientes actúan como agentes de equidad cultural en la ciudad (UNESCO, 2022). Allí donde la oferta cultural institucional no llega o donde la desigualdad ha creado “desiertos culturales”, estos espacios auto-gestionados florecen desde la base comunitaria, activando la participación de niños, jóvenes y adultos del barrio en procesos creativos. Su labor contribuye a “democratizar la ciudad”, en línea con el concepto del derecho a la ciudad aplicado a la cultura: los habitantes se apropian de su ciudad a través de la cultura, convirtiendo la experiencia cultural en un derecho cotidiano y no en un privilegio (Lefebvre, 1968; Yúdice, 2002). De esta forma, la cultura barrial gestionada de manera autónoma se erige como una herramienta para la inclusión social urbana, reforzando la identidad de los barrios, fomentando el orgullo local y sirviendo de puente entre comunidades y ciudad (García Canclini, 1995). Numerosos estudios en América Latina y Europa resaltan la importancia de empoderar a las comunidades locales en la gestión de sus propios espacios

culturales como vía para lograr cohesión social y contrarrestar las brechas urbano-regionales (UNESCO, 2022). Las iniciativas de Sonora Cali, Santa Ana y tantas otras permiten que “las comunidades sientan suyas las ciudades” y se reconozcan a sí mismas en la producción cultural, avanzando hacia urbes más prósperas, cohesionadas y sostenibles desde el punto de vista cultural.

4.3 Sostenibilidad organizacional de las iniciativas culturales independientes

La sostenibilidad en el campo cultural ha sido objeto de numerosos debates académicos y prácticos, que buscan superar la visión reduccionista centrada únicamente en la viabilidad financiera de los proyectos (Bonet & Négrier, 2018). En enfoques integrales de gestión cultural, la sostenibilidad organizacional se entiende como la capacidad de una iniciativa para mantener en el tiempo su misión sociocultural, su legitimidad ante la comunidad, su estructura operativa interna y sus vínculos con el entorno (Aguilar & Pacheco, 2022). Dicho de otro modo, una organización cultural será sostenible si consigue perdurar sin desvirtuar sus objetivos artísticos y comunitarios, asegurando los recursos necesarios, la participación de su público y el apoyo de aliados, todo ello adaptándose a los cambios del contexto (Álvarez, 2017).

Autores contemporáneos proponen que la sostenibilidad de las organizaciones culturales abarca múltiples dimensiones interrelacionadas. En particular, Aguilar et al. (2022) plantean cinco dimensiones clave que deben equilibrarse: simbólica, institucional, económica, relacional y política. La sostenibilidad simbólica se refiere al sentido, la relevancia cultural y el reconocimiento del proyecto en la comunidad; es decir, al capital simbólico y la identidad que genera. La dimensión institucional alude a la solidez de la estructura organizativa interna (claridad en roles, procesos, formalización legal, etc.). La económica comprende la diversidad y estabilidad de las fuentes de financiamiento (ingresos propios, subvenciones, patrocinios, voluntariado, etc.). La dimensión relacional evalúa los vínculos y redes con actores externos (otras organizaciones, redes colaborativas, aliados públicos/privados). Finalmente, la dimensión política implica la incidencia en políticas culturales y el grado de articulación con instancias gubernamentales o participativas (Aguilar & Pacheco, 2022).

En la práctica, muchas organizaciones independientes tienden a desarrollar más unas dimensiones que otras —por ejemplo, pueden tener mucha fortaleza simbólica y comunitaria, pero debilidades económicas o institucionales—, lo cual afecta su equilibrio general. Un modelo sostenible exige atender todas estas dimensiones de forma armónica (Álvarez, 2017). En contextos como el de Cali, se ha observado que buena parte de las organizaciones culturales carecen de estrategias de sostenibilidad a largo plazo. Un estudio de Cifuentes et al. (2010) mostró que el sector cultural caleño está altamente fragmentado, con escaso acompañamiento técnico y débil desarrollo de modelos sostenibles en el tiempo.

Además, la articulación entre actores es limitada y las políticas culturales locales resultan inestables, lo que agrava la incertidumbre para los proyectos independientes (Bedoya, 2021). Frente a este panorama, la experiencia internacional ofrece aprendizajes valiosos:

investigaciones comparativas (Ross, 2017; Rimoldi, 2011) indican que la sostenibilidad en sectores culturales como las artes escénicas, muy afines al perfil de Sonora Cali, se construye mediante modelos mixtos. Esto significa combinar diversas fuentes de ingresos (autogenerados y subsidios públicos), apoyarse en redes colaborativas (intercambios con otras organizaciones, redes de economía solidaria, etc.) y, sobre todo, anclar el proyecto fuertemente en el territorio y la comunidad para asegurar su respaldo social (Bonet & Négrier, 2018). Un fuerte arraigo territorial y simbólico puede traducirse en públicos fieles, voluntarios comprometidos y legitimidad ante autoridades, factores que ayudan a la continuidad.

También se enfatiza que la sostenibilidad no es un estado que se logre de una vez y para siempre, sino una práctica constante de equilibrio y negociación (Álvarez, 2017). Las organizaciones deben ajustar continuamente su modelo de gestión para responder a cambios en el entorno (económicos, políticos, tecnológicos, etc.), renegociando apoyos, reformulando estrategias y priorizando acciones para sobrevivir sin perder su esencia (Aguilar & Pacheco, 2022). Abordar la sostenibilidad de un espacio cultural independiente implica adoptar una mirada sistémica y flexible: considerar la salud financiera pero, igualmente, la vigorosidad de su proyecto cultural, su estructura de gobierno, sus alianzas y su relación con políticas públicas (Bonet & Négrier, 2018). La experiencia de Sonora Cali, por ejemplo, evidencia cómo descuidar ciertas dimensiones —como la formalización jurídica o la diversificación de ingresos— puede conducir a crisis, pese a contar con un fuerte capital simbólico y respaldo comunitario. Por ende, en el marco referencial de este estudio, la sostenibilidad organizacional se asume como un eje transversal: entender qué estrategias han permitido a otras iniciativas independientes perdurar, cuáles son los puntos vulnerables frecuentes (p. ej., financiamiento precario, sobrecarga de trabajo voluntario, dependencia de convocatorias públicas anuales) y qué innovaciones en gestión podrían fortalecer la permanencia de estos proyectos como espacios culturales autónomos en el largo plazo (Ross, 2017; Rimoldi, 2011).

4.4 Políticas culturales en Colombia y su relación con el sector independiente

En Colombia, la formulación de políticas públicas culturales ha evolucionado notablemente desde la creación del Ministerio de Cultura en 1997 (Congreso de Colombia, 1997). A nivel nacional, se han implementado planes decenales de cultura, sistemas de concertación de recursos y mecanismos de participación ciudadana orientados a democratizar la gestión cultural (Ministerio de Cultura, 2023). Sin embargo, persiste una brecha entre el discurso de la política cultural oficial y la realidad del sector independiente (Bedoya, 2021). Históricamente, la política cultural colombiana ha privilegiado la institucionalidad cultural tradicional y, más recientemente, la promoción de las industrias culturales y creativas, mientras que las iniciativas auto-gestionadas de base comunitaria han recibido un apoyo más limitado y fragmentario (UNESCO, 2022).

Vale la pena analizar algunos instrumentos públicos existentes como, por ejemplo, el Programa Nacional de Concertación Cultural, el cual ofrece cofinanciación anual a proyectos culturales de organizaciones sin ánimo de lucro en todo el país. Numerosas casas culturales

independientes han obtenido recursos por esta vía; no obstante, la concertación suele financiar actividades puntuales por un año, sin garantizar continuidad (Ministerio de Cultura, 2023). A nivel municipal, ciudades como Cali cuentan con convocatorias y estímulos; pero los montos suelen ser reducidos y las convocatorias competitivas, dejando a muchas iniciativas por fuera (Alcaldía de Santiago de Cali, 2024). Además, la debilidad institucional local incide: las Secretarías de Cultura municipales a menudo enfrentan presupuesto insuficiente, alta rotación de funcionarios y falta de articulación con los gestores independientes (Bedoya, 2021).

Un aspecto crítico es la relación entre el sector independiente y los marcos normativos. Muchas organizaciones culturales barriales operan sin personería jurídica clara o en espacios no formalizados, lo que dificulta su acceso a apoyos oficiales (Álvarez, 2017). La propia Sonora Cali adoleció de informalidad jurídica y falta de reconocimiento institucional, factores que limitaron su respaldo gubernamental. En contraposición, Bogotá en años recientes ha intentado avanzar en la inclusión del sector independiente a través de la Red de Espacios Culturales Independientes (REI) liderada por Idartes (IDARTES, 2022), y en Buenos Aires existen marcos que facilitan la habilitación de espacios culturales alternativos (Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires, s. f.). Estas experiencias sugieren que una política pública sensible al sector independiente debe flexibilizar regulaciones, destinar financiamiento estable para la infraestructura cultural comunitaria e incorporar a los gestores de base en la toma de decisiones (UNESCO, 2022).

Asimismo, el Plan Nacional de Cultura 2024–2038 orientado al “cuidado de la diversidad de la vida, el territorio y la paz” ha generado expectativas de mayor apoyo a la cultura comunitaria y territorial (Ministerio de las Culturas, 2024). Un análisis crítico sugiere que, para superar la brecha, el Estado debe pasar de la retórica a la acción, integrando a las organizaciones independientes en sus programas de manera estructural. Esto implicaría, por ejemplo, co-gestionar equipamientos culturales con las comunidades, crear fondos concursables específicos para iniciativas auto-gestionadas de larga duración y garantizar que las políticas de cultura ciudadana y de economía cultural incluyan a estos actores no formales (UNESCO, 2022).

4.5 Modelos internacionales comparables de gestión cultural autogestionada

Para contextualizar el caso de Sonora Cali, es útil referenciar experiencias internacionales afines de espacios culturales independientes autogestionados, tanto en América Latina como en Europa. Estos casos comparativos ofrecen modelos de organización y lecciones aprendidas que enriquecen el marco conceptual de este estudio.

Ateneu Popular 9 Barris (Barcelona, España). Es uno de los referentes más emblemáticos de gestión cultural comunitaria en Europa. Se trata de un espacio sociocultural de carácter público-comunitario que funciona según un modelo de gestión vecinal autónoma desde 1977, tras la recuperación ciudadana de una antigua planta asfáltica (Ateneu Popular 9 Barris, s. f.). Con el tiempo, se consolidó un esquema de cogestión con el Ayuntamiento que resguarda la

participación ciudadana y la autonomía operativa (Ateneu Popular 9 Barris, s. f.; UNESCO, 2022).

Espacio Comunitario Santa Ana (Valparaíso, Chile). Creado por habitantes del cerro Cordillera para preservar un inmueble patrimonial y generar un espacio cultural para la comunidad, se rige por principios de asociatividad y autogestión, con decisiones en asamblea y actividades orientadas a fortalecer el tejido social (Espacio Comunitario Santa Ana, s. f.). Su experiencia ha sido documentada como ejemplo de producción social del hábitat aplicada a la cultura y de revitalización barrial (UNESCO, 2022).

Además de estos, existen otras experiencias relevantes: La Tabacalera de Lavapiés en Madrid, un laboratorio cultural comunitario en un edificio cedido por el Estado (La Tabacalera, s. f.); y el Centro Cultural IMPA en Buenos Aires, originado en una fábrica recuperada por sus trabajadores y luego transformado en espacio artístico-educativo (Ciudad Cultural IMPA, s. f.). Estos referentes evidencian la diversidad de formatos y la convergencia en principios: autogestión, vocación comunitaria, sostenibilidad híbrida y reivindicación de la cultura como derecho (UNESCO, 2022; Bonet & Négrier, 2018).

4.6 Tensión entre institucionalidad, mercado y autonomía cultural

Un eje crítico en el estudio de organizaciones culturales independientes es la tensión entre la institucionalidad, el mercado y la autonomía cultural (Sempere & López, 2008). La relación con la institucionalidad pública puede ser ambivalente: por una parte, se busca reconocimiento y apoyo; por otra, se teme la cooptación y la pérdida de flexibilidad y participación comunitaria (IDARTES, 2022). El caso del Ateneu 9 Barris muestra que es posible articularse con el Estado sin renunciar a la autonomía local, aunque ello requiere vigilancia y negociación permanente (Ateneu Popular 9 Barris, s. f.; UNESCO, 2022).

Por otro lado, la presión del mercado cultural también genera tensiones. Las organizaciones autónomas suelen surgir en contraposición a la mercantilización de la cultura; sin embargo, deben interactuar con el mercado para sobrevivir, lo que plantea dilemas sobre profesionalización, accesibilidad y sostenibilidad económica (Yúdice, 2002; García Canclini, 1995). En el contexto urbano, se contraponen la “ciudad de los barrios” y la “ciudad escaparate” orientada al consumo, lo que exige estrategias para equilibrar el valor de uso comunitario y el valor de cambio económico de la cultura (Lefebvre, 1968).

La autonomía cultural —capacidad de decidir prácticas culturales sin injerencias externas indebidas— es el valor a salvaguardar. De ahí la importancia de mecanismos de gobernanza cultural participativa que permitan a las comunidades mantener el control sobre sus narrativas y modos de hacer cultura, aun en diálogo con Estados y mercados (UNESCO, 2022; Mariscal Orozco, 2015). Las experiencias exitosas muestran que es posible construir modelos híbridos: ni totalmente al margen del sistema ni totalmente absorbidos por él (Bonet & Négrier, 2018).

4.7 Prospectiva cultural: imaginando y planificando futuros posibles

Finalmente, un componente novedoso en el marco referencial de este estudio es la prospectiva cultural aplicada a organizaciones independientes. La prospectiva, entendida como la disciplina de explorar y anticipar futuros posibles para orientar decisiones presentes, ofrece herramientas valiosas en contextos de alta incertidumbre como lo es el campo cultural autogestionado (Godet, 1993, 2007). Tradicionalmente, la planificación en cultura se ha centrado en el corto plazo; sin embargo, adoptar una mirada prospectiva permite imaginar escenarios deseables y prepararse para crisis u oportunidades (Schwartz, 1991).

En la gestión cultural, los enfoques estratégicos y prospectivos han cobrado relevancia como complemento a la planificación tradicional (Álvarez, 2017). La planificación estratégica aporta metodologías para analizar el presente (diagnósticos internos y externos, DOFA, PEST) y definir metas claras; la prospectiva invita a diseñar el futuro de forma creativa y colectiva (Godet, 1993, 2007). Desde otra óptica, Ackoff (1979) critica la planeación rígida y plantea el futuro como una construcción deseada apoyada en valores compartidos, lo que convierte a la prospectiva en herramienta también política y pedagógica.

Aplicar la prospectiva al ámbito de la cultura implica reconocer variables cambiantes —políticas públicas, financiación, dinámicas sociales, avances tecnológicos, shocks inesperados—, identificar tendencias y puntos de incertidumbre, y elaborar escenarios como narrativas plausibles para orientar decisiones (Godet, 2007; Schwartz, 1991). Herramientas como construcción de escenarios, método Delphi, backcasting y análisis de impacto cruzado han sido empleadas con éxito en proyectos culturales para reforzar resiliencia y capacidad de respuesta (Cely, 1999).

Adoptar una perspectiva prospectiva ofrece ventajas: anticipar crisis, identificar oportunidades emergentes y fortalecer cohesión interna mediante visiones compartidas (Ackoff, 1979; Godet, 2007). En el caso de Sonora Cali, implica preguntas como: ¿qué queremos que sea Sonora en 2035? ¿bajo qué condiciones podría desaparecer el proyecto? ¿qué tendencias incidirán en la cultura barrial de Cali? Estas preguntas permiten construir escenarios (optimista, tendencial y pesimista) y orientar recomendaciones, convirtiendo la investigación en un ejercicio de futuros aplicado (Schwartz, 1991; Godet, 2007).

Este marco referencial integra enfoques teóricos y referentes comparativos para iluminar el estudio de caso Sonora Cali. Se examinan la autogestión cultural y la gobernanza comunitaria; la cultura barrial en contextos urbanos desiguales; los retos de la sostenibilidad organizacional; la relación con políticas públicas; las enseñanzas de modelos internacionales; la tensión estructural entre institucionalidad, mercado y autonomía; y la incorporación de la prospectiva para proyectar su futuro (Mariscal Orozco, 2015; Bonet & Négrier, 2018; UNESCO, 2022; Godet, 2007).

Marco Normativo

La acción cultural de Sonora Cali se enmarca dentro de un conjunto de normativas, leyes y políticas públicas que regulan el ejercicio de la cultura en Colombia y orientan los esfuerzos hacia la protección, promoción y sostenibilidad del patrimonio cultural y los procesos artísticos. A continuación, se presentan las disposiciones más relevantes a nivel nacional y local, que constituyen el contexto legal e institucional para la proyección de organizaciones culturales independientes como Sonora Cali.

5.1 Ley General de Cultura – Ley 397 de 1997

Esta ley constituye la columna vertebral de la política cultural en Colombia. Reconoce la cultura como un derecho y como un factor de desarrollo humano, económico y social. Define los principios de participación ciudadana, descentralización y diversidad cultural como ejes rectores. La ley establece mecanismos para la protección del patrimonio material e inmaterial, la promoción de las artes y el fortalecimiento de la institucionalidad cultural.

Sonora Cali, en tanto proceso comunitario y artístico, encuentra respaldo en esta normativa, especialmente en lo relacionado con el fortalecimiento de las organizaciones culturales sin ánimo de lucro y su papel en la promoción de la cultura viva.

5.2 Ley 1834 de 2017 – Ley Naranja

Esta ley establece el marco legal para el desarrollo de la economía creativa en Colombia. Define como parte de la economía naranja aquellas actividades que generan valor a partir de la creatividad, el arte y la cultura. Reconoce el papel de las industrias culturales y de las organizaciones independientes en la dinamización del desarrollo local.

Aunque Sonora Cali, se inscribe dentro de procesos culturales comunitarios más que industriales, esta ley ofrece herramientas para pensar la sostenibilidad económica desde un enfoque de emprendimiento cultural, así como para acceder a incentivos tributarios y financieros dirigidos al sector.

5.3 Ley 152 de 1994 – Ley Orgánica del Plan de Desarrollo

Esta norma orienta la planeación del desarrollo territorial. Los planes de desarrollo municipales deben incluir líneas estratégicas para el sector cultural, lo cual es clave para que iniciativas como Sonora Cali puedan articularse con la política pública local y participar en procesos de concertación, presupuesto participativo o convocatorias de estímulo.

5.4 Plan Nacional de Cultura 2024–2038: Cultura para el cuidado de la vida, el territorio y la paz

Este plan estratégico a nivel nacional propone un enfoque integral de la cultura como herramienta para el buen vivir, la inclusión social y la construcción de paz. Reconoce el valor de las prácticas culturales comunitarias, los procesos de memoria y los espacios

auto-gestionados como actores clave del ecosistema cultural. Sonora Cali se alinea con estos objetivos al promover la música como forma de expresión, identidad y encuentro social.

5.5 Plan de Desarrollo Distrital Cali 2024–2027: Cali, ciudad para la vida

El plan de desarrollo actual del municipio de Santiago de Cali incluye una línea estratégica sobre cultura, en la que se propone fortalecer las organizaciones culturales locales, ampliar el acceso a bienes y servicios culturales, y promover la participación comunitaria en la gestión cultural. Sonora Cali se inserta directamente en esta política como actor territorial que demanda reconocimiento, apoyo sostenido y articulación institucional.

5.6 Ordenanza 0401 de 2019 del Valle del Cauca

A nivel departamental, esta ordenanza crea el Sistema Departamental de Cultura e impulsa acciones para el fortalecimiento de las organizaciones culturales y el fomento de las industrias creativas. Incluye la posibilidad de crear fondos concursables, programas de estímulo y espacios de participación para organizaciones como Sonora Cali, que desarrollan procesos culturales desde el territorio y con enfoque diferencial.

Metodología

Este trabajo de grado se inscribe en el enfoque cualitativo, definido por Martínez y Benítez (2016) como aquella “actividad sistemática orientada a la comprensión de los procesos sociales, su transformación, la toma de decisiones y también al descubrimiento y desarrollo de un cuerpo organizado de conocimientos, siendo su propósito describir las cualidades propias de un fenómeno social” (p. 97). El estudio tiene un carácter interpretativo y aplicado, y se sustenta en una estrategia metodológica basada en el estudio de caso único, en línea con Peterson et al. (2010), que permite una comprensión profunda, situada y estratégica de una organización cultural independiente: Sonora Cali, ubicada en el barrio San Antonio de Cali.

A través del estudio de caso se busca no solo documentar una experiencia singular, sino analizarla críticamente en función de los retos estructurales que enfrentan muchas organizaciones culturales similares. El enfoque cualitativo permitió captar sentidos, narrativas, símbolos y tensiones desde la perspectiva de los actores involucrados. La elección del estudio de caso facilitó una mirada densa y contextualizada, con posibilidad de transferencia conceptual. A esto se suma un componente clave: el enfoque prospectivo, que permitió imaginar futuros posibles y construir estrategias para enfrentar la incertidumbre, articulando herramientas del análisis estratégico y la planificación a largo plazo.

6.1 Diseño metodológico y fases del proceso

El diseño metodológico combinó fuentes primarias y secundarias, técnicas cualitativas de análisis e instrumentos propios de la planificación estratégica y la prospectiva cultural. El proceso se desarrolló en tres fases principales:

Fase 1. Revisión documental y análisis contextual

Se realizó una sistematización de información secundaria con el fin de comprender el contexto territorial, político, simbólico y organizacional de Sonora Cali. Se consultaron:

- Planes de desarrollo y políticas culturales (nacionales y locales)
- Estudios académicos sobre gestión cultural, sostenibilidad y autogestión
- Informes sectoriales sobre el ecosistema cultural caleño
- Material interno de la organización: redes sociales, crónicas, videos, memorias y portafolios

Esta fase sirvió de base para la construcción del marco contextual, los antecedentes, el marco referencial y el marco normativo del estudio.

Fase 2. Trabajo de campo cualitativo

Consistió en la recolección de información de primera mano a través de:

- 6 encuestas a actores clave: artistas, aliados estratégicos, gestores culturales y expertos externos
- Observación no participante en actividades culturales desarrolladas entre 2022 y 2023 (conciertos, talleres, eventos barriales)
- Análisis de contenido digital de las redes sociales y plataformas de Sonora Cali

Toda la información fue sistematizada mediante matrices temáticas y cronológicas, que permitieron identificar patrones, rupturas, tensiones y aprendizajes clave.

Fase 3. Análisis estratégico y construcción prospectiva

Esta fase integró la perspectiva cualitativa con herramientas estratégicas y prospectivas. Se contó con el apoyo de expertos conocedores del ecosistema cultural de Cali y de la trayectoria organizacional de Sonora Cali, quienes realizaron un diagnóstico participativo que permitió identificar variables críticas de sostenibilidad.

Se aplicaron herramientas como:

- **Matriz DOFA:** permitió identificar fortalezas y debilidades internas, así como oportunidades y amenazas externas.
- **Matriz IGO** (Impacto, Gobernabilidad y Oportunidad): facilitó la priorización de variables críticas, de acuerdo con su relevancia estratégica.
- **Análisis de tendencias:** permitió identificar factores socioculturales, económicos y tecnológicos, locales y globales, que afectan directa o indirectamente la gestión cultural de Sonora Cali.
- **Matriz de cambio:** ayudó a clasificar las transformaciones posibles en torno a cada variable priorizada como cambios esperados, temidos y anhelados, proyectadas a 2035.
- **Matriz de hipótesis:** vinculó las variables estratégicas con posibles impactos a futuro.
- **Direccionadores de futuro:** principios rectores que orientan la formulación de estrategias sostenibles para el mediano y largo plazo.
- **Diseño de escenarios:** se formularon cuatro escenarios de futuro —Sonora en silencio, Sonora en tránsito, Sonora resonante y Sonora florece— construidos a partir del cruce entre las variables críticas y las incertidumbres claves.

La perspectiva prospectiva aplicada en esta fase se sustenta en los aportes metodológicos de Michel Godet, Russell Ackoff y Peter Schwartz, este último reconocido por su obra *The Art of the Long View* (1991), en la cual plantea que la creación de escenarios no busca predecir el futuro, sino prepararse para múltiples futuros posibles mediante el análisis estructurado de incertidumbres, tendencias y decisiones estratégicas.

6.2 Técnicas de análisis

Las técnicas utilizadas para procesar la información fueron:

- Análisis narrativo: permitió reconstruir la historia de Sonora Cali desde las voces de sus protagonistas, identificando hitos, aprendizajes y rupturas.
- Triangulación de fuentes: que combinó testimonios, observaciones y documentos, fortaleciendo la validez del análisis.
- Modelación prospectiva: para vincular variables internas con factores del entorno y construir escenarios futuros como herramienta de decisión.

6.3 Delimitación temporal y geográfica

El estudio se sitúa en el periodo comprendido entre marzo de 2022 y abril de 2024, coincidiendo con el nacimiento, consolidación, crisis y reconfiguración de Sonora Cali. Geográficamente, se centra en el barrio San Antonio, comuna 3 de Cali, aunque se consideran sus vínculos con otros sectores culturales de la ciudad y redes de cooperación nacional e internacional.

6.4 Consideraciones éticas

Todas las personas entrevistadas fueron informadas del carácter académico de esta investigación y dieron su consentimiento informado. Se garantizó el anonimato cuando fue solicitado y se respetó la fidelidad interpretativa en la transcripción y análisis de los testimonios.

Este trabajo reconoce a Sonora Cali no solo como objeto de análisis, sino como sujeto activo de conocimiento. En coherencia con ello, los hallazgos serán devueltos a la organización en un ejercicio ético, pedagógico y político, que reafirma la función transformadora del conocimiento en contextos culturales comunitarios.

Matriz DOFA

La presente sección expone el análisis DOFA (Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas) de Sonora Cali, una organización cultural independiente de la ciudad de Cali. Este análisis prospectivo examina los factores internos (fortalezas y debilidades) y externos (oportunidades y amenazas) que inciden en la sostenibilidad del proyecto cultural Vive Sonora. Para una mejor comprensión estratégica, las múltiples observaciones recogidas se han agrupado en dimensiones clave que abarcan la dirección organizacional, las finanzas, el mercado y la comunidad, la tecnología e innovación, y la gestión del talento humano. Cada dimensión integra fortalezas y debilidades internas con oportunidades y amenazas del entorno, estableciendo relaciones entre estos factores y resaltando sus implicaciones para la sostenibilidad cultural de Sonora Cali. En todo el análisis se hace énfasis en temas transversales como la sostenibilidad cultural, el grado de institucionalidad de la organización, su autonomía (particularmente financiera), la capacidad de innovación y el arraigo territorial de sus iniciativas.

7.1 Dimensión institucional: gobernanza y representación sectorial

En el plano institucional, Sonora Cali cuenta con un importante capital simbólico y relacional: disfruta de reconocimiento por su impacto cultural local y ha tejido una amplia red de alianzas con organizaciones culturales, comunitarias e incluso diplomáticas de la ciudad. Esta legitimidad en el territorio y presencia en procesos comunitarios de base actúa como una fortaleza, otorgándole influencia cultural y respaldo social. Asimismo, el equipo directivo y fundador muestra un fuerte compromiso con la misión, lo que refuerza la identidad y autonomía del proyecto. Estas fortalezas indican que la organización posee bases simbólicas sólidas para incidir en el ecosistema cultural de Cali y articularse con otros actores.

No obstante, se evidencian debilidades estructurales en la gobernanza y formalización de Sonora Cali que minan su institucionalidad. La ausencia de una visión estratégica compartida y de una planificación conjunta a largo plazo ha dificultado consolidar un rumbo claro. Igualmente, la carencia de protocolos administrativos y procesos institucionalizados —por ejemplo, falta de indicadores de gestión y procedimientos formales— refleja un bajo nivel de formalización jurídica y organizativa. De hecho, la organización no cuenta con personería jurídica reconocida, lo que limita su capacidad de celebrar convenios o recibir contratación directa. Esta informalidad en la estructura de gobierno se agrava con la alta rotación en roles de liderazgo sin mecanismos claros de transición ni relevo generacional. En conjunto, estas debilidades sugieren precariedad institucional, típica de iniciativas culturales auto-gestionadas, que podría comprometer la continuidad del proyecto si no se abordan a tiempo.

El entorno ofrece oportunidades importantes para fortalecer la dimensión institucional de Sonora Cali. Por un lado, existe la posibilidad de formalización legal y fortalecimiento institucional gracias a marcos normativos locales y nacionales que apoyan a organizaciones culturales independientes. Alinear su misión y trabajo con las políticas culturales vigentes (municipales y nacionales) le permitiría legitimar aún más su labor y acceder a

reconocimientos oficiales. Por otro lado, se observa un interés creciente en Cali por fortalecer el ecosistema artístico y espacios de participación en redes culturales. Iniciativas como mesas sectoriales de cultura, redes de cooperación internacional y programas de capacitación en gestión cultural brindan la oportunidad de profesionalizar la gestión de Sonora Cali. Aprovechar estas oportunidades, por ejemplo, participando activamente en plataformas de incidencia cultural y programas de mentoría institucional, podría traducirse en un mayor respaldo público y en el intercambio de buenas prácticas con pares, incrementando su institucionalidad sin sacrificar su autonomía creativa.

En contraste, persisten amenazas en el ámbito institucional que Sonora Cali debe considerar. Su falta de formalización jurídica y limitada visibilidad en espacios gremiales podrían conllevar a que la organización no sea contratada para proyectos o eventos oficiales, quedando al margen de convocatorias públicas importantes. Asimismo, existe el riesgo de pérdida de reconocimiento o credibilidad si no logra mantener estándares profesionales en su gestión; algún tropiezo en la ejecución o escándalo administrativo podría erosionar el capital simbólico acumulado.

Otra amenaza latente es permanecer aislada de los procesos de formulación de políticas culturales: si Sonora Cali no ocupa un lugar en las discusiones sectoriales o carece de una vocería reconocida, podría quedar excluida de decisiones y recursos que impactan al sector cultural local. En resumen, el déficit institucional interno, combinado con un entorno donde prima la formalidad para acceder a apoyos, supone un desafío serio para la sostenibilidad. Fortalecer su gobernanza interna y su representación sectorial se vuelve imperativo para mitigar estas amenazas. La organización necesita avanzar hacia una mayor institucionalidad (sin perder su esencia comunitaria) para garantizar su sostenibilidad cultural en el largo plazo, consolidándose como un actor autónomo pero integrado al sistema cultural de la ciudad.

7.2 Dimensión financiera y autonomía económica

La dimensión financiera es crítica para entender la capacidad de autonomía de Sonora Cali. En línea con muchas organizaciones culturales independientes, Sonora Cali enfrenta debilidades financieras significativas. Sobresale la alta dependencia de recursos externos no recurrentes; es decir, la mayor parte de sus ingresos proviene de apoyos puntuales (subvenciones, patrocinios eventuales, donaciones o convenios ocasionales) más que de fuentes propias estables. Esto se relaciona con la falta de planificación financiera a largo plazo: la organización carece de un plan financiero estratégico que proyecte presupuestos, metas de recaudo y sostenibilidad más allá del corto plazo. También no cuenta con un fondo de contingencia ni reservas operativas, dejándola expuesta ante cualquier imprevisto o fluctuación en los ingresos. Otra debilidad identificada es la escasa diversificación de fuentes de ingreso; Sonora Cali se apoya en unos pocos tipos de financiación (principalmente eventos y apoyos públicos) sin haber desarrollado plenamente líneas alternas como venta de servicios, productos culturales o ingresos propios constantes. Finalmente, la ausencia de herramientas efectivas de control presupuestal dificulta el seguimiento riguroso de gastos e ingresos, lo que podría conllevar a ineficiencias y uso subóptimo de recursos. Todas estas carencias financieras

internas evidencian una fragilidad estructural que limita la autonomía económica de la organización y pone en riesgo su continuidad en escenarios de escasez de recursos.

A pesar de lo anterior, Sonora Cali demuestra algunas fortalezas financieras que constituyen cimientos para mejorar su sostenibilidad. Cuenta con un historial exitoso de autogestión financiera en eventos culturales, habiendo logrado organizar actividades autofinanciadas mediante taquilla, voluntariado y economías solidarias. Este recorrido evidencia una mentalidad resiliente y creativa para obtener recursos, que forma parte de la cultura organizacional. Asimismo, la organización ha desarrollado capacidad para generar alianzas con entidades patrocinadoras y cooperantes: su reputación y resultados le han permitido ganar la confianza de algunos patrocinadores locales (por ejemplo, embajadas, empresas con RSE cultural, fundaciones), lo cual es un activo valioso.

Otra fortaleza es su experiencia en gestionar recursos de forma transparente en proyectos culturales; la rendición de cuentas claras en anteriores subvenciones ha posicionado a Sonora Cali como un socio confiable, facilitando que sea considerada en nuevas convocatorias. Incluso, el reconocimiento del que goza en la escena cultural actúa en sí mismo como fortaleza financiera porque facilita la postulación a convocatorias y la consecución de apoyos: una organización con trayectoria y prestigio cultural tiene mayores probabilidades de ganar fondos competitivos. En términos generales, aunque frágil, Sonora Cali posee un capital relacional financiero (aliados, donantes fieles) y una inventiva en autogestión que pueden servir de base para construir una mayor solvencia.

El contexto externo actual brinda múltiples oportunidades económicas que Sonora Cali puede aprovechar para fortalecer su autonomía. Existe la disponibilidad de múltiples fondos públicos y privados para cultura, a nivel local, nacional e internacional, orientados a apoyar proyectos artísticos, emprendimientos creativos y procesos comunitarios. Programas gubernamentales, estímulos municipales y convocatorias ministeriales de cultura representan bolsones de financiación a los que la organización puede postular proyectos estructurados, más aun teniendo ya cierta trayectoria que mostrar.

De igual forma, proliferan plataformas de financiación colectiva (crowdfunding) especializadas en cultura, las cuales abren la posibilidad de obtener recursos directamente de la ciudadanía a cambio de recompensas creativas, diversificando las fuentes de ingreso. Otra oportunidad clara es el interés de empresas privadas en invertir en cultura local vía Responsabilidad Social Empresarial (RSE): Sonora Cali podría presentarse como aliado para programas de RSE, aprovechando su impacto social en comunidades, lo que además reforzaría su legitimidad territorial. Adicionalmente, se observan programas de cooperación internacional y estímulos culturales desde organismos globales que priorizan proyectos innovadores en ciudades como Cali; establecer redes internacionales podría facilitar el acceso a estas bolsas de recursos.

Finalmente, el entorno muestra una posibilidad de generar ingresos por servicios culturales y merchandising asociados a la marca Sonora Cali: existe demanda de experiencias culturales que la organización puede ofrecer a colegios, universidades, empresas o turistas,

así como interés por productos derivados (publicaciones, recuerdos, contenido digital) que podrían monetizarse. Todas estas oportunidades requieren gestión profesional (presentación de proyectos, diseño de portafolios, campañas de recaudo), pero Sonora Cali cuenta con fortalezas en su capacidad de convocatoria y creatividad que, bien canalizadas, le permitirían capitalizar estas opciones y avanzar hacia una mayor autosuficiencia financiera.

Sin embargo, la volatilidad del entorno financiero también impone amenazas. Una de las más mencionadas es la falta de confianza por parte del mercado financiero formal hacia iniciativas culturales informales: los bancos y entidades crediticias, al percibir la informalidad jurídica y la ausencia de garantías de ingresos estables, pueden negarse a otorgar créditos o facilitar instrumentos financieros a Sonora Cali. Incluso algunos patrocinadores institucionales pueden mostrarse reticentes a seguir apoyando si la organización no demuestra capacidad técnica y transparencia reforzada en el manejo de fondos. Otra amenaza viene dada por el entorno macroeconómico y presupuestal: reducciones en los presupuestos públicos de cultura, cambios en las prioridades gubernamentales o crisis económicas podrían mermar significativamente las fuentes de financiación externas de las que depende la organización. Al depender tanto de recursos de terceros, Sonora Cali se expone a ciclos de escasez en los que sus actividades queden desfinanciadas.

Asimismo, la ausencia de “colchones” financieros propios agrava este riesgo: cualquier contratiempo (por ejemplo, cancelación de un evento, retraso en giros de una subvención o aumento inesperado de costos) impacta de inmediato la operación, pudiendo generar endeudamiento o cese temporal de actividades. En suma, la autonomía económica de Sonora Cali es limitada y, si bien el entorno ofrece oportunidades de recursos, también exige solidez y diversificación. Para garantizar su sostenibilidad, la organización deberá mitigar las debilidades financieras internas (mejorando planificación, control y diversificación) a la vez que aprovecha las oportunidades de financiamiento con estrategia y prudencia, reduciendo su vulnerabilidad frente a las amenazas del entorno. Sólo así podrá desarrollar una base financiera más autónoma que sustente su misión cultural de forma estable.

7.3 Dimensión de mercado, públicos y territorio

En esta dimensión se examina la posición de Sonora Cali en el mercado cultural, su relación con los públicos y su arraigo territorial. Un hallazgo significativo es que la organización posee una comunidad de seguidores fieles y un público recurrente en sus eventos. Esta base leal de asistentes locales se ha construido gracias a su trayectoria de más de una década ofreciendo programación artística de calidad y con identidad alternativa. La reputación de Sonora Cali como espacio cultural alternativo y diverso es una fortaleza: ha logrado diferenciarse en la escena cultural caleña como un proyecto independiente con enfoque comunitario, lo cual genera apego en ciertos segmentos de público (particularmente jóvenes, artistas emergentes y comunidades barriales).

Además, la capacidad de Sonora Cali para atraer artistas nacionales e internacionales a sus escenarios y proyectos le ha dado un halo de prestigio y novedad a su oferta, incrementando su atractivo para el público. Sus alianzas con festivales, embajadas y

cooperantes culturales han facilitado eventos de alto impacto cultural que amplían su visibilidad. Todo esto conforma un capital cultural valioso en términos de posicionamiento de marca y conexión emocional con su audiencia local.

No obstante, el análisis revela importantes debilidades en la estrategia de mercado y alcance de públicos. En primer lugar, Sonora Cali adolece de poca segmentación del público objetivo: no cuenta con estudios de públicos ni datos suficientes sobre los diferentes perfiles de audiencia (edades, preferencias, hábitos culturales en Cali) que le permitan diseñar ofertas más focalizadas. Relacionado con ello, se identifica la falta de estrategias diferenciadas para públicos locales versus internacionales; aunque ha recibido artistas extranjeros, no existe un plan claro de cómo atraer audiencias más allá del circuito local, ni cómo fidelizar al público extranjero o turista interesado en cultura.

Otra debilidad es la poca presencia de marca en entornos digitales y en medios masivos: la difusión de Sonora Cali se ha dado principalmente por el voz a voz y medios alternativos; pero, su marketing digital es limitado y su imagen de marca no está consolidada en redes sociales de alto alcance ni en prensa convencional. Consecuentemente, la visibilidad de la organización fuera del círculo artístico alternativo podría considerarse como muy limitada. Más allá de su nicho natural (el sector cultural independiente de Cali), Sonora Cali no ha penetrado en el público general de la ciudad ni en circuitos comerciales; mucha gente fuera del entorno cultural desconoce su existencia. Esta baja visibilidad general impide que la organización amplíe sustancialmente su base de asistentes y clientes potenciales, restringiendo su crecimiento. En términos territoriales, si bien Sonora Cali tiene arraigo en ciertas comunidades, no ha logrado proyectar su marca cultural a nivel de ciudad o región de manera amplia.

El entorno ofrece diversas oportunidades de mercado y expansión de públicos que Sonora Cali podría aprovechar, especialmente apoyándose en su identidad territorial. En los últimos años se percibe un interés creciente del público por la oferta cultural independiente y comunitaria; hay segmentos de la población ávidos de experiencias artísticas auténticas, de proximidad y con contenido social, lo cual encaja con la propuesta de Sonora Cali. Asimismo, hay mayor apertura de canales alternativos de difusión: la posibilidad de establecer alianzas con medios de comunicación alternativos y plataformas digitales especializadas en cultura es una oportunidad para amplificar su alcance promocional más allá del boca a boca tradicional. La expansión del consumo cultural a través de plataformas digitales también juega a favor: desde la pandemia, muchos consumidores se habituaron a buscar contenido cultural en línea (conciertos virtuales, talleres en streaming, etc.), un terreno donde Sonora Cali puede incursionar para llegar a públicos geográficamente distantes e incluso a la diáspora colombiana interesada en la cultura local.

Otra tendencia favorable es el aumento de la demanda de experiencias culturales con valor social y educativo (por ejemplo, eventos con componente comunitario, arte con conciencia social, actividades en territorios vulnerables); Sonora Cali, por su vocación social, está en posición de ofrecer este tipo de experiencias que gozan de apoyo institucional y acogida ciudadana. Finalmente, la cultura ha ganado visibilidad en la agenda pública local: el

gobierno municipal y departamental hablan más de economía naranja, de industrias creativas y de cultura ciudadana, lo que crea un clima positivo para que proyectos culturales independientes sean reconocidos e integrados en programas públicos. Sonora Cali podría beneficiarse de esta coyuntura posicionándose como referente cultural del territorio caleño, presentándose ante autoridades y patrocinadores como un aliado estratégico para objetivos de desarrollo cultural comunitario.

Paralelamente, existen amenazas en el ámbito de mercado y públicos que requieren atención. Una de ellas es la competencia creciente y saturación de la oferta cultural en Cali: la ciudad tiene una escena cultural vibrante con múltiples eventos, festivales, salas de concierto y centros culturales (tanto institucionales como independientes). En este contexto, retener la fidelidad del público es un reto, pues los espectadores tienen muchas opciones entre las cuales elegir. Si Sonora Cali no innova en su programación o no comunica efectivamente su valor diferencial, corre el riesgo de pérdida de audiencia frente a propuestas concurrentes. A esto se suma la posibilidad de desgaste en la relación con sus públicos: audiencias acostumbradas pueden demandar novedades; si la organización repite fórmulas sin refrescar la experiencia, podría haber un declive en el interés.

Otra amenaza ligada al territorio es la desigualdad en el acceso a recursos dependiendo de la ubicación: aunque Cali apoya la cultura, es posible que ciertas zonas (especialmente periferias populares donde Sonora Cali tiene presencia) reciban menos inversión cultural que el centro de la ciudad. Esto podría dejar a Sonora Cali en desventaja competitiva si permanece operando en áreas con menos visibilidad o si no consigue entrar en los circuitos culturales céntricos. Adicionalmente, la pérdida de aliados estratégicos (por ejemplo, si un festival mayor deja de colaborar, o si algún medio aliado cierra) supondría quedar aislado en términos de promoción. En resumen, el desafío para Sonora Cali en esta dimensión es cómo crecer en audiencia y proyección territorial manteniendo su esencia local. Para la sostenibilidad futura, deberá potenciar su mercadeo cultural: investigar a sus públicos, segmentar ofertas, fortalecer su marca en medios digitales, y vincular su identidad territorial a narrativas atractivas para públicos más amplios. De esta forma, podrá convertir la amenaza de la competencia en un estímulo para la innovación y la mejora continua, asegurando su relevancia tanto en su comunidad de origen como en la escena cultural más amplia.

7.4 Dimensión tecnológica e innovación

La adopción de herramientas tecnológicas y la capacidad de innovación constituyen una dimensión clave en el contexto contemporáneo de la gestión cultural. En este aspecto, Sonora Cali ha mostrado fortalezas importantes durante momentos críticos: durante la pandemia logró adaptarse realizando transmisiones y programación digital, aprovechando la creatividad de su equipo para mantener activo el vínculo con el público en formato virtual. Esta experiencia en contenidos digitales emergentes demostró flexibilidad e innovación en medio de la adversidad. El equipo humano posee además capacidad creativa para producir contenido audiovisual con enfoque artístico y comunitario, como lo refleja la colaboración con colectivos audiovisuales locales en algunos proyectos. Otra fortaleza es el uso activo de redes sociales que la organización ha desarrollado para la difusión cultural; si bien su alcance

es modesto, han logrado mantener una presencia en plataformas como Facebook e Instagram, lo que sirve de base para escalar esfuerzos de marketing digital.

Cabe destacar, el interés que han mostrado algunos aliados internacionales en apoyar proyectos digitales de Sonora Cali: instituciones extranjeras y cooperantes han visto valor en la propuesta cultural digital de la organización, brindando oportunidades de colaboración (por ejemplo, apoyo técnico o financiamiento para contenidos en línea). Todas estas fortalezas indican que Sonora Cali tiene un potencial innovador latente y ciertos recursos intangibles (creatividad, credibilidad artística) que podrían impulsarla en la era digital.

Sin embargo, el análisis revela debilidades significativas en materia tecnológica que impiden a la organización aprovechar plenamente las herramientas contemporáneas. La principal es el limitado acceso a infraestructura tecnológica propia: Sonora Cali no dispone de equipos, instalaciones ni conectividad de alta calidad adecuados para producción multimedia constante (como cámaras profesionales, estudio de grabación, buen sistema de sonido, computadores de edición, etc.), dependiendo a menudo de equipos prestados o alquilados para sus eventos virtuales.

Esta carencia material restringe la cantidad y calidad de productos digitales que puede generar. Asimismo, se identifica falta de personal capacitado en producción digital y gestión de plataformas; el equipo actual, si bien creativo, no necesariamente cuenta con especialistas en marketing digital, diseño web, análisis de datos de audiencia o monetización en plataformas, lo cual limita la ejecución de una estrategia tecnológica integral. También se evidencia la ausencia de una estrategia de digitalización sostenida: más allá de esfuerzos puntuales, no existe un plan formal de transformación digital que abarque desde la documentación y archivo de las experiencias (digitalizar su memoria cultural) hasta la creación de nuevos productos culturales digitales o el mantenimiento de una plataforma web robusta. En línea con ello, Sonora Cali no aprovecha plenamente las tecnologías para generación de ingresos: no ha explorado vías como streaming de pago, venta de contenido digital u otras innovaciones que están emergiendo en el sector cultural. Esta falta de visión digital hace que muchas de sus iniciativas dependan casi exclusivamente de la presencialidad tradicional. En términos generales, la brecha tecnológica interna es una debilidad seria: sin infraestructura, personal formado ni estrategia digital, la organización arriesga rezagarse en un mundo cada vez más híbrido y competitivo tecnológicamente.

El entorno, por fortuna, presenta oportunidades valiosas para cerrar la brecha tecnológica e impulsar la innovación en Sonora Cali. En primer lugar, se observa una expansión constante de plataformas digitales diseñadas para monetizar la cultura (desde plataformas de streaming cultural hasta marketplaces de arte en línea). Esto significa que existen canales ya establecidos donde Sonora Cali podría incursionar para difundir y comercializar sus contenidos artísticos a bajo costo de entrada. Paralelamente, hay fondos y subsidios disponibles para la digitalización en el sector cultural, especialmente tras la pandemia: gobiernos y organismos internacionales han lanzado convocatorias para dotar a organizaciones culturales de equipamiento tecnológico, formación digital y desarrollo de proyectos innovadores en medios digitales.

Sonora Cali podría formular proyectos en esa línea y competir por dichos recursos para mejorar su capacidad técnica. Otra oportunidad es el interés del público (especialmente juvenil) por consumir contenidos culturales en línea: la demanda de conciertos virtuales, podcasts culturales, videos educativos y experiencias artísticas interactivas ha crecido, lo cual expande el mercado potencial de la organización más allá de la asistencia física local. Adicionalmente, existen programas de formación técnica gratuitos o subvencionados en áreas digitales (p. ej., cursos en marketing digital, manejo de redes, producción audiovisual) ofrecidos por entidades públicas o privadas, a los cuales el equipo de Sonora Cali podría acceder para elevar sus competencias.

Finalmente, la tendencia general a la colaboración mediante herramientas digitales en el sector artístico (uso de plataformas colaborativas, redes creativas online) brinda a Sonora Cali la posibilidad de integrarse en comunidades virtuales de práctica, aprender de otros proyectos y co-crear innovaciones sin requerir grandes inversiones iniciales. Si la organización aprovecha estas oportunidades –por ejemplo, adquiriendo equipo básico vía alianzas, capacitando a su personal joven en competencias TIC, y diseñando contenido cultural específicamente para entornos digitales– podría potenciar enormemente su alcance e impacto innovador.

No obstante, ignorar la adaptación tecnológica conlleva serias amenazas. Una amenaza patente es quedar rezagado frente a la rápida evolución tecnológica y de consumo cultural: otras organizaciones culturales (e incluso artistas individuales) están adoptando nuevas herramientas y formatos; si Sonora Cali no lo hace, podría volverse menos relevante para los públicos contemporáneos, en especial las nuevas generaciones nativas digitales. La obsolescencia de su oferta es un riesgo real si no incorpora formatos innovadores –por ejemplo, experiencias inmersivas, contenidos interactivos, presencia activa en redes emergentes– mientras el resto del sector sí lo hace. Otra amenaza está en la pérdida o dispersión del acervo cultural de la organización: actualmente, mucha de la documentación, como registros audiovisuales y aprendizajes de Sonora Cali, no están sistematizados digitalmente; sin un proceso de digitalización, corre riesgo de extraviarse información valiosa o no poder mostrar su trayectoria a potenciales financiadores o aliados (que cada vez más valoran ver contenidos y métricas en línea).

También es preocupante la falta de conocimientos tecnológicos en colaboradores clave, pues podría llevar a errores operativos, vulnerabilidades de seguridad informática o simplemente incapacidad para responder a las demandas tecnológicas (por ejemplo, no poder mantener actualizadas redes sociales, páginas web descuidadas, baja calidad en transmisiones, etc.), lo cual da una imagen poco profesional. En resumen, la innovación tecnológica no es opcional sino necesaria para la sostenibilidad de Sonora Cali en el mediano y largo plazo. Integrar la tecnología a su modelo de gestión e innovación artística permitirá no solo ampliar su audiencia y diversificar ingresos (fortaleciendo la autonomía), sino también preservar su relevancia cultural en un contexto territorial y global cada vez más interconectado digitalmente. La capacidad de innovación, entendida tanto en lo creativo

como en la adopción de nuevas prácticas, será uno de los factores determinantes para que Sonora Cali continúe siendo un proyecto vigente y valorado en el futuro.

7.5 Dimensión de talento humano y cultura organizacional

El talento humano y la cultura organizacional de Sonora Cali constituyen otra dimensión crítica para su sostenibilidad. Como fortaleza principal se destaca un equipo humano altamente comprometido con la visión cultural del proyecto. Los miembros claves (incluyendo sus fundadores) muestran una notable identificación emocional con la misión de Sonora Cali y un sentido de pertenencia que los motiva a sostener la organización incluso en condiciones adversas. Este compromiso se traduce en dedicación voluntaria, creatividad y resiliencia ante la escasez de recursos, lo que ha permitido que Sonora Cali perdure donde otros proyectos quizá habrían desistido. Además, el núcleo del equipo posee alto nivel de formación artística y experiencia en sus respectivos campos, aportando capacidades técnicas y sensibilidad cultural al proyecto.

La capacidad de autogestión y resolución colectiva de problemas es otra fortaleza: ante la falta de estructuras formales, el equipo ha aprendido a organizarse de manera horizontal, compartiendo responsabilidades y apoyándose mutuamente para sacar adelante las actividades (lo que refleja una cultura de colaboración interna robusta). Igualmente, la participación activa de los fundadores en la operación diaria asegura la transmisión constante de los valores fundacionales, manteniendo la coherencia entre la filosofía y la práctica institucional. En suma, Sonora Cali cuenta con un capital humano apasionado y creativo, cuya entrega sustenta el proyecto más allá de incentivos económicos.

Contrarrestando lo anterior, se identifican debilidades serias en la gestión del talento humano de la organización, muchas derivadas de la informalidad y limitaciones de recursos. La más estructural es la ausencia de una estructura organizacional formal y jerarquizada: no existe un organigrama claro con definición de roles, responsabilidades y líneas de reporte. Esto puede generar confusión, solapamiento de funciones y dificultad para escalar operativamente. Aunado a ello, no hay procesos establecidos de selección, evaluación del desempeño ni planes de formación continua para el equipo. La incorporación de nuevos miembros suele darse de manera orgánica (amigos, voluntarios ocasionales) sin criterios formales, y la evaluación del trabajo es intuitiva, lo que puede afectar la calidad y la mejora interna. Otra debilidad crítica es la alta rotación del equipo debido principalmente a la falta de estabilidad financiera: al no poder ofrecer salarios competitivos ni contratos a largo plazo, muchos colaboradores talentosos terminan yéndose en busca de sustento económico, dejando vacantes difíciles de reemplazar. Esto provoca pérdida de conocimiento acumulado y discontinuidad en procesos.

Relacionado con lo anterior, no existen políticas claras de remuneración o reconocimiento: gran parte del trabajo se hace ad honorem o con pagos simbólicos, lo que si bien muestra altruismo, a la larga resulta insostenible para mantener motivado al personal y atraer nuevo talento. Asimismo, la carga laboral está concentrada en pocas personas que asumen múltiples roles; la multitarea extrema y sobrecarga puede llevar al agotamiento y a

errores por estrés, además de que indica una falta de distribución eficiente del trabajo. Estas debilidades reflejan que, aunque la cultura organizativa es fuerte en valores, es débil en términos administrativos y de desarrollo del talento: sin mejoras en este frente, la continuidad del proyecto dependerá en exceso del sacrificio personal de unos cuantos, lo cual es un riesgo alto.

El análisis externo muestra varias oportunidades para fortalecer el talento humano y la capacidad organizativa de Sonora Cali. En el ámbito formativo, existen programas de capacitación en gestión cultural y liderazgo impulsados por universidades, ministerios y organizaciones internacionales que la organización podría aprovechar para profesionalizar a su equipo. Cursos, diplomados o talleres en temas de administración cultural, formulación de proyectos, marketing, entre otros, podrían mejorar las competencias del personal existente. Asimismo, hay alianzas potenciales con universidades para recibir practicantes y voluntarios: muchas facultades de artes y gestión cultural buscan lugares donde sus estudiantes realicen pasantías; Sonora Cali podría beneficiarse incorporando jóvenes profesionales por periodos definidos, quienes aportarían conocimientos actualizados a la vez que ganarían experiencia. Otra oportunidad interesante son las convocatorias de apoyos para la empleabilidad en el sector cultural (tanto públicas como de cooperantes) que cofinancian la contratación de personal en organizaciones culturales sin ánimo de lucro. Obtener uno de estos apoyos permitiría a Sonora Cali traer personal remunerado por un tiempo, mitigando la carga en los voluntarios y dejando capacidad instalada.

También, se observa disponibilidad de redes de mentoría y acompañamiento institucional (por ejemplo, programas en los que organizaciones grandes o expertos asesoran a proyectos más pequeños en su fortalecimiento organizacional); vincularse a tales redes podría brindar guía en la implementación de buenas prácticas de gestión del talento. Por último, el interés del sector público en fortalecer procesos organizativos de proyectos culturales independientes (dentro de políticas de sostenibilidad cultural) abre la puerta a que Sonora Cali reciba asistencia técnica o fondos orientados a mejorar su estructura interna. Si la organización busca activamente estas oportunidades como, por ejemplo, postulándose a programas de fortalecimiento institucional o estableciendo convenios con universidades, podría reducir sus carencias en gestión de personal y crear un entorno donde su capital humano esté mejor apoyado y menos propenso al desgaste.

Por otro lado, es preciso reconocer las amenazas que gravitan sobre el talento humano de Sonora Cali en caso de no lograr mejoras. Una amenaza clara es el agotamiento y desertión de los miembros clave debido a la sobrecarga y la falta de incentivos económicos. El modelo sostenido únicamente por voluntariado comprometido es difícil de mantener indefinidamente; incluso los integrantes más apasionados pueden enfrentar situaciones personales que les impidan continuar (necesidad de ingresos estables, burnout, cambios de residencia, etc.), dejando a la organización en situación precaria. Ya se han observado ciclos en que referentes importantes se retiran, generando vacíos difíciles de llenar porque la memoria institucional reside informalmente en ellos.

Otra amenaza es la dificultad para atraer nuevo talento calificado: al competir con otras organizaciones o sectores que sí remuneran, Sonora Cali puede quedarse con un círculo muy reducido de colaboradores disponibles, limitando su crecimiento creativo y operativo. Además, en la medida en que aspire a formalizarse, deberá cumplir normativas laborales (como el cumplimiento de un Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo - SGSST, pago de prestaciones sociales, etc.); no hacerlo podría implicar sanciones legales y reputacionales. Esta transición hacia la formalidad sin recursos suficientes es un riesgo: podría exponer que la organización no está preparada para sostener una planta de personal bajo estándares legales, generando tensiones internas. Finalmente, la pérdida de la cultura organizacional original es una amenaza intangible pero importante: si en el proceso de crecimiento se incorpora gente nueva sin la debida inducción en los valores y se distancia el núcleo fundador, Sonora Cali podría diluir ese espíritu colectivo que la caracteriza.

En suma, la sostenibilidad de Sonora Cali depende en gran medida de su gente, por lo que profesionalizar la gestión del talento, encontrar mecanismos para retener conocimiento y repartir mejor las cargas es tan estratégico como conseguir fondos. La organización deberá navegar entre mantener su esencia solidaria y voluntaria, y evolucionar hacia una estructura más formal que ofrezca estabilidad a las personas. El equilibrio entre autonomía y bienestar del equipo será clave: sin un equipo humano fuerte y cuidado, cualquier proyecto cultural, por noble que sea, corre peligro de extinguirse.

7.6 Implicaciones estratégicas para la sostenibilidad

El análisis DOFA de Sonora Cali revela un panorama complejo donde conviven fortalezas prometedoras y debilidades preocupantes, en medio de un entorno con oportunidades valiosas: pero, también amenazas significativas. En términos generales, la organización posee activos intangibles muy potentes para su sostenibilidad: un capital simbólico de reconocimiento local, un capital relacional de aliados y apoyos comunitarios, un equipo apasionado y creativo, y una trayectoria de impacto cultural en su territorio. Estas fortalezas internas le otorgan a Sonora Cali una ventaja comparativa en autenticidad y arraigo cultural que difícilmente puede ser replicada por entidades externas o más nuevas.

Asimismo, el contexto ofrece ventanas de oportunidad que podrían apalancar esas fortalezas: disponibilidad de financiamiento cultural, mayor apertura institucional hacia lo independiente, tecnologías accesibles para difundir contenido y nuevas audiencias deseosas de propuestas culturales con sentido social. Si Sonora Cali logra alinear sus fortalezas con las oportunidades –por ejemplo, usando su credibilidad para ganar convocatorias, su capacidad de alianza para integrarse en redes globales, o su creatividad para innovar en formatos digitales– podría dar saltos cualitativos en su consolidación, avanzando hacia un modelo sostenible y autónomo.

No obstante, el diagnóstico pone en evidencia factores de riesgo que deben ser gestionados estratégicamente. Las debilidades internas, particularmente las estructurales (falta de planificación, informalidad administrativa, fragilidad financiera, debilidades en tecnología y recursos humanos), constituyen cuellos de botella que amplifican las amenazas

externas. Por ejemplo, la dependencia de fondos externos combinada con la incertidumbre en las políticas públicas o la economía nacional puede poner en jaque la continuidad de las actividades. De igual forma, la ausencia de estructura organizativa unida a la competencia creciente en el sector cultural puede traducirse en la pérdida paulatina de relevancia si no se corrige el rumbo. Varios hallazgos apuntan a que la sostenibilidad de Sonora Cali exige elevar su nivel de institucionalidad y gestión sin perder su identidad. Esto implica profesionalizar ciertos procesos (financieros, administrativos, de marketing) e incorporar herramientas modernas, a la vez que se conserva la autonomía creativa, la participación comunitaria y el sentido de misión cultural que le dan razón de ser.

La interrelación de factores internos y externos sugiere algunas rutas estratégicas. Aprovechar fortalezas para neutralizar amenazas: por ejemplo, capitalizar su red de alianzas y prestigio local (fortalezas) para subsanar la falta de recursos estables, negociando apoyos más duraderos o convenios con entidades que garanticen cierto colchón financiero frente a épocas difíciles (amenaza). Igualmente, aprovechar oportunidades para superar debilidades: por caso, recurrir a programas de formación y asesoría (oportunidad) para solventar carencias en planificación estratégica y competencias digitales (debilidades), o usar fondos de digitalización disponibles para adquirir infraestructura tecnológica que falta. La capacidad de Sonora Cali para leer su entorno será determinante: las oportunidades identificadas no se materializarán automáticamente, requerirán iniciativa, aprendizaje y posiblemente alianzas estratégicas.

En cuanto a las implicaciones para la sostenibilidad cultural del proyecto, sobresale la necesidad de equilibrio entre autonomía y cooperación institucional. Sonora Cali debe buscar mayor autonomía financiera y operativa (diversificando ingresos, reteniendo talento, formalizando procesos) precisamente para poder seguir siendo un espacio autónomo de creación cultural en el territorio. Esa autonomía, sin embargo, no significa aislamiento: por el contrario, implicará tejer nuevas relaciones con el Estado, la empresa privada, la academia y otras organizaciones, bajo términos que respeten su misión. La sostenibilidad también será territorial: la organización ha de consolidar su base local (su comunidad caleña) al tiempo que expande su influencia a nivel regional o nacional. Esto podría significar articularse a políticas públicas culturales locales que reconozcan el valor de iniciativas de barrio y, paralelamente, proyectar la voz de la periferia cultural de Cali hacia instancias nacionales.

Finalmente, la innovación constante emerge como un imperativo estratégico: innovar en modelos de gestión (más participativos, híbridos entre lo formal y lo comunitario), innovar en fuentes de recursos (economía creativa, servicios culturales, colaboraciones cross-sector), e innovar en la programación artística para mantener vivo el interés del público. Solo mediante la adaptación creativa Sonora Cali podrá adelantarse a cambios en el entorno y configurar escenarios futuros favorables. En perspectiva, el análisis DOFA proporciona una hoja de ruta de aquello que la organización debe potenciar, corregir, aprovechar y vigilar. La siguiente tabla resume de forma general los principales factores internos y externos identificados:

La siguiente tabla presenta un resumen de la matriz DOFA general de Sonora Cali, organizando las principales fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas identificadas:

Tabla 1 *Matriz DOFA de Sonora Cali (resumen general).*

Fortalezas (Internas)	Debilidades (Internas)
<ul style="list-style-type: none"> ● Fuerte reconocimiento local y legitimidad cultural en la comunidad. ● Amplia red de alianzas con organizaciones culturales y actores locales. ● Equipo comprometido, creativo y con experiencia artística y comunitaria. ● Trayectoria consolidada en programación artística diversa e innovadora. ● Historial de autogestión financiera exitosa en eventos y transparencia en recursos. 	<ul style="list-style-type: none"> ● Falta de formalización institucional (visión estratégica compartida y procesos administrativos débiles). ● Fragilidad financiera: alta dependencia de fondos externos, sin reservas ni planificación a largo plazo. ● Estructura organizativa informal: sin organigrama, rotación alta y sobrecarga de roles en pocas personas. ● Presencia de marca limitada fuera del circuito alternativo; escasa investigación de públicos. ● Brecha tecnológica: infraestructura digital y personal especializado insuficientes; ausencia de estrategia TIC.
Oportunidades (Externas)	Amenazas (Externas)
<ul style="list-style-type: none"> ● Disponibilidad de fondos públicos, privados e internacionales para cultura (convocatorias, cooperación, RSE). ● Auge de plataformas digitales y alternativas (crowdfunding, streaming) para monetizar y difundir contenidos culturales. ● Mayor interés institucional en apoyar organizaciones culturales independientes (programas de formación, mesas sectoriales, legislación participativa). ● Creciente demanda de experiencias culturales auténticas con impacto 	<ul style="list-style-type: none"> ● Competencia elevada y oferta cultural saturada que dificulta fidelizar y crecer en públicos. ● Incertidumbre financiera: disminución de apoyos públicos o privados; baja confianza de entes financieros en proyectos informales. ● Riesgo de exclusión institucional por falta de estatus legal o participación en políticas (pérdida de contratos y visibilidad). ● Desgaste del equipo humano por sobrecarga y falta de incentivos, con posible fuga de talento clave. ● Cambios desfavorables en el entorno político o económico (prioridades

<p>social y educativo en Cali y a nivel virtual.</p> <ul style="list-style-type: none">● Acceso a alianzas académicas (pasantías, voluntarios) y redes de mentoría para fortalecer capacidades internas.	<p>gubernamentales, regulación, crisis) que afecten al sector cultural independiente.</p>
--	---

Fuente: Elaboración de Laura Posso y Avidis García (2025).

Matriz IGO

La construcción de la matriz IGO constituye la segunda fase del análisis interno–externo de Sonora Cali. Tras la elaboración de la matriz DOFA y la identificación de debilidades y oportunidades clave, la matriz IGO permite priorizar los factores que condicionan el cumplimiento de la misión de la organización y evaluarlos en función de dos criterios: **importancia** y **governabilidad**. La literatura prospectiva sobre gestión cultural describe esta herramienta como un instrumento diagnóstico que ayuda a identificar factores prioritarios, evaluar la capacidad de gestión y transparentar la toma de decisiones. Su aplicación brinda información valiosa para enfocar estratégicamente los esfuerzos y los recursos en las áreas de mayor prioridad e impacto potencial.

8.1 Metodología de aplicación

Para Sonora Cali se adoptó la metodología usual de la matriz IGO. Se partió de un listado de factores internos y externos elaborados durante el análisis DOFA y se invitó a 19 expertos – miembros del colectivo, aliados y gestores culturales de Cali – a calificarlos. Cada experto asignó una puntuación de **importancia** y **governabilidad** a cada variable empleando las mismas escalas señaladas en la literatura: la importancia se valora de 1 (sin importancia) a 5 (muy importante), y la gobernabilidad de 0 (nulo) a 5 (fuerte). La **importancia** mide la relevancia de cada factor para el logro de los fines misionales de Sonora Cali, mientras que la **governabilidad** expresa el nivel de control o influencia que la organización puede ejercer sobre el factor. Para cada variable se calculó el total y el promedio de las valoraciones de los expertos. Finalmente se elaboró un índice de prioridad multiplicando el promedio de importancia por el promedio de gobernabilidad, lo que permite identificar aquellas variables que, además de ser relevantes, presentan posibilidades de ser gestionadas por la organización.

8.2 Listado de variables evaluadas

Las valoraciones se realizaron sobre un universo de doce variables internas y doce variables externas identificadas a partir de la matriz DOFA y de las entrevistas con actores clave. A continuación, se presenta un resumen de todas las variables sometidas a consideración de los expertos:

8.2.1 Variables internas evaluadas

- **Respaldo institucional hacia Sonora Cali:** La organización no cuenta con el apoyo constante de entidades públicas o privadas que fortalezcan su legitimidad, visibilidad o acceso a recursos estratégicos.
- **Gestión administrativa:** Existen dificultades en los procesos administrativos internos que afectan la planificación, la ejecución de actividades y el seguimiento organizacional.
- **Plan estratégico a largo plazo:** Sonora Cali carece de una hoja de ruta definida que oriente sus decisiones hacia objetivos sostenibles y de crecimiento futuro.

- **Concentración de funciones en pocos liderazgos:** Las principales decisiones y responsabilidades recaen en un número reducido de personas, lo que limita la distribución eficiente del trabajo y aumenta la vulnerabilidad organizacional.
- **Modelo económico insostenible.** La organización ha atravesado dificultades económicas serias, como el cierre de su sede física, debido a la falta de ingresos constantes que garanticen su funcionamiento.
- **Dependencia económica.** Sonora Cali depende en gran medida de alianzas, convenios o fondos de terceros, lo que compromete su autonomía financiera.
- **Estructura financiera formalizada.** No se cuenta con un modelo financiero consolidado que permita presupuestar, controlar gastos y evaluar la rentabilidad de sus actividades culturales.
- **Sistematización de información sobre públicos.** No existe una base de datos consolidada ni mecanismos internos para recopilar, analizar y utilizar información sobre sus asistentes, participantes o aliados.
- **Sistematización de la propuesta cultural.** Sonora Cali no ha documentado ni estructurado formalmente su modelo de programación y servicios culturales, lo que dificulta su reproducción, evaluación y mejora continua.
- **Retención de talento.** La estructura de Sonora Cali depende en gran medida de colaboraciones voluntarias o informales, lo que dificulta la consolidación de un equipo permanente y comprometido a largo plazo.
- **Formación del equipo en competencias digitales.** El equipo de trabajo no cuenta con una preparación sólida en herramientas digitales para la gestión cultural, la comunicación y la sistematización de procesos.
- **Infraestructura tecnológica.** La organización no cuenta con los equipos, conectividad ni recursos tecnológicos necesarios para operar adecuadamente o expandirse en entornos virtuales.

8.2.2 Variables externas evaluadas

- **Políticas públicas estables para el sector cultural.** La ausencia de políticas continuas y eficaces limita el desarrollo estructural de organizaciones como Sonora Cali, impidiendo su articulación con el entorno gubernamental.
- **Articulación sectorial.** La escasa cooperación y alineación entre instituciones culturales de la ciudad debilita las redes de apoyo y dificulta la ejecución de proyectos conjuntos.
- **Barreras financieras.** Las organizaciones culturales auto-gestionadas enfrentan dificultades para obtener legitimidad y visibilidad dentro del sistema cultural formal.
- **Financiación pública.** Los fondos públicos disponibles son limitados o inaccesibles para colectivos culturales sin estructura legal sólida.
- **Infraestructura pública disponible para actividades culturales.** La escasez de espacios culturales accesibles y sostenibles en la ciudad limita la posibilidad de mantener una programación estable.

- **Reconocimiento del valor cultural.** La oferta cultural de base comunitaria no siempre es percibida como necesaria o valiosa por parte de las comunidades o las autoridades.
- **Operadores culturales.** Las organizaciones culturales independientes enfrentan barreras para competir con entidades más consolidadas que capturan mayor atención y recursos.
- **Brecha tecnológica territorial.** En algunos barrios de Cali el acceso a internet estable, equipos o plataformas tecnológicas puede ser limitado, afectando la producción y difusión cultural.
- **Política local.** Cambios frecuentes en la administración pública afectan la continuidad de convenios, recursos y alianzas con proyectos culturales comunitarios.
- **Plataformas digitales adaptadas al contexto local.** Las soluciones tecnológicas existentes no siempre responden a las necesidades y capacidades técnicas de las organizaciones culturales comunitarias.
- **Convocatorias privadas o internacionales.** La falta de capacidades técnicas y redes externas impide acceder a fuentes alternativas de financiación no estatales.
- **Apoyo del público hacia el sector cultural.** Existe una falta de cultura de consumo estable hacia eventos culturales locales, lo que impide consolidar audiencias constantes y comprometidas.

Para visualizar de manera sintética la valoración otorgada por los expertos, se presentan a continuación dos tablas con los promedios de importancia y gobernabilidad calculados para cada variable. La primera tabla recopila las variables internas, mientras que la segunda muestra los factores externos. Nótese que las variables finalmente priorizadas aparecen en negrita.

Tabla 2 Variable interna (abreviada).

Variable interna (abreviada)	Prom. de importancia	Prom. de gobernabilidad
Gestión administrativa	4,05	3,42
Dependencia económica	4,05	3,21
Infraestructura tecnológica	3,95	3,53
Falta de respaldo institucional	3,89	3,05
Carencia de plan estratégico	3,68	3,32
Concentración de funciones	3,68	3,84

Modelo económico insostenible	3,79	3,11
Ausencia de estructura financiera	3,89	3,21
Débil sistematización de públicos	3,84	3,26
Falta de sistematización cultural	3,63	3,42
Voluntariado inestable	3,53	3,53
Escasa formación digital	3,47	3,21

Fuente: Elaboración de Laura Posso y Avidis García (2025).

Tabla 3 *Variable externa (abreviada).*

Variable externa (abreviada)	Prom. de importancia	Prom. de gobernabilidad
Articulación sectorial	3,63	3,26
Barreras financieras	3,37	2,95
Reconocimiento del valor cultural	3,84	2,68
Falta de políticas públicas	3,11	2,11
Financiación pública	2,89	2,21
Falta de infraestructura pública	3,16	2,11
Competencia desigual	2,58	1,89
Brecha tecnológica territorial	2,42	2,00
Inestabilidad política local	2,63	2,32

Limitada oferta de plataformas locales	2,37	2,11
Acceso a convocatorias privadas	2,74	2,11
Desigual atención del público	3,00	2,21

Fuente: Elaboración de Laura Posso y Avidis García (2025).

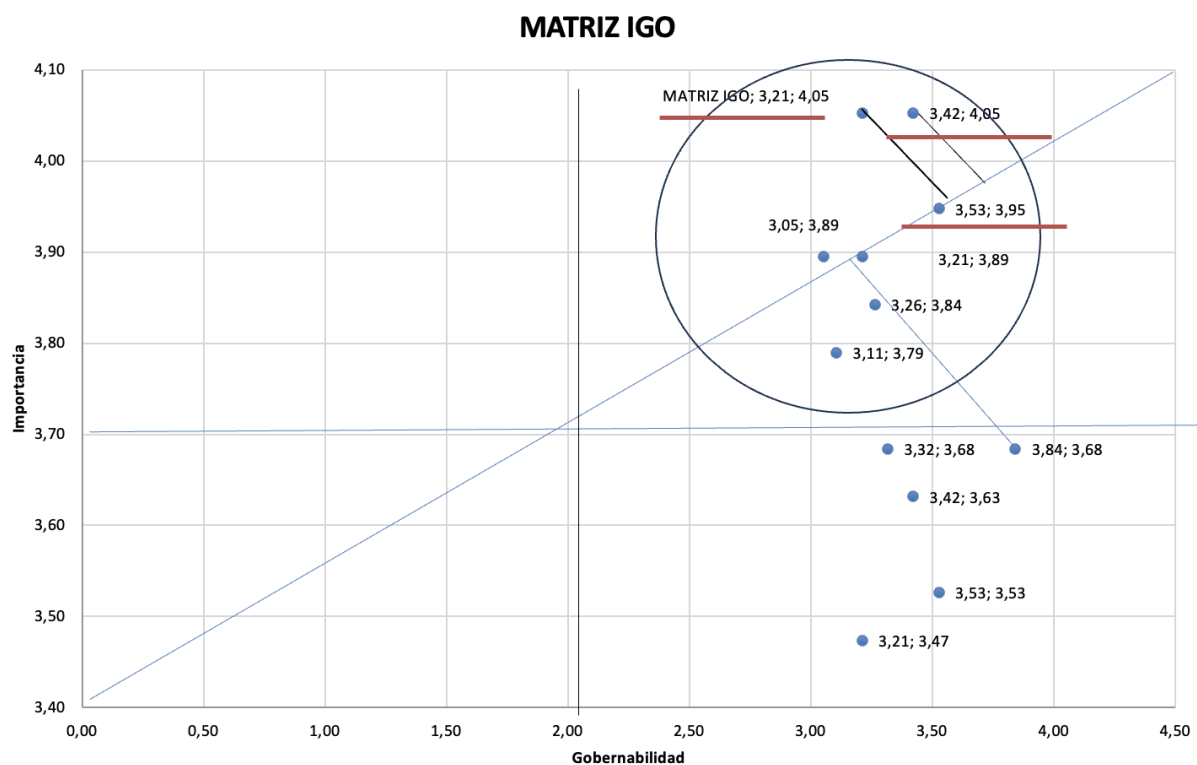
8.3 Priorización y variables seleccionadas

Del universo de factores descritos se priorizaron tres variables internas y tres externas a partir de su recurrencia en los grupos focales y de los puntajes de importancia y gobernabilidad. Estas variables, resaltadas en verde en la plantilla de Excel, se describen a continuación:

8.3.1 Variables internas

1. **Gestión administrativa.** Se refiere a la existencia de dificultades en los procesos administrativos internos que afectan la planificación, la ejecución de actividades y el seguimiento organizacional. Los expertos señalaron que la ausencia de protocolos formales y la alta carga operativa repercute en la eficiencia de Sonora Cali. Esta variable obtuvo un promedio de importancia de **4,05** y un promedio de gobernabilidad de **3,42**, lo que la convierte en un factor altamente relevante y con posibilidad de ser controlado por la organización (peso 13,86).
2. **Dependencia económica.** Hace alusión a la fuerte dependencia de Sonora Cali de alianzas, convenios o fondos de terceros, lo que compromete su autonomía financiera y limita la capacidad de invertir en mejoras operativas. Con un promedio de importancia de **4,05** y un promedio de gobernabilidad de **3,21**, la variable demuestra que la fragilidad financiera es un asunto crítico pero su manejo depende de factores externos como la disponibilidad de recursos y las relaciones con aliados (peso 13,01).
3. **Infraestructura tecnológica.** Señala la carencia de equipos, conectividad y recursos tecnológicos suficientes para operar adecuadamente y expandir las actividades en entornos virtuales. Dada la creciente importancia de lo digital para la difusión cultural, la falta de infraestructura tecnológica es una restricción importante. Su promedio de importancia es de **3,95** y el de gobernabilidad **3,53**, alcanzando un peso de 13,92, el más alto entre las variables internas seleccionadas.

Gráfico Variables Internas - Fuente: Elaboración de Laura Posso y Avidis García (2025)..

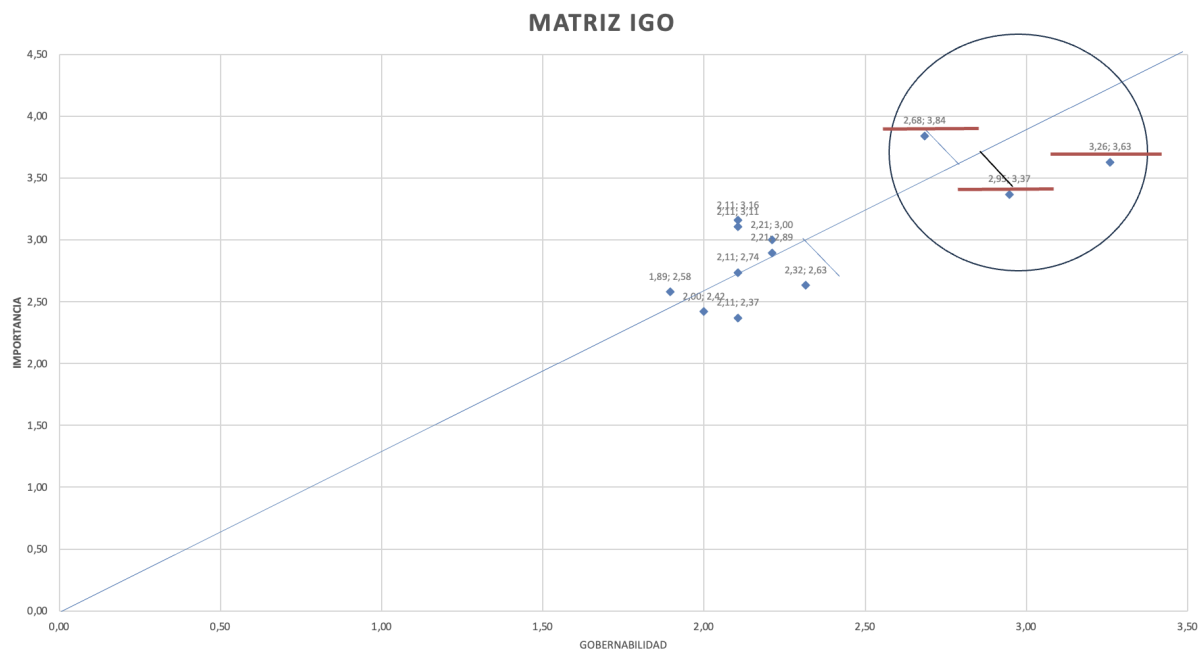


8.3.2 Variables externas

1. **Articulación sectorial.** Esta variable describe la escasa cooperación y alineación entre las instituciones culturales de la ciudad, lo cual debilita las redes de apoyo y dificulta la ejecución de proyectos conjuntos. Recibió un promedio de importancia de **3,63** y un promedio de gobernabilidad de **3,26** (peso 11,85). Aunque Sonora Cali no controla completamente esta variable, sí puede influir mediante alianzas y participación en redes sectoriales.
2. **Barreras financieras.** Alude a las dificultades que enfrentan las organizaciones culturales autogestionadas para obtener legitimidad y visibilidad dentro del sistema cultural formal, lo que afecta su acceso a recursos. Su importancia media es **3,37** y la gobernabilidad **2,95** (peso 9,93). La baja gobernabilidad indica que los obstáculos financieros dependen de condiciones macroeconómicas y políticas culturales externas a Sonora Cali.
3. **Reconocimiento del valor cultural.** Expresa la falta de percepción, por parte de comunidades y autoridades, de la oferta cultural de base comunitaria como necesaria

o valiosa. El promedio de importancia fue **3,84** y la gobernabilidad **2,68** (peso 10,31). Al ser una variable sociocultural, su gobernabilidad es relativamente baja; no obstante, aumenta de forma indirecta mediante la difusión y la participación comunitaria.

Gráfico Variables Externas - Fuente: Elaboración de Laura Posso y Avidis García (2025)..



La tabla siguiente, sintetiza los puntajes obtenidos por las seis variables priorizadas.

Tabla 4 Variables priorizadas.

Variable	Tipo	Prom. de importancia	Prom. de gobernabilidad	Peso (I×G)
Gestión administrativa	Interna	4,05	3,42	13,86
Dependencia económica	Interna	4,05	3,21	13,01
Infraestructura tecnológica	Interna	3,95	3,53	13,92
Articulación sectorial	Externa	3,63	3,26	11,85
Barreras financieras	Externa	3,37	2,95	9,93

Reconocimiento del valor cultural	Externa	3,84	2,68	10,31
-----------------------------------	---------	------	------	-------

Fuente: Elaboración de Laura Posso y Avidis García (2025).

8.4 Análisis de resultados

Los resultados muestran que las tres variables internas obtienen puntuaciones de importancia superiores a 3,9 y niveles de gobernabilidad por encima de 3,2. Esto significa que para los expertos, la capacidad de actuación de Sonora Cali se concentra en el ámbito interno. La **infraestructura tecnológica** presenta el peso más alto (13,92), evidenciando que invertir en equipos y conectividad constituye la acción con mayor impacto potencial para la organización. A corto plazo, se recomienda gestionar alianzas con universidades o empresas tecnológicas para dotar al proyecto de dispositivos y conexiones de calidad; además, aprovechar programas públicos de alfabetización digital.

La **gestión administrativa** es el segundo factor con más peso (13,86). La informalidad de los procesos administrativos genera retrasos y dificulta el crecimiento. Para mejorar este aspecto, es fundamental diseñar un manual de procedimientos que regule la planificación, la ejecución de actividades y la rendición de cuentas. Capacitar al equipo en gestión de proyectos y adoptar herramientas de seguimiento (por ejemplo, plataformas de gestión colaborativa) permitirá mejorar la eficiencia organizacional.

La **dependencia económica** se sitúa como el tercer factor interno (peso 13,01). Aunque su importancia es alta, la gobernabilidad es ligeramente menor que la de las otras variables, señal de que Sonora Cali puede influir en este aspecto pero que también depende de políticas culturales y del contexto socioeconómico. En consecuencia, se recomienda diversificar las fuentes de ingresos mediante servicios de formación, venta de mercancía cultural y campañas de donación, evitando concentrar la financiación en pocos aliados.

Respecto a las variables externas, el **reconocimiento del valor cultural** muestra la importancia media más alta (3,84), pero su gobernabilidad es baja (2,68), lo que indica que, aunque es esencial lograr mayor reconocimiento, la organización solo puede influir parcialmente en este factor. Las estrategias deberían centrarse en fortalecer la presencia mediática, documentar los resultados sociales de Sonora Cali y articularse con organizaciones barriales para legitimar su valor comunitario.

La **articulación sectorial** (peso 11,85) revela que la limitada cooperación entre instituciones culturales es un problema compartido en la ciudad. Aunque Sonora Cali no puede solucionarlo por sí sola, sí puede fomentar alianzas y trabajar en red con otras organizaciones para compartir recursos, coproducir eventos y participar en espacios de

incidencia. Fomentar la articulación puede, a mediano plazo, aumentar la resiliencia del sector cultural independiente de Cali.

Finalmente, las **barreras financieras** (peso 9,93) fueron calificadas con la menor gobernabilidad. La falta de respaldo institucional y de mecanismos transparentes de financiación limita la sostenibilidad de los proyectos. Como señalan las definiciones de la matriz IGO, la gobernabilidad mide el nivel de control que la organización tiene sobre cada variable; en este caso, la baja gobernabilidad refleja que dichas barreras dependen de reformas políticas y de un reconocimiento institucional del sector. Aun así, Sonora Cali puede crear un portafolio sólido de propuestas y utilizar la innovación digital para presentar sus proyectos ante convocatorias públicas y privadas.

La aplicación de la matriz IGO permitió priorizar los factores críticos que inciden en la sostenibilidad de Sonora Cali y determinar en qué medida la organización puede intervenir sobre ellos. Los resultados indican que fortalecer la **infraestructura tecnológica**, profesionalizar la **gestión administrativa** y diversificar los ingresos para reducir la **dependencia económica** son acciones inmediatas que dependen principalmente de las decisiones internas de la organización. Además, aunque Sonora Cali tiene menor gobernabilidad sobre factores externos como la **articulación sectorial**, las **barreras financieras** y el **reconocimiento del valor cultural**, puede incidir a través de la creación de alianzas estratégicas, la participación activa en redes culturales y el desarrollo de campañas comunicativas que destaquen su aporte social.

Para el presente estudio de caso, la matriz IGO se convierte en una **herramienta fundamental** para orientar la toma de decisiones y diseñar un plan estratégico a largo plazo. Al basar la planificación en la priorización de variables, Sonora Cali puede concentrar sus esfuerzos en los ámbitos donde su intervención tiene mayor efecto, anticipar riesgos y aprovechar oportunidades para fortalecer su modelo de gestión cultural.

Más allá de esta priorización, el ejercicio de la matriz IGO evidencia que los factores internos y externos no deben ser abordados de manera aislada. Las debilidades administrativas, la falta de equipo tecnológico y la dependencia económica están estrechamente vinculadas con el entorno político, financiero y cultural en el que opera la organización.

Finalmente, el análisis reafirma que la sostenibilidad de Sonora Cali depende tanto del fortalecimiento de sus capacidades internas como de su habilidad para negociar un entorno externo complejo. La sinergia entre una gestión administrativa profesional, un modelo financiero diversificado y una sólida infraestructura tecnológica, junto con alianzas sectoriales y una mayor legitimidad pública, puede convertir a Sonora Cali en un referente de gestión cultural independiente en Cali y en otras ciudades latinoamericanas.

Análisis de expertos

El análisis de expertos constituye una fase central en la investigación prospectiva de Sonora Cali, pues permite integrar la mirada de gestores y especialistas que han enfrentado retos similares en la gestión cultural comunitaria. Esta sección presenta el diseño de la consulta, las variables priorizadas, los hallazgos derivados de las respuestas y una matriz de expertos que sintetiza las percepciones sobre las cuatro preguntas aplicadas.

Tabla 5 *Expertos consultados.*

Nombre	Perfil
Avidis Javier García	Licenciado, abogado, artista escénico, especialista en gestión educativa y magíster en derecho humanos.
Laura Posso	Licenciada en Arte Dramático, magister en administración, gestora cultural.
Felipe Pérez	Licenciado en Arte Dramático, magister en dirección escénica, dramaturgo, director e investigador. Docente universitario.
Gabriel Uribe	Actor y director de Teatro, pedagogo e investigador. Docente universitario.
Gina Paola Díaz	Licenciada en Educación, especialista en gestión cultural, trabajadora social y directora de la Fundación Artística FUNCINET Cartagena.
Karol León	Abogado y gestor cultural. Director de la agrupación Raíces de Cartagena.

Fuente: Elaboración de Laura Posso y Avidis García (2025).

9.1 Diseño de la consulta y preguntas

Seis expertos con trayectoria diversa —Avidis Javier García, Laura Posso, Felipe Pérez, Gabriel Uribe, Gina Paola Díaz y Karol León— fueron invitados a participar en un diálogo abierto sobre la sostenibilidad de Sonora Cali. Las preguntas se articularon con la

matriz IGO y la identificación de tendencias futuras. El instrumento se estructuró en torno a cuatro cuestionamientos:

1. **Variable más crítica:** ¿Cuál considera que es la variable más crítica para la sostenibilidad de Sonora Cali y por qué?
2. **Alianzas externas:** ¿Qué alianzas o apoyos externos deberían fortalecerse para enfrentar los riesgos identificados?
3. **Gestión interna:** ¿Qué acciones recomienda para consolidar la gestión interna (administrativa y financiera)?
4. **Oportunidades a futuro:** ¿Qué oportunidades locales o mundiales debería aprovechar Sonora Cali en los próximos años?

Cada experto respondió de forma individual, aportando recomendaciones directas, matices y ejemplos basados en su experiencia. Las respuestas se organizaron por variable para identificar coincidencias, tensiones y rutas viables.

9.2 Variables priorizadas según la matriz IGO

La aplicación de la matriz IGO permitió ordenar las variables identificadas en términos de importancia (impacto en la sostenibilidad) y gobernabilidad (capacidad de ser gestionada). Entre las doce variables internas y las doce externas consideradas, seis obtuvieron los puntajes más altos y fueron resaltadas por su recurrencia en los grupos focales. A continuación, se detallan las variables internas y externas seleccionadas, seguidas del análisis cualitativo de los expertos.

9.2.1 Variables internas

- **Gestión administrativa (importancia 4,05; gobernabilidad 3,42).** Los expertos coincidieron en que Sonora Cali carece de procesos administrativos claros; la ausencia de roles definidos y protocolos formales limita la planificación, la continuidad y la transmisión de aprendizajes. La organización funciona gracias a la voluntad de sus miembros, pero sin estructuras mínimas que garanticen estabilidad. Formalizar no significa burocratizar, sino traducir la filosofía comunitaria en reglas básicas de convivencia y operación. Se propuso crear una estructura ágil con roles rotativos, elaborar manuales de funciones, establecer un plan de inducción para nuevos integrantes y aprovechar herramientas digitales para la gestión.
- **Dependencia económica (importancia 4,05; gobernabilidad 3,21).** La fuerte dependencia de Sonora Cali de alianzas, convenios o fondos de terceros compromete su autonomía financiera. Aunque la red barrial y el voluntariado se reconocen como fortalezas simbólicas, los expertos advirtieron que basar la sostenibilidad en estímulos públicos y donaciones puntuales genera fragilidad. La vulnerabilidad se acentúa cuando los recursos no permiten planear a mediano plazo ni invertir en mejoras. Se

recomendó diversificar ingresos mediante un portafolio de servicios (talleres, asesorías, programación comunitaria), explorar microfinanzas solidarias y crear un fondo de ahorro que sirva de amortiguador. Igualmente, reforzar la fidelización y el reconocimiento barrial para sostener la confianza.

- **Infraestructura tecnológica (importancia 3,95; gobernabilidad 3,53).** La carencia de equipos, conectividad y recursos tecnológicos limita la difusión, la sistematización de datos y la posibilidad de ofrecer servicios virtuales. Aunque esta variable no se incluyó inicialmente en las preguntas, los expertos insistieron en que la brecha digital restringe el alcance de Sonora Cali. Propusieron gestionar donaciones de equipos mediante alianzas con universidades y empresas tecnológicas, capacitar al equipo en herramientas digitales y documentar la programación online para aumentar la visibilidad y legitimidad del proyecto.

9.2.2 Variables externas

- **Articulación sectorial (importancia 3,63; gobernabilidad 3,26).** Esta variable alude a la cooperación y alineación entre instituciones culturales y proyectos afines en la ciudad. Los expertos señalaron que la relación con la institucionalidad local es estratégica pero tensa: la falta de continuidad de las políticas y los trámites administrativos pueden derivar en cierres o sanciones. A pesar de ello, existen oportunidades para incidir en mesas y planes de cultura barriales y para construir redes de programación conjunta. Las recomendaciones incluyen visibilizar el impacto comunitario para exigir convenios claros y legítimos, acordar protocolos de cooperación y organizar reuniones regulares con otras iniciativas.
- **Barreras financieras (importancia 3,37; gobernabilidad 2,95).** Se refiere a las dificultades que enfrentan las organizaciones culturales autogestionadas para obtener legitimidad y recursos dentro del sistema cultural formal. Los expertos subrayaron que la dependencia de estímulos públicos es insostenible y que los requisitos legales dificultan el acceso a financiamiento. Propusieron formalizar la figura jurídica de Sonora Cali para mejorar su elegibilidad en convocatorias, establecer alianzas éticas con instituciones locales y diversificar los ingresos mediante microfinanzas y servicios propios.
- **Reconocimiento del valor cultural (importancia 3,84; gobernabilidad 2,68).** Esta variable refleja la percepción —por parte de comunidades y autoridades— de la oferta cultural de base comunitaria como necesaria y valiosa. Sonora Cali funciona como refugio, laboratorio y punto de encuentro para la comunidad, pero aún se le percibe como un «grupo de amigos» en lugar de una institución cultural con impacto social. Los expertos propusieron campañas de apropiación y mediación barrial, documentar testimonios y trabajar con medios locales para visibilizar los logros. También alertaron sobre el riesgo de gentrificación y la fatiga de los liderazgos, e insistieron en blindar la sede como bien común

9.3 Matriz de expertos: Síntesis de respuestas

La siguiente matriz integra las percepciones de los expertos con relación a las cuatro preguntas aplicadas. Dado que las entrevistas fueron confidenciales, la tabla recoge consensos y matices sin identificar a los participantes de manera individual.

Tabla 6 *Matriz de expertos.*

Pregunta	Hallazgos y percepciones	Riesgos señalados	Oportunidades identificadas	Recomendaciones clave
Variable más crítica	Coincidencia en la gestión administrativa y la estructura financiera como factores determinantes: la falta de roles claros y la dependencia de apoyos externos limitan la planificación y la autonomía.	Sobrecarga de trabajo, rotación constante y pérdida de aprendizajes; vulnerabilidad ante recortes y cambios políticos.	Formalizar sin burocratizar, crear una estructura ágil y diversificar las fuentes de ingreso.	Definir roles, elaborar manuales de funciones, establecer un fondo de ahorro y explorar microfinanzas solidarias.
Alianzas y apoyos externos	Necesidad de fortalecer la relación con instituciones culturales locales, iniciativas independientes y la comunidad barrial. Se valora la reciprocidad y la fidelización como ejes de sostenibilidad.	Posible inestabilidad de políticas culturales, fragmentación del sector y desgaste de redes si no se cuida la reciprocidad.	Incidir en mesas de cultura, construir redes de programación conjunta y mantener vínculos con aliados que respeten la autonomía del proyecto.	Mapear actores estratégicos, visibilizar el impacto de la organización y diseñar acuerdos de cooperación y comunicación para reforzar la confianza.
Acciones de gestión interna	Profesionalizar la administración, diversificar ingresos y fortalecer la infraestructura tecnológica. Se reconoce que la organización funciona gracias a la voluntad de sus miembros, pero que necesita herramientas formales para garantizar continuidad.	Sobrecarga y rotación de liderazgos; fragilidad financiera; brecha digital que limita la difusión.	Crear manuales, roles rotativos, portafolio de servicios y alianzas con universidades o empresas tecnológicas.	Implementar un manual de procedimientos, capacitar al equipo en gestión y herramientas digitales, establecer planes de inducción y programas de generación de ingresos.
Oportunidades a futuro	Aprovechar tendencias de cooperación sectorial, visibilizar el valor cultural en públicos más amplios y explorar formatos híbridos (presenciales y virtuales). Aprender de experiencias nacionales e internacionales y participar activamente en procesos de política cultural.	Riesgo de gentrificación y expulsión de la comunidad; dificultades para acceder a financiamiento debido a la falta de reconocimiento institucional.	Sumarse a redes latinoamericanas de gestión cultural independiente, innovar en estrategias de comunicación digital y promover campañas de apropiación barrial.	Blindar la sede como bien común; buscar oportunidades en programas de cooperación internacional y alianzas tecnológicas; documentar y difundir logros para mejorar el reconocimiento y el acceso a fondos.

Fuente: Elaboración de Laura Posso y Avidis García (2025).

El análisis de expertos confirma que la sostenibilidad de Sonora Cali es una cuestión política y ética que excede lo administrativo o lo financiero. Sobrevivir de convocatoria en convocatoria no basta: la fortaleza real se construye en capas, una base operativa que da estabilidad, redes de cuidado mutuo y la capacidad de negociar con actores externos sin perder la autonomía.

Los riesgos son evidentes, gentrificación, fragmentación del sector, fatiga de los liderazgos comunitarios; pero, las oportunidades también: una comunidad que respalda, una demanda cultural viva y ejemplos de otras organizaciones que han sabido blindarse sin encerrarse. La sostenibilidad de Sonora Cali se teje día a día con decisiones que diversifican los recursos, fortalecen la legitimidad barrial y abren puertas para la incidencia. Sostener el proyecto es, en el fondo, sostener la esperanza de que la cultura comunitaria no es un lujo ni un adorno: es una forma de resistir la indiferencia, construir puentes e imaginar futuros más justos.

La consulta recuerda que la permanencia no puede decretarse: debe defenderse y celebrarse cada día como un pacto vivo con la comunidad y con quienes creen que otra ciudad es posible. Las acciones que surgen de este capítulo, formalización ágil, diversificación económica, articulación sectorial, visibilización del valor cultural, ofrecen una hoja de ruta para que Sonora Cali transite hacia escenarios de sostenibilidad a 2035.

Análisis de tendencias locales y mundiales

Comprender las tendencias que inciden en una organización cultural como Sonora Cali resulta fundamental para anticipar escenarios posibles y formular estrategias adaptativas que respondan a un entorno dinámico y cambiante. Esta fase del estudio busca ampliar la mirada sobre Sonora Cali, conectándola con experiencias locales y mundiales que permiten leer críticamente los retos y oportunidades de su sostenibilidad hacia 2035 (Godet, 2007; Aguilar, 2022).

A partir del diagnóstico y de la matriz IGO, se priorizaron seis variables clave: gestión administrativa, dependencia de apoyos, estructura financiera (factores internos); instituciones culturales locales, iniciativas culturales independientes y servicios culturales comunitarios (factores externos). Cada una refleja tensiones y posibilidades que se cruzan con tendencias más amplias observadas en la gestión cultural contemporánea (Bonet & Négrier, 2018).

10.1 Referentes de análisis de tendencias

Sonora Cali, casa cultural y espacio creativo del barrio San Antonio en Cali, representa un ejemplo de gestión cultural independiente que ha enfrentado tensiones con las autoridades locales. En abril de 2023, su clausura por incumplir trámites administrativos generó indignación en la comunidad artística, que calificó el hecho como un “ultraje” contra un lugar dedicado a “construir ciudadanía popular de la mano de la cultura” (Ospina, 2023). Este incidente evidenció la precaria política cultural local, acusada de apoyar solo a ciertos espacios “consentidos”; mientras otros “tratan de sobrevivir pese a los hostigamientos de los funcionarios”. Ante esta situación, resulta valioso analizar experiencias similares, en Colombia y el mundo, de organizaciones culturales autogestionadas, comunitarias o híbridas, para extraer aprendizajes y pistas estratégicas para Sonora Cali (García Canclini, 1990; Yúdice, 2002; Bonet & Négrier, 2018). A continuación, se presentan seis casos documentados, priorizando América Latina y Europa, seguidos de un análisis comparativo crítico de sus modelos de gestión, sostenibilidad, relaciones con el Estado y desafíos comunes.

10.1.1 Espacio Comunitario Santa Ana (Valparaíso, Chile)

Historia y características: El Espacio Comunitario Santa Ana nació en 2008 en el cerro Cordillera de Valparaíso como iniciativa vecinal para rescatar patrimonio y fortalecer el tejido social. La comunidad rehabilitó la Capilla Santa Ana (1870) y una casona contigua, obteniendo en 2014 personería jurídica como Corporación de Desarrollo Cultural y Social (Borja & Muxí, 2003).

Modelo de gestión y sostenibilidad: La organización funciona de manera participativa, con asamblea corporativa y equipos de trabajo, combinando formalidad legal y prácticas

autogestionarias. Su sostenibilidad se apoya en fondos concursables, eventos comunitarios, turismo patrimonial y alianzas con instituciones académicas y museos (Moulaert, 2010).

Logros y desafíos: Entre sus logros destaca la recuperación de más de 1300 m² de patrimonio arquitectónico y la creación de un polo cultural que refuerza la identidad barrial. Los desafíos se concentran en garantizar recursos estables, mantener la infraestructura centenaria y enfrentar riesgos propios de Valparaíso como terremotos, incendios y presión inmobiliaria (UNESCO, 2022).

10.1.2 Ateneu Popular 9 Barris (Barcelona, España)

Historia y características: El Ateneu Popular 9 Barris es un centro cultural comunitario emblemático de Barcelona, nacido de la lucha vecinal en la década de 1970 (Subirats, 2016). Su origen se remonta a 1977, cuando los vecinos del distrito obrero de Nou Barris ocuparon una planta asfáltica que amenazaba con contaminar el barrio. Tras intensas reivindicaciones, lograron detener la actividad de la fábrica y organizaron un espacio cultural autogestionado.

Modelo de gestión: El Ateneu 9 Barris encarna un modelo híbrido de gestión comunitaria asociada a lo público, gestionado por la asociación Bidó de Nou Barris. El gobierno de la asociación se rige por principios democráticos horizontales y cuenta con un consejo asociativo elegido en asamblea, preservando el espíritu asambleario de sus orígenes. Este caso es estudiado como ejemplo pionero de colaboración público-comunitaria en Europa (Martí-Costa & Pradel, 2011; Sempere & López, 2008).

Estrategias de sostenibilidad: Aproximadamente un 60% del presupuesto operativo proviene de subvenciones públicas y el resto de ingresos propios: taquilla, talleres, alquiler de salas y bar. La sostenibilidad también se apoya en su legitimidad histórica como conquista vecinal, lo que genera un fuerte sentido de pertenencia y defensa colectiva.

Logros: Ha transformado un símbolo de contaminación en un templo cultural ciudadano, y su programa de circo social es reconocido por su impacto inclusivo.

Desafíos: Mantener independencia creativa, renovar liderazgos y diversificar ingresos para evitar dependencia estatal (Bonet & Négrier, 2018).

10.1.3 Club Cultural Matienzo (Buenos Aires, Argentina)

Historia y características: El Club Cultural Matienzo surgió en Buenos Aires tras la crisis de principios de 2000. Fundado en 2008, representa un modelo de emprendimiento cultural colaborativo (Troncoso & Arcos, 2018). Se consolidó como un espacio emblemático de arte multidisciplinario en la ciudad.

Modelo de gestión: Opera bajo un modelo híbrido entre cooperativa cultural y emprendimiento privado, con fuerte componente participativo. Este caso se estudia como

ejemplo de gestión cultural independiente y profesionalizada en América Latina (Bayardo, 2019).

Estrategias de sostenibilidad: Se destaca por la diversificación de ingresos propios (bar, talleres, alquiler de espacios, merchandising). También ha usado crowdfunding y mecenazgo para financiar su crecimiento.

Desafíos: Su mayor fragilidad es la inestabilidad inmobiliaria en contextos de gentrificación (Delgadillo, 2012).

10.1.4 Circo Volador (Ciudad de México, México)

Historia y características: Circo Volador nace en 1988 a partir de una investigación-acción del sociólogo Héctor Castillo Berthier sobre juventudes urbanas. Se consolidó en 1997 en el antiguo Cine Francisco Villa, otorgado en comodato por el gobierno. Desde entonces ha funcionado como multiforo cultural y laboratorio juvenil (Castillo Berthier, 2008).

Modelo de gestión: Gestionado por una asociación civil, combina intervención social y gestión cultural. Mantiene un ethos participativo en el que los propios jóvenes se convierten en instructores y gestores.

Estrategias de sostenibilidad: Ha dependido de apoyos públicos, cooperación internacional (NOVIB, AVINA, ASHOKA) y autogestión local. Fue reconocido con el Premio Internacional de Dubái de Buenas Prácticas (ONU-Hábitat) en 2004 (ONU-Hábitat, 2004).

Logros: Empoderó a generaciones de jóvenes a través del arte y legitimó expresiones culturales antes marginales como el rock urbano y el graffiti (Reguillo, 2000).

Desafíos: Riesgos de dependencia de subsidios, regulaciones estatales estrictas y necesidad de renovación generacional.

10.1.5 Casa Cultural El Chontaduro (Cali, Colombia)

Historia y características: Fundada en 1986 en el Distrito de Aguablanca, ha trabajado en formación artística y ciudadana de niños y jóvenes afrodescendientes. Se reconoce como un espacio de resistencia cultural y educativa en contextos vulnerables (Wade, 1997).

Modelo de gestión: ONG comunitaria con gobernanza participativa y énfasis en equidad de género. Sus procesos han sido acompañados por profesionales de pedagogía y trabajo social (Mariscal Orozco, 2015).

Estrategias de sostenibilidad: Combina apoyos internacionales (Save the Children, UNICEF), convocatorias públicas, emprendimientos comunitarios y economía solidaria.

Logros: Preservación de tradiciones del Pacífico, formación de lideresas y reducción de violencia juvenil a través del arte (Freire, 1970).

Desafíos: La sostenibilidad financiera, renovación generacional y la seguridad del entorno siguen siendo críticos.

10.1.6 Casa Cultural Nuestra Herencia (Bogotá)

Ubicación y origen: Iniciada hace alrededor de 8 años en La Candelaria como café-galería, hoy reúne a más de 60 artistas urbanos.

Modelo de organización: Funciona como fundación con dirección colectiva, profesionalizada en apoyo a artistas emergentes de graffiti y arte urbano.

Sostenibilidad: Ingresos diversificados (café, tienda, talleres, residencias) y apoyos culturales públicos y privados.

Desafíos: Afronta presiones de mercado y regulaciones en un barrio turístico y patrimonial. Casos como este reflejan la profesionalización del arte urbano y su inserción en circuitos culturales (Bayardo, 2019; UNESCO, 2022).

10.2 Matriz de tendencias - Vive sonora (Horizonte 2035)

Tabla 7 Matriz de tendencias - Vive sonora.

Dimensión	Tendencias Globales	Tendencias Nacionales	Tendencias Locales
Social	- Nuevas formas de organización comunitaria y colaborativa.	- Fortalecimiento de redes ciudadanas en defensa de lo público y lo común.	- Emergencia de colectivos juveniles y barriales con agendas culturales propias.
	- Mayor valorización de la diversidad cultural y la inclusión.	- Aumento de la precarización laboral en sectores creativos.	- Desigualdades en el acceso a la oferta cultural según ubicación territorial.
	- Urbanización acelerada con pérdida de tejido comunitario.	- Reconfiguración de los vínculos sociales en entornos digitales.	- Desplazamientos internos y fragmentación del sentido de barrio en Cali.
Política/ Institucional	- Crisis de legitimidad de las instituciones públicas tradicionales.	- Reformas en el Sistema Nacional de Cultura y nuevas normativas.	- Débil implementación de planes culturales locales (PDM, PME, PPC).
	- Expansión de políticas culturales inclusivas en ciudades intermedias.	- Mayor atención a la participación ciudadana en la formulación de políticas.	- Baja ejecución presupuestal para cultura en el municipio.

	- Cooperación internacional como alternativa a la financiación estatal.	- Programas nacionales de economía naranja con efectos desiguales.	- Intermittencia en convocatorias y apoyos para organizaciones comunitarias.
Cultural	- Hibridación cultural y estéticas translocales.	- Apropiación digital de procesos creativos en nuevos formatos.	- Fortalecimiento de la escena independiente en barrios tradicionales como San Antonio.
	- Crecimiento de las industrias culturales y creativas urbanas.	- Expansión de redes de autogestión artística y circulación alternativa.	- Reconocimiento simbólico de proyectos comunitarios sin respaldo material.
	- Memoria cultural como eje de resistencia frente a globalización.	- Incorporación del enfoque étnico y de género en políticas culturales.	- Pérdida de espacios físicos culturales y gentrificación del centro histórico.

Fuente: Elaboración de Laura Posso y Avidis García (2025).

10.3 Matriz de cambio proyectada a 2035

El ejercicio prospectivo en torno a Sonora Cali nos exigió imaginar cómo podrían evolucionar las variables clave del proyecto en un horizonte de diez años. Esta mirada a 2035 no pretende adivinar el futuro, sino abrir un espacio de reflexión sobre los caminos posibles y deseables para el colectivo cultural. En este capítulo se presenta una matriz de cambios que se organiza en tres tipos de escenarios: **cambios esperados** (tendencias plausibles si se mantienen las condiciones actuales y se siguen las recomendaciones trazadas), **cambios temidos** (situaciones negativas que podrían materializarse si no se actúa de manera preventiva) y **cambios anhelados** (escenarios deseables hacia los que deberían orientarse las estrategias de la organización). A través de una narrativa detallada, se analizan estos escenarios para cada una de las tres variables internas y las tres variables externas priorizadas en la matriz IGO.

Para facilitar una visión comparativa y condensada de estos escenarios, a continuación, se presenta una **matriz de cambios** que resume, en frases clave, los principales cambios esperados, temidos y anhelados para cada variable. La narrativa amplia y las reflexiones derivadas de esta matriz se desarrollan en las secciones posteriores.

Tabla 8 *Matriz de cambio proyectada a 2035*

Variable	Cambios esperados (2035)	Cambios temidos (2035)	Cambios anhelados (2035)
----------	--------------------------	------------------------	--------------------------

Gestión administrativa	Formalización con guías; herramientas digitales y registros; capacitación y profesionalización; subcomités temáticos; rendición de cuentas.	Jerarquías rígidas; sobrecarga administrativa; pérdida de flexibilidad; desvinculación de la base; estancamiento de la innovación.	Presupuestos participativos; mentorías intergeneracionales; adopción de software libre; archivo vivo; rotación de cargos.
Dependencia económica	Diversificación de ingresos (servicios, productos, aportes); programas de membresía y suscripciones; alianzas éticas; crowdfunding; emprendimientos colectivos.	Inestabilidad macroeconómica; condicionamiento de donaciones; aumento de costos por gentrificación; dependencia excesiva de un aliado; desgaste de la comunidad.	Fondo cooperativo comunitario; economías solidarias y circuitos de trueque; productos de comercio justo; redes de microfinanzas; alianzas internacionales horizontales.
Infraestructura tecnológica	Documentación audiovisual; alfabetización digital comunitaria; biblioteca virtual; registros en línea y análisis de datos; expansión híbrida de actividades.	Exclusión digital; dependencia de plataformas comerciales; obsolescencia de equipos; vulnerabilidad a ciberataques; superficialidad cultural.	Laboratorio tecnológico comunitario; uso de software libre y hardware sostenible; alianzas con colectivos hackers y universidades; preservación de patrimonio inmaterial; programas de inclusión digital crítica.
Articulación sectorial	Programación compartida; redes y plataformas de incidencia; cooperación logística; financiación conjunta; intercambio de saberes.	Cooptación institucional; competencia y rivalidad; dilución de identidad; sobrecarga burocrática; inequidad en decisiones.	Red federada de espacios independientes; negociación colectiva con autoridades; investigación y documentación colaborativa; intercambio internacional; gobernanza participativa.
Barreras financieras	Capacitación financiera continua; simplificación de convocatorias; programas de responsabilidad social empresarial; alianzas con filantropía estructurada; economía mixta entre recursos públicos, privados y auto-gestionados.	Recortes presupuestales; concentración de recursos; mercantilización cultural; burocracia excluyente; dependencia de capital externo.	Reformas políticas para asignar presupuestos; microcréditos culturales; subvenciones participativas; fondos de inversión social; alianzas tripartitas entre Estado, empresa y comunidad.

Reconocimiento del valor cultural	Mayor cobertura mediática; currículos escolares con contenidos locales; rutas turísticas culturales; políticas de salvaguardia; participación en eventos de ciudad.	Mercantilización sin sentido; cooptación política; apropiación cultural; gentrificación y desplazamiento; competencia desigual.	Reconocimiento de derechos culturales; protección legal del espacio; campañas de sensibilización comunitaria; intercambios interculturales; políticas de memoria y archivo.
--	---	---	---

Fuente: Elaboración de Laura Posso y Avidis García (2025).

10.4 Gestión administrativa

10.4.1 Cambios esperados (2035)

Para 2035 se espera que Sonora Cali haya avanzado en la formalización de su gestión interna. Las acciones emprendidas a partir del análisis de expertos —elaboración de manuales, definición de roles rotativos, establecimiento de planes de inducción y uso de herramientas digitales— deberían dar frutos en la creación de un tejido institucional estable y flexible. Es plausible imaginar que la organización adopte plataformas en línea para la coordinación de actividades, la elaboración de informes y la memoria institucional, y que cuente con un equipo de coordinación con experiencia en gestión cultural. Este cambio no implicaría abandonar la horizontalidad, sino aprender a combinar la estructura con la participación abierta.

Algunos aspectos concretos que podrían caracterizar estos cambios son:

- **Clarificación de funciones y responsabilidades.** Elaborar guías accesibles que describan cada rol en el colectivo para evitar la duplicación de tareas y garantizar continuidad cuando las personas rotan o se ausentan.
- **Uso de herramientas de gestión digitales.** Implementar calendarios compartidos, plataformas de documentación colaborativa y sistemas de registro de actividades que faciliten la coordinación y la memoria institucional.
- **Formación y profesionalización.** Desarrollar procesos periódicos de capacitación en gestión cultural, contabilidad básica y uso de tecnología, de modo que más personas del barrio puedan asumir responsabilidades sin sentirse sobrecargadas.
- **Creación de subcomités temáticos.** Establecer comisiones para áreas como finanzas, programación, comunicación y logística, de forma que las tareas se distribuyan y se fomente la especialización sin perder la visión conjunta.

- **Mecanismos de rendición de cuentas.** Diseñar sesiones abiertas donde se presenten informes y se reciban retroalimentaciones, fortaleciendo la transparencia y la confianza con la comunidad.

10.4.2 Cambios temidos (2035)

Sin embargo, también existe el riesgo de que la formalización derive en burocratización. Si la consolidación de procesos no se acompaña de una reflexión crítica, podría ocurrir que un grupo reducido acumule el poder decisorio y se distancie de las bases comunitarias, reproduciendo lógicas corporativas. Los expertos advirtieron el peligro de la sobrecarga y la rotación de liderazgos; para 2035, este riesgo podría traducirse en un agotamiento del voluntariado y la pérdida de la energía que ha caracterizado al proyecto. También se teme que las exigencias de cumplimiento normativo —como trámites y registros— desvíen recursos y tiempo de la labor cultural.

Entre los riesgos específicos que podrían materializarse se encuentran:

- **Emergencia de jerarquías rígidas.** La institucionalización podría derivar en la consolidación de liderazgos inamovibles, restringiendo la participación y el sentido de apropiación de la comunidad.
- **Sobrecarga administrativa.** El incremento de trámites legales y contables podría saturar a los voluntarios, desviando tiempo y energía que debería invertirse en procesos creativos y comunitarios.
- **Pérdida de flexibilidad.** Al depender de manuales y procedimientos estrictos, la organización corre el riesgo de volverse menos ágil para responder a emergencias y a las dinámicas del barrio.
- **Desvinculación de la base comunitaria.** El distanciamiento entre la dirección y la comunidad puede generar desconfianza y desinterés, reduciendo la participación y el apoyo.
- **Estancamiento de la innovación.** La repetición de métodos burocráticos podría desincentivar la búsqueda de nuevas formas de organización y de creación cultural.

10.4.3 Cambios anhelados (2035)

El escenario deseado plantea que, en 2035, la gestión administrativa de Sonora Cali sea un ejemplo de equilibrio entre estructura y flexibilidad. La organización habrá logrado consolidar una administración participativa en la que la comunidad tenga voz y voto en las decisiones estratégicas, y donde cada tarea esté claramente asignada, pero sea rotativa para evitar la concentración de poder. La memoria institucional se habrá convertido en un bien común, accesible y transparente, que permita la transferencia de saberes entre generaciones.

La adopción de tecnologías digitales se hará desde una perspectiva emancipadora, aprovechando herramientas abiertas que faciliten la gestión sin imponer modelos externos.

Para llegar a este horizonte ideal, se visualizan múltiples estrategias:

- **Presupuestos participativos.** Diseñar espacios donde la comunidad pueda decidir sobre la asignación de recursos, garantizando que las prioridades colectivas se reflejen en el gasto.
- **Mentorías intergeneracionales.** Propiciar encuentros entre miembros con mayor experiencia y jóvenes gestores culturales, de manera que se transmitan saberes y se cultiven nuevas vocaciones.
- **Software libre y autonomía tecnológica.** Adoptar herramientas digitales de código abierto que permitan personalizar los sistemas de gestión y mantener la independencia frente a las corporaciones.
- **Archivo vivo y memoria colectiva.** Construir un repositorio digital y físico de documentos, audios y videos que cuente la historia del proyecto y sirva como recurso para investigaciones y para la autoevaluación.
- **Rotación de cargos y comisiones.** Establecer períodos definidos para las responsabilidades directivas, fomentando la renovación de ideas y la distribución equitativa del poder.

10.5 Dependencia económica

10.5.1 Cambios esperados (2035)

La diversificación de ingresos constituye una meta central en los planes de Sonora Cali. Para 2035 se espera que el proyecto haya desarrollado un portafolio de servicios consolidado, que incluya talleres, asesorías, producción de eventos y productos culturales. También se anticipa un acceso mayor a microfinanzas solidarias y a programas públicos de apoyo a la cultura; en Colombia se han creado recientemente fondos y convocatorias que valoran la autonomía comunitaria. Es previsible que Sonora Cali establezca alianzas con organizaciones sin ánimo de lucro y empresas locales que compartan su visión y que aporten recursos sin exigir contraprestaciones que comprometan la identidad del proyecto. Además, la economía digital puede abrir nuevas oportunidades de monetización, como plataformas de streaming comunitarias o campañas de crowdfunding.

Las proyecciones específicas incluyen:

- **Diversificación de ingresos.** Combinar ingresos derivados de talleres, venta de productos culturales, servicios de producción y aportes de socios con pequeñas subvenciones y fondos públicos.

- **Programas de membresía y suscripciones.** Implementar esquemas de afiliación donde la comunidad contribuya de manera regular a cambio de beneficios simbólicos y acceso prioritario a actividades.
- **Alianzas éticas.** Establecer convenios con empresas locales y fundaciones cuyos valores se alineen con los principios de Sonora Cali y que aporten recursos sin imponer condiciones.
- **Financiamiento participativo en línea.** Utilizar plataformas de crowdfunding para proyectos específicos, fortaleciendo el vínculo con la diáspora y con personas interesadas en apoyar la cultura de base.
- **Emprendimientos colectivos.** Promover iniciativas productivas ligadas al proyecto (catering comunitario, publicaciones, merchandising) que generen recursos y empleo local.

10.5.2 Cambios temidos (2035)

Existe la posibilidad que, el panorama económico se deteriore. La experiencia del cierre de la sede física de Sonora Cali recordó la vulnerabilidad de depender de estímulos y donaciones puntuales. Para 2035 se teme que la economía global atraviese crisis que reduzcan las ayudas públicas y el apoyo de donantes. Un escenario adverso incluye la cooptación del proyecto por patrocinadores que busquen beneficios corporativos y presionen para alterar su programación cultural. Otro riesgo es que la gentrificación del barrio incremente los costos operativos y expulse a la comunidad, reduciendo los ingresos por eventos.

Algunos de los riesgos concretos que preocupan son:

- **Inestabilidad macroeconómica.** Crisis económicas globales o nacionales que disminuyan el presupuesto de la cultura y reduzcan el consumo de eventos culturales.
- **Condicionamiento de donaciones.** Patrocinadores que busquen imponer contenidos, marcas o políticas, comprometiendo la independencia del proyecto.
- **Aumento de costos por gentrificación.** Incrementos en arrendamiento y servicios públicos que hagan insostenible la permanencia en el barrio.
- **Dependencia excesiva de un solo aliado.** La pérdida de un donante principal puede desestabilizar todo el presupuesto.
- **Desgaste de la comunidad.** Si las actividades de recaudación se intensifican sin una estrategia clara, pueden agotarse las redes de apoyo barrial.

10.5.3 Cambios anhelados (2035)

El horizonte deseado visualiza a Sonora Cali con autonomía financiera basada en economías solidarias y comunitarias. Para 2035, la organización podría haber creado un fondo cooperativo alimentado por aportes voluntarios, cuotas de socios y beneficios de sus servicios. Se anhela la existencia de mecanismos de redistribución que apoyen a proyectos emergentes del barrio y generen redes de solidaridad económica. Un modelo de economía social implicaría que la comunidad se apropie del proyecto también como inversión, reconociendo que el arte y la cultura son motores de desarrollo. Así mismo, las alianzas internacionales podrían traducirse en intercambios que aporten recursos financieros y conocimientos sin poner en riesgo la autonomía del espacio.

Para alcanzar esta autonomía soñada se imaginan diversas vías:

- **Fondo cooperativo comunitario.** Crear un fondo gestionado colectivamente que financie proyectos locales y actúe como ahorro para contingencias.
- **Economías solidarias.** Establecer circuitos de trueque y bancos de tiempo que reconozcan el valor del trabajo cultural y reduzcan la necesidad de dinero.
- **Productos de comercio justo.** Desarrollar líneas de productos artesanales, discográficos o editoriales bajo principios de comercio solidario, cuyos ingresos se reinviertan en el proyecto.
- **Red de microfinanzas.** Articularse con cajas de ahorro y cooperativas para ofrecer microcréditos a miembros y vecinos que impulsen emprendimientos culturales.
- **Alianzas internacionales horizontales.** Participar en redes globales que compartan recursos y conocimientos sin colonialismos ni imposiciones.

10.6 Infraestructura tecnológica

10.6.1 Cambios esperados (2035)

La tendencia global hacia la digitalización de la cultura tendrá un impacto directo en Sonora Cali. Para 2035 se espera que la organización haya superado la brecha digital mediante alianzas con universidades y empresas tecnológicas, lo que le permitirá disponer de equipos actualizados y conectividad estable. Es probable que se haya establecido una plataforma propia para transmitir conciertos, talleres y conversatorios en línea, ampliando la audiencia más allá del barrio. Los datos sobre públicos y actividades podrían registrarse y analizarse para tomar decisiones informadas. Estas mejoras no significan reemplazar la experiencia presencial, sino complementarla con formatos híbridos que combinen lo digital y lo local.

De manera concreta se vislumbran varios avances clave:

- **Documentación audiovisual de alta calidad.** La adquisición de equipos de grabación y edición permitirá crear archivos sonoros y audiovisuales de las actividades, fortaleciendo la memoria y facilitando la divulgación.
- **Alfabetización digital comunitaria.** Se proyectan programas de formación donde habitantes de todas las edades aprendan a usar herramientas de edición, plataformas de transmisión y software de creación sonora, cerrando la brecha digital.
- **Biblioteca virtual de recursos.** Se espera consolidar un repositorio en línea con materiales producidos por Sonora Cali y otros referentes, accesible para artistas, investigadores y docentes del territorio.
- **Sistemas de registro en línea.** El uso de formularios digitales y bases de datos centralizadas facilitará la inscripción a eventos, el seguimiento de participantes y la evaluación de actividades.
- **Análisis de datos para la toma de decisiones.** La recopilación de información sobre públicos, horarios y preferencias permitirá ajustar la programación y ofrecer contenidos más pertinentes.

10.6.2 Cambios temidos (2035)

Aun así, persisten riesgos. El uso indiscriminado de tecnología puede acentuar exclusiones si no se piensa en las personas sin acceso a internet o a dispositivos. Se teme que la dependencia de plataformas comerciales someta la producción cultural a algoritmos y métricas ajenas a la comunidad. Existe también la amenaza de la obsolescencia tecnológica: equipos donados que no se actualizan, software privativo costoso y vulnerabilidades de seguridad que afecten la privacidad de los participantes. Finalmente, el avance tecnológico podría propiciar una cultura del consumo rápido que reemplace la profundidad de los procesos comunitarios.

Entre los peligros más concretos destacan:

- **Exclusión digital.** Personas mayores, niñas y habitantes sin recursos podrían quedar marginados si las actividades se trasladan excesivamente a lo virtual.
- **Dependencia de proveedores externos.** El uso de plataformas comerciales que recolectan datos puede comprometer la privacidad y condicionar la visibilidad de los contenidos a criterios de mercado.
- **Obsolescencia programada.** La constante renovación de equipos y programas podría generar gastos recurrentes imposibles de cubrir, dejando a la organización con tecnología desfasada.
- **Vulnerabilidad a ataques cibernéticos.** La falta de medidas de seguridad puede exponer información sensible y desestabilizar la operación digital.

- **Superficialidad cultural.** La tentación de aumentar el número de reproducciones o visualizaciones podría priorizar formatos efímeros en detrimento de procesos creativos profundos.

10.6.3 Cambios anhelados (2035)

En el escenario deseado, Sonora Cali habrá adoptado una filosofía tecnológica abierta y emancipadora. La organización gestionará su propia infraestructura digital, basada en software libre y hardware sostenible, con el apoyo de redes de hackers y tecnólogos comunitarios. Esta tecnología estará al servicio de la creación y la memoria cultural, permitiendo documentar procesos, preservar archivos sonoros e históricos y difundirlos sin intermediarios. La formación digital será una prioridad: niñas, niños, jóvenes y personas mayores del barrio podrán apropiarse de las herramientas para contar sus historias y participar activamente en la gestión cultural. Así, la tecnología se integrará al proyecto como una extensión de la comunidad, no como un fin en sí misma.

Para alcanzar esta visión se proponen varias líneas de acción:

- **Laboratorio tecnológico comunitario.** Crear un espacio equipado para la experimentación con electrónica, código y medios digitales, abierto a la comunidad y gestionado colectivamente.
- **Apuesta por el software libre.** Priorizar programas de código abierto que puedan personalizarse según las necesidades y que garanticen soberanía tecnológica.
- **Alianzas con universidades y colectivos hackers.** Establecer convenios para recibir asesoría, capacitación y apoyo en proyectos innovadores, promoviendo la transferencia de conocimiento.
- **Preservación del patrimonio inmaterial.** Utilizar la tecnología para registrar y difundir relatos orales, canciones y memorias del barrio, asegurando su conservación y acceso público.
- **Programas de inclusión digital.** Implementar planes de alfabetización que contemplen no sólo el uso de herramientas, sino la reflexión crítica sobre los impactos sociales y culturales de lo digital.

10.7 Articulación sectorial

10.7.1 Cambios esperados (2035).

Si se consolidan las redes que han comenzado a tejerse, es plausible que para 2035 exista una articulación más sólida entre Sonora Cali y otras iniciativas culturales de Cali y del país. La participación en mesas de cultura y en agendas programáticas comunes podría convertirse en un hábito, y el proyecto podría ser invitado a plataformas regionales y nacionales. Se espera que las instituciones culturales locales reconozcan cada vez más el

papel de las organizaciones comunitarias y faciliten la creación de cooperaciones formales e informales. Esto incluiría compartir programación, recursos logísticos y conocimientos, reduciendo la duplicación de esfuerzos y potenciando el impacto colectivo.

Entre los cambios concretos que se proyectan están:

- **Programación compartida.** Desarrollo de eventos y festivales co-creados con otros espacios culturales que permitan sumar públicos y recursos.
- **Redes y plataformas de incidencia.** Integración en redes locales, nacionales e internacionales que articulen campañas, investigación y advocacy para mejorar las políticas culturales.
- **Cooperación logística.** Intercambio de equipos, sedes y personal entre organizaciones para optimizar recursos y evitar duplicidades.
- **Propuestas de financiación conjunta.** Presentación de proyectos colaborativos a fondos nacionales e internacionales, elevando las posibilidades de obtener recursos mayores.
- **Intercambio de saberes.** Sesiones regulares de formación y reflexión entre iniciativas para compartir aprendizajes en gestión, comunicación y sostenibilidad.

10.7.2 Cambios temidos (2035)

Sin embargo, la articulación sectorial también corre el riesgo de convertirse en un espacio de competencia y cooptación. Si las políticas culturales siguen privilegiando a ciertas instituciones sobre otras, es posible que la fragmentación y la desconfianza persistan o incluso se agudicen. Sonora Cali podría enfrentar presiones para adaptarse a agendas gubernamentales o a lógicas de mercado, perdiendo autonomía. La saturación de redes, sin claridad en los beneficios mutuos, puede derivar en una sobrecarga burocrática y en un desgaste de las personas involucradas. Además, la falta de transparencia en los acuerdos puede generar conflictos y desalinearse los objetivos.

Algunos de los riesgos específicos a considerar son:

- **Cooptación institucional.** Que grandes organizaciones o el Estado impongan agendas y condiciones que desvíen la misión de Sonora Cali.
- **Competencia por visibilidad y recursos.** Las iniciativas pueden terminar compitiendo entre sí, generando rivalidades y desconfianzas.
- **Dilución de identidad.** En redes poco claras, la singularidad de Sonora Cali podría perderse en discursos genéricos o mediáticos.

- **Sobrecarga burocrática.** Participar en múltiples articulaciones sin objetivos definidos puede saturar la capacidad operativa y agotar a los equipos.
- **Falta de equidad en la toma de decisiones.** Si las redes no implementan reglas claras de gobernanza, las voces más poderosas dominarán las negociaciones y las estrategias.

10.7.3 Cambios anhelados (2035)

El escenario deseado contempla una articulación sectorial horizontal, transparente y basada en la solidaridad. En 2035 Sonora Cali podría cofundar una red de espacios culturales independientes que opere con principios de cooperación y reciprocidad, compartiendo programación, públicos, recursos y estrategias de incidencia. Estas alianzas servirán no sólo para fortalecer proyectos individuales, sino para incidir colectivamente en políticas culturales y exigir condiciones justas para el sector. Se anhela la creación de nodos locales, nacionales e internacionales que permitan intercambiar experiencias y aprendizajes, situando a Sonora Cali en un entramado de iniciativas que promueven la cultura comunitaria como derecho.

Para materializar este horizonte se imaginan varias acciones:

- **Red federada de espacios independientes.** Establecer un organismo de segundo nivel donde cada organización conserve su autonomía, pero participe en decisiones colectivas y en la defensa de derechos comunes.
- **Negociación colectiva con autoridades.** Construir agendas conjuntas para exigir financiación, infraestructura y normativa favorable al sector comunitario.
- **Proyectos de investigación y documentación colaborativa.** Generar estudios que midan el impacto social y económico de la cultura de base para respaldar las reivindicaciones.
- **Intercambio internacional.** Organizar residencias y giras con organizaciones de otras regiones y países que fortalezcan el aprendizaje mutuo y la visibilidad.
- **Diseño de marcos de gobernanza participativa.** Adoptar principios horizontales y transparentes en las redes, con rotación de vocerías y mecanismos de deliberación abiertos.

10.8 Barreras financieras

10.8.1 Cambios esperados (2035)

A corto y mediano plazo, se espera que algunas barreras financieras se mitiguen gracias a la apertura de programas de financiamiento orientados a proyectos comunitarios y a la flexibilización de ciertos requisitos de convocatorias públicas. Para 2035, es plausible que existan fondos específicos para espacios culturales independientes en Cali y en Colombia, así

como alianzas con organizaciones internacionales que apoyen la cultura comunitaria. También se prevé una mayor familiaridad del equipo de Sonora Cali con los procedimientos administrativos y legales, lo que facilitará el acceso a recursos. La diversificación económica interna también contribuirá a reducir la dependencia de fuentes externas.

Entre los avances concretos esperados se encuentran:

- **Capacitación financiera continua.** El equipo recibirá formación en elaboración de presupuestos, contabilidad básica y formulación de proyectos, aumentando la eficacia en el acceso a recursos.
- **Simplificación de convocatorias.** Organismos públicos y fundaciones están implementando plataformas en línea con requisitos más accesibles para proyectos comunitarios.
- **Responsabilidad social empresarial.** Empresas locales podrán destinar un porcentaje de sus ingresos a iniciativas culturales a través de programas de responsabilidad social.
- **Alianzas con filantropía estructurada.** Se prevé la creación de fondos especializados para la cultura de base, administrados por entidades independientes que generen confianza.
- **Economía mixta.** La combinación de recursos públicos, privados y autogestionados permitirá compensar las fluctuaciones de cada fuente.

10.8.2 Cambios temidos (2035)

No obstante, la historia reciente muestra que las políticas culturales pueden cambiar de un gobierno a otro y que los recortes presupuestales afectan rápidamente al sector. Para 2035 se teme un endurecimiento de los requisitos de financiación y una reducción de fondos debido a crisis económicas o a prioridades políticas distintas. La competencia por recursos podría intensificarse, y las organizaciones con menor capacidad administrativa podrían quedarse atrás. Otro temor es que la burocratización de los mecanismos de financiación excluya a proyectos que no encajen en formatos rígidos o que no cumplan con exigencias contables complejas.

Dentro de los escenarios adversos destacan:

- **Recortes presupuestales y austeridad.** Cambios en la política fiscal podrían reducir drásticamente los fondos destinados a cultura.
- **Concentración de recursos.** Los fondos podrían dirigirse a grandes instituciones, dejando desprotegidas a las organizaciones comunitarias.

- **Mercantilización de la cultura.** Las convocatorias pueden priorizar proyectos con potencial de ingresos económicos, relegando los procesos de base.
- **Burocracia excluyente.** Requisitos excesivos de informes, certificados y contrapartidas podrían dejar fuera a colectivos con poca capacidad administrativa.
- **Dependencia de capital externo.** Una mayor participación de fondos internacionales puede conllevar presiones para estandarizar formatos y narrativas, alejándose de las realidades locales.

10.8.3 Cambios anhelados (2035)

El escenario deseado plantea que, hacia 2035, existan fondos públicos y privados accesibles para organizaciones comunitarias; que los trámites se simplifiquen y que se reconozca la diversidad de modelos de gestión. Las microfinanzas, el crowdfunding y las redes solidarias se consolidarían como alternativas para sostener proyectos culturales. Se anhela que la responsabilidad de financiar la cultura se reparta entre el Estado, la empresa privada y la sociedad civil, reconociendo que la cultura genera valor social y económico. Las organizaciones como Sonora Cali jugarían un papel activo en la co-creación de estos fondos y en la definición de sus criterios, evitando la mercantilización y fomentando la inclusión.

Para arribar a este futuro deseado se plantean diversas iniciativas:

- **Reformas políticas.** Impulsar normativas que obliguen a destinar un porcentaje fijo de los presupuestos municipales y departamentales a la cultura comunitaria.
- **Microcréditos culturales.** Desarrollar programas de financiamiento de pequeña escala para proyectos artísticos y educativos, con tasas justas y plazos flexibles.
- **Subvenciones participativas.** Implementar esquemas donde las decisiones de adjudicación sean tomadas por jurados comunitarios y expertos de trayectoria diversa.
- **Fondos de inversión social.** Crear fondos de dotación para espacios culturales gestionados por consorcios público-privados que garanticen la estabilidad financiera a largo plazo.
- **Alianzas tripartitas.** Fomentar colaboraciones entre Estado, empresa y organizaciones comunitarias para compartir recursos y riesgos, asegurando el control de los proyectos por parte de la comunidad.

10.9 Reconocimiento del valor cultural

10.9.1 Cambios esperados (2035)

El reconocimiento de la cultura comunitaria tiende a incrementarse cuando sus aportes se visibilizan. Para 2035 se espera que Sonora Cali haya fortalecido su narrativa de impacto a través de campañas de apropiación y mediación barrial, así como de la

documentación de testimonios y logros. La inclusión de la memoria de Sonora Cali en discursos oficiales podría traducirse en reconocimiento institucional y en la incorporación del espacio en circuitos turísticos y educativos. También es posible que surjan políticas locales que protejan y promuevan las expresiones culturales comunitarias. La diversidad cultural podría ser vista como un activo de la ciudad, lo que llevaría a una mayor inversión en proyectos como Sonora Cali.

Este escenario se traduciría en acciones concretas como:

- **Mayor cobertura mediática.** Los medios locales y nacionales darían visibilidad a las actividades y aportes de Sonora Cali, estimulando la asistencia y el apoyo ciudadano.
- **Currículos escolares con contenidos locales.** Incorporar la historia y prácticas del proyecto en programas educativos fortaleciendo la identidad de niñas, niños y jóvenes del barrio.
- **Rutas turísticas culturales.** Integrar Sonora Cali en circuitos patrimoniales que atraigan visitantes interesados en experiencias auténticas y comunitarias.
- **Políticas de salvaguardia.** Aprobar ordenanzas y acuerdos que reconozcan a Sonora Cali como patrimonio cultural inmaterial y le otorguen protección legal contra desplazamientos.
- **Eventos de ciudad.** Invitar a la organización a participar en festivales y celebraciones oficiales para mostrar la diversidad cultural de la ciudad.

10.9.2 Cambios temidos (2035)

Un riesgo latente es la gentrificación: la revalorización cultural de los barrios patrimoniales puede atraer inversiones inmobiliarias que encarezcan la vida y expulsen a la comunidad. Esta mercantilización de la cultura puede vaciar de sentido los espacios comunitarios, transformándolos en atractivos turísticos sin arraigo local. Otro temor es que las autoridades se apropien del discurso del valor cultural para legitimarse, pero sin brindar apoyo real a las iniciativas independientes. En este escenario, Sonora Cali podría verse obligada a adaptarse a agendas ajenas o a competir con iniciativas creadas desde arriba.

Entre los peligros específicos destacan:

- **Mercantilización sin sentido.** Convertir la cultura en un espectáculo para turistas puede vaciarla de significado, desplazando las prácticas comunitarias.
- **Cooptación política.** Las autoridades podrían instrumentalizar el discurso cultural para fines electorales sin otorgar recursos ni garantías reales.
- **Apropiación cultural.** Grupos externos pueden explotar el legado del barrio sin reconocer ni compensar a quienes lo crearon.

- **Desplazamiento por gentrificación.** El aumento del valor inmobiliario podría expulsar a las familias y negocios locales, fracturando la base social que sostiene a Sonora Cali.
- **Competencia desigual.** La proliferación de proyectos culturales impulsados desde arriba podría absorber recursos y atención pública, invisibilizando iniciativas autónomas.

10.9.3 Cambios anhelados (2035)

El horizonte deseado imagina un reconocimiento profundo y situado del valor cultural de Sonora Cali. La comunidad no sólo asiste a las actividades, sino que se apropia del espacio como un bien común y participa en su cuidado y programación. Las autoridades locales valoran la diversidad cultural como un derecho y garantizan la permanencia física y simbólica del proyecto a través de acuerdos de protección frente a la gentrificación. A nivel internacional, Sonora Cali se reconoce como un referente de gestión cultural comunitaria, y sus prácticas inspiran a otras ciudades en América Latina y más allá. En este escenario, la cultura no se convierte en mercancía, sino en un vehículo de resistencia, memoria y creación de futuros justos.

Para alcanzar este reconocimiento pleno, se proyectan diversas iniciativas:

- **Reconocimiento de derechos culturales.** Lograr que las autoridades incorporen en planes de desarrollo la protección de las prácticas culturales comunitarias y asignen recursos para su sostenimiento.
- **Protección legal del espacio.** Obtener declaratorias de patrimonio cultural o figuras legales que impidan cambios de uso de suelo y la expulsión de la organización.
- **Campañas de sensibilización.** Impulsar procesos de comunicación participativa que destaquen la importancia de la cultura de base como factor de cohesión y bienestar.
- **Intercambios interculturales.** Facilitar residencias y encuentros con artistas y gestores de otros territorios para visibilizar el modelo de Sonora Cali y enriquecer las prácticas locales.
- **Políticas de memoria.** Promover programas de archivo y difusión que preserven la historia del barrio y de la organización, vinculándolos a la educación formal e informal.

Esta matriz de cambios no pretende cerrar la discusión sobre el futuro de Sonora Cali, sino abrir preguntas y proponer imágenes que guíen la acción. Los **cambios esperados** nos sitúan en una trayectoria plausible si se cumplen las recomendaciones y se mantiene la voluntad colectiva. Los **cambios temidos** actúan como alertas tempranas sobre los riesgos que deben ser mitigados con políticas y estrategias concretas. Finalmente, los **cambios anhelados** son horizonte de sentido: enuncian la visión que motiva el esfuerzo diario y que

orienta las decisiones hacia un 2035 en el que la cultura comunitaria siga siendo un motor de transformación y justicia social.

En todos los casos, el protagonismo de la comunidad es irrenunciable. El futuro de Sonora Cali se construye desde las alianzas, la autonomía económica, la innovación tecnológica, la articulación sectorial, la eliminación de barreras financieras y el reconocimiento del valor cultural. Proyectar los cambios a 2035 exige, por tanto, imaginar un presente en el que cada decisión acerque el proyecto a la sostenibilidad soñada y lo proteja de los peligros que amenazan la cultura independiente.

Direccionadores de futuro

El análisis prospectivo identifica *direccionadores de futuro* como los elementos que mejor orientan a Sonora Cali hacia su visión de 2035. Estos direccionadores ayudan a anticipar cambios, preparar respuestas y mantener la coherencia entre los valores de la organización y sus planes de acción. Su definición parte de un reconocimiento de las variables estratégicas que determinan la sostenibilidad, adaptabilidad e innovación de las organizaciones culturales. En Sonora Cali, los direccionadores emergen del diálogo entre la lectura organizacional, el contexto barrial y la proyección prospectiva, y se anclan en la capacidad de resiliencia, la inserción territorial y la manera de tejer redes artísticas, políticas y tecnológicas.

El estudio de caso agrupa las seis variables estratégicas priorizadas en la matriz IGO (tres internas y tres externas) en tres grandes direccionadores, según el tipo de capacidad que refuerzan:

1. **Capital simbólico.** Este direccionador se nutre del arraigo territorial, la legitimidad cultural y la narrativa propia que Sonora Cali ha construido desde su origen. El capital simbólico incluye la confianza comunitaria, el prestigio como espacio de experimentación artística y la memoria colectiva. Las variables que alimentan este capital son:
 - ✓ **Gestión administrativa.** Una administración transparente y participativa fortalece la confianza y crea reputación.
 - ✓ **Dependencia económica externa.** La diversificación de ingresos y la autonomía financiera reducen la vulnerabilidad y afianzan la independencia del proyecto.
 - ✓ **Barreras de financiación.** Superar obstáculos para acceder a recursos públicos y privados otorga estabilidad y legitima el trabajo cultural.
2. **Redes de colaboración intersectorial.** Este direccionador reconoce que la sostenibilidad de Sonora Cali depende de la capacidad de tejer alianzas con organizaciones del campo cultural, educativo, comunitario e institucional. Las redes expanden el alcance del proyecto, propician co-creación y facilitan la incidencia en políticas públicas. Se nutre de las variables:
 - ✓ **Articulación sectorial.** Establecer vínculos duraderos y horizontales con otras iniciativas culturales y comunitarias.

- ✓ **Reconocimiento del valor cultural.** Aumentar la visibilidad y el respaldo de la ciudadanía y las autoridades para garantizar protección y legitimidad.

3. **Infraestructura tecnológica (transversal).** A diferencia de los otros dos, este direccionador atraviesa todas las áreas del proyecto. La innovación tecnológica y la mediación digital permiten expandir el alcance de las actividades, fortalecer la gestión interna y adaptar los procesos a nuevas lógicas de creación y consumo cultural. Por ello, la **infraestructura tecnológica** se considera un soporte que habilita tanto el capital simbólico como las redes de colaboración.

En la siguiente tabla, presentada a continuación, se sintetiza la relación entre las variables estratégicas y los direccionadores de futuro:

Tabla 9 Variables estratégicas y los direccionadores de futuro

Variables Estratégicas	Direccionadores de futuro
Gestión administrativa	Capital simbólico
Dependencia económica externa	
Barreras de financiación	
Articulación sectorial	Redes de colaboración
Reconocimiento del valor cultural	
	Infraestructura tecnológica

Fuente: Elaboración de Laura Posso y Avidis García (2025).

11.1 Desarrollo de los direccionadores

- **Capital simbólico:** El capital simbólico es la base intangible sobre la cual se construye la legitimidad de Sonora Cali. Implica cuidar la confianza del barrio, la identidad que el proyecto ha forjado y la capacidad de contar historias que inspiran. Fortalecer este direccionador supone consolidar una gestión administrativa coherente con los valores comunitarios, reducir la dependencia de fondos externos a través de economías solidarias y superar las barreras de acceso a financiación para invertir en

procesos comunitarios. De este modo, Sonora Cali puede proyectar su reputación a largo plazo sin sacrificar su autonomía.

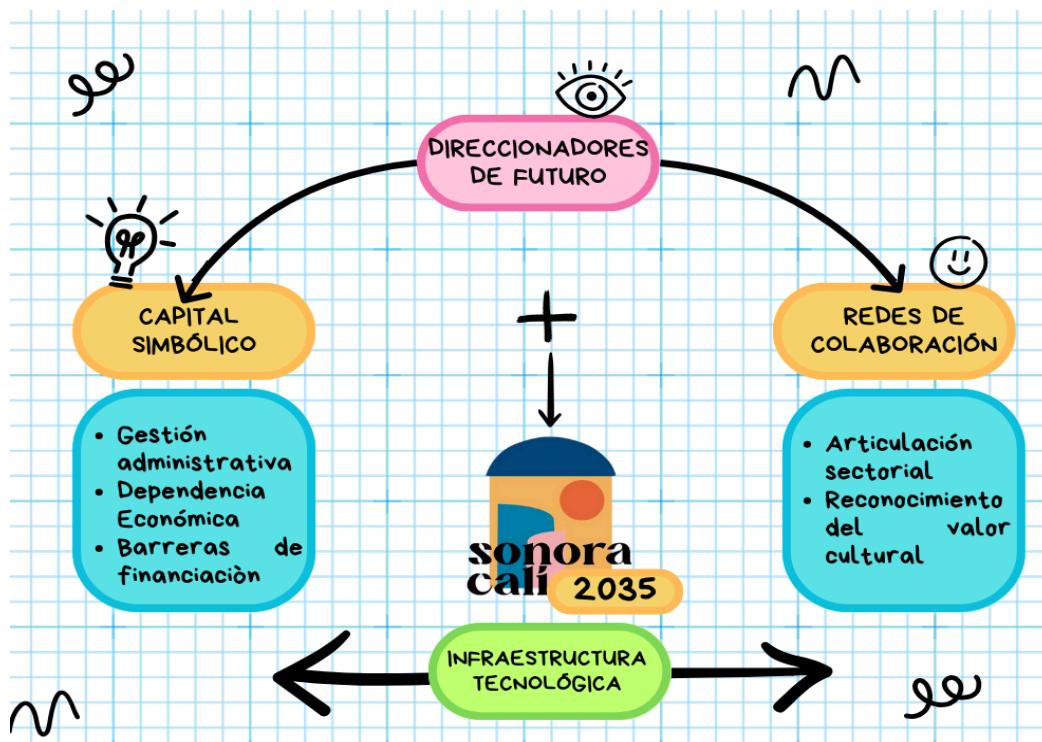
- **Redes de colaboración intersectorial:** Estas redes son el entramado de relaciones que permite a la organización expandirse más allá de sus fronteras físicas. Construir alianzas horizontales con otras organizaciones culturales, escuelas, universidades, colectivos barriales y entidades públicas fortalece la resiliencia frente a crisis y abre oportunidades de co-gestión. La articulación sectorial favorece la circulación de saberes y recursos, mientras que el reconocimiento del valor cultural por parte de la comunidad y las instituciones legitima la participación de Sonora Cali en agendas culturales y proyectos compartidos. Las redes de colaboración son, además, un canal para incidir en políticas públicas en favor de la cultura comunitaria.
- **Infraestructura tecnológica:** La infraestructura tecnológica es un direccionador transversal porque sostiene la innovación en todas las áreas de Sonora Cali. Una base tecnológica sólida permite documentar procesos, transmitir eventos en línea, gestionar la información y ampliar la participación. Además, la adopción de herramientas digitales abiertas y sostenibles promueve la independencia frente a plataformas comerciales y garantiza el acceso inclusivo a las prácticas culturales. Al fortalecer esta infraestructura, Sonora Cali no sólo mejora su gestión interna, sino que también amplifica su capital simbólico y extiende sus redes de colaboración.

Esquema de Sintaxis Lógica

Tras identificar los direccionadores de futuro, el estudio de caso propone un esquema de sintaxis lógica que condensa el camino deseado para Sonora Cali. Este esquema, representado gráficamente en el documento original, articula las capacidades estratégicas prioritarias con la proyección organizacional a 2035. Sirve de brújula visual para orientar decisiones institucionales en torno al fortalecimiento, la sostenibilidad y la innovación de la organización cultural en el mediano y largo plazo. sostenibilidad e innovación de la organización cultural en el mediano y largo plazo.

La sintaxis lógica es una manera de organizar los elementos identificados en el análisis prospectivo para mostrar cómo interactúan y se encadenan hacia un resultado final. En el caso de Sonora Cali, se toma como punto de partida los direccionadores de futuro (capital simbólico, redes de colaboración e infraestructura tecnológica) y se representan como fuerzas que, sumadas, conducen a la visión de Sonora Cali 2035, una organización cultural sostenible, interconectada, innovadora y activamente anclada en su territorio. A continuación, se presenta en la siguiente figura el esquema de Sintaxis Lógica.

Figura 1 Esquema de Sintaxis Lógica



Fuente: Elaboración de Laura Posso y Avidis García (2025).

Matriz de Hipótesis

A partir de las variables estratégicas identificadas en el análisis previo, se construye a continuación una matriz de hipótesis que permite anticipar el comportamiento futuro de Sonora Cali en tres escenarios posibles: pesimista, tendencial y optimista. Cada variable se proyecta con base en datos, porcentajes de avance y una lectura situada del contexto organizacional y territorial.

Esta matriz no busca predecir el futuro, sino explorar cómo podrían evolucionar factores clave si se mantienen las condiciones actuales, si se gestionan con gradualidad, o si se transforman mediante decisiones estratégicas. Las hipótesis formuladas ofrecen una lectura comparativa del desarrollo potencial de la organización al año 2035, en relación con su situación de partida en 2024. Las seis variables abordadas permiten comprender tanto las oportunidades como los límites que enfrenta Sonora Cali en su camino hacia la sostenibilidad.

Tabla 10 *Matriz de Hipótesis*

Variable	Hipótesis pesimista	Hipótesis tendencial	Hipótesis optimista
Gestión administrativa	En este escenario, Sonora Cali no logra superar su informalidad administrativa. La organización sigue operando sin manuales de funciones, protocolos básicos ni rutinas documentadas. Las decisiones se toman de manera improvisada, centralizadas en los fundadores, lo que genera sobrecarga de trabajo y desgaste interno. La ausencia de sistematización impide rendición de cuentas y dificulta la formulación de proyectos complejos. Según el DANE (2022), el 73% de las organizaciones culturales comunitarias sin estructura operativa formal desaparecen antes de cumplir cinco años. La	La organización ha logrado implementar cronogramas de trabajo, delegación de tareas mínimas y una estructura informal de toma de decisiones. Aunque todavía carece de manuales formalizados o planes estratégicos, existe mayor claridad operativa y se han mejorado ciertos procesos logísticos. Las decisiones aún dependen en gran medida del núcleo fundador, pero se empiezan a delegar responsabilidades. De acuerdo con el Ministerio de Cultura (2023), el 47% de las organizaciones culturales independientes se ubican en este nivel, donde las capacidades administrativas son emergentes pero no	En el escenario más favorable, Sonora Cali consolida una gestión administrativa sólida: cuenta con una estructura organizativa definida, procesos documentados, manuales de funciones, cronogramas anuales, indicadores de seguimiento y reuniones periódicas de evaluación. La planificación estratégica permite definir metas claras, asignar responsabilidades y escalar proyectos de forma eficiente. Según datos del BID (2023), las organizaciones que alcanzan esta madurez administrativa logran acceder hasta 3 veces más a cooperación internacional y fondos estructurales. Sonora Cali no solo mejora su desempeño interno, sino

	<p>falta de planificación estratégica agudiza su fragilidad institucional, y la inestabilidad interna obstaculiza alianzas de largo plazo. En este contexto, Sonora Cali habría logrado tan solo un 10% de avance en su desarrollo administrativo al 2035 en comparación con su situación en 2024.</p>	<p>consolidadas. Hay intentos de institucionalización, aunque intermitentes y con avances fragmentarios. El avance estimado frente al año 2024 sería de un 25%.</p>	<p>que fortalece su legitimidad ante aliados e instituciones. En este escenario, la organización habría alcanzado un 40% de avance en su gestión administrativa respecto al 2024.</p>
<p>Dependencia económica</p>	<p>Descripción: Para 2035, Sonora Cali continúa dependiendo casi exclusivamente de convocatorias estatales para sostener su operación. No cuenta con fuentes de ingreso propias ni modelos financieros alternativos. La alta dependencia de estímulos públicos hace que su actividad fluctúe según los ciclos institucionales, sin garantizar continuidad. Según el Observatorio de Economía Cultural (2023), el 62% de las organizaciones con esta dependencia inercial reducen hasta un 70% sus actividades en años sin convocatorias. No se han explorado opciones como servicios culturales, membresías, crowdfunding o cooperación internacional. La organización mantiene una lógica de subsistencia, sin capacidad de generar excedentes ni ahorro operativo. En este escenario, el avance frente al 2024 no supera el 10%.</p>	<p>Sonora Cali ha logrado diversificar de forma incipiente sus fuentes de financiamiento. Además de participar en convocatorias públicas, obtiene ingresos por entradas a eventos, talleres o servicios culturales, aunque sin estabilidad ni escalabilidad. La organización empieza a diseñar productos y servicios que generan retorno económico, pero aún depende en gran parte de las dinámicas institucionales. De acuerdo con MinCultura (2023), el 41% de las organizaciones culturales comunitarias se encuentran en esta fase mixta, con sostenibilidad parcial pero limitada capacidad de inversión. Aun con ingresos complementarios, no logra una planificación financiera de largo plazo. El nivel de avance respecto al estado inicial se estima en un 25%.</p>	

<p>Infraestructura tecnológica</p>	<p>En este escenario, Sonora Cali no ha logrado superar su precariedad digital. La organización continúa sin equipos propios, sin una conexión estable a internet, ni herramientas tecnológicas básicas para gestionar su operación. Las labores administrativas se hacen desde dispositivos personales, y no existe ningún tipo de plataforma para sistematizar procesos ni almacenar información. La ausencia de recursos tecnológicos impide realizar contenidos digitales, proyectar formación virtual o implementar estrategias de comunicación cultural sostenida. Según el DANE (2023), el 56% de las organizaciones culturales comunitarias en Colombia no cuentan con computador ni conectividad suficiente. Esta exclusión tecnológica limita severamente su desarrollo organizacional. El avance respecto a 2024 se estima en apenas un 10%.</p>	<p>Sonora Cali ha accedido a un computador, conexión a internet básica y algunos periféricos por autogestión o apoyos puntuales. La organización puede realizar procesos de edición básica, llevar una hoja de cálculo de su gestión y publicar contenidos en redes sociales, aunque de manera esporádica. Si bien se han dado pasos importantes, la infraestructura sigue siendo insuficiente para operar de forma intensiva o híbrida. Según MinTIC (2022), el 43% de las organizaciones culturales independientes logran este nivel de acceso básico, lo cual permite visibilizarse pero no escalar sus actividades digitales. La apropiación de tecnologías es incipiente, y no hay una política digital clara. El avance frente al año base 2024 alcanza aproximadamente un 25%.</p>	<p>Sonora Cali cuenta con una sala digital equipada con computadores, red de banda ancha, software de edición y plataformas de gestión de contenidos y archivo. Tiene presencia activa en redes, una página web funcional, canales de difusión audiovisual y realiza actividades de formación en entornos virtuales e híbridos. La digitalización de procesos administrativos y de contenidos culturales permite ampliar su alcance, diversificar su público y reducir costos operativos. Según CEPAL (2022), las organizaciones culturales que desarrollan infraestructura tecnológica incrementan su proyección en un 62% y su sostenibilidad financiera en un 47%. Sonora Cali se posiciona como un actor cultural adaptado a las exigencias del siglo XXI. El avance respecto a 2024 se estima en un 40%.</p>
<p>Articulación sectorial</p>	<p>En este escenario, para 2035, Sonora Cali permanece aislada del ecosistema cultural local. No participa de redes ni alianzas, y sus vínculos con otras organizaciones o instituciones públicas se reducen a relaciones puntuales y transaccionales, principalmente</p>	<p>Hacia 2035, Sonora Cali establece vínculos esporádicos con algunas organizaciones afines, principalmente para desarrollar proyectos específicos. Participa ocasionalmente en redes culturales, encuentros artísticos o procesos formativos conjuntos, pero sin consolidar una</p>	<p>En este escenario, Sonora Cali fortalece su participación activa en al menos tres redes culturales a nivel local, regional y nacional. Establece alianzas estratégicas con organizaciones comunitarias, colectivos artísticos, universidades, medios independientes y entidades públicas. Incide</p>

	<p>relacionadas con convocatorias. No hace parte de plataformas colaborativas ni circuitos artísticos regionales. Según el Observatorio de Cultura de Cali (2023), el 61% de las organizaciones que no desarrollan alianzas estables pierden visibilidad y capacidad de influencia territorial. La falta de articulación limita el intercambio de saberes, el acceso a recursos conjuntos y la posibilidad de incidir en políticas públicas. En este contexto, Sonora Cali funciona de manera reactiva y desconectada de su entorno estratégico, lo que reduce su capacidad de expansión y sostenibilidad a largo plazo. En este escenario, la organización habría alcanzado solo un 5% de avance en su articulación sectorial respecto a 2024.</p>	<p>presencia constante ni un rol activo en plataformas sectoriales. Según el Ministerio de Cultura (2022), el 48% de las organizaciones culturales independientes operan en este nivel de articulación media, en el que el valor de las alianzas aún depende del capital relacional personal, más que de estructuras organizadas. Si bien se logran algunos intercambios y colaboraciones, la organización aún carece de estrategias para generar sinergias a largo plazo. En este escenario, Sonora Cali habría logrado un avance cercano al 25% respecto al nivel de articulación alcanzado en 2024.</p>	<p>en procesos de planificación cultural local y aporta desde su experiencia en espacios de gobernanza colaborativa. Según la UNESCO (2023), las organizaciones que participan de redes sectoriales aumentan su proyección territorial en un 58% y su acceso a fondos cooperativos en un 43%. Esta articulación incrementa su legitimidad, capacidad de influencia y sostenibilidad institucional. Sonora Cali se convierte en un nodo reconocido del ecosistema cultural caleño. En este escenario, la organización habría avanzado en un 40% en su articulación sectorial en comparación con el 2024.</p>
<p>Barreras financieras</p>	<p>Para el año 2035, Sonora Cali continúa enfrentando severas restricciones para acceder a recursos financieros. No cuenta con personería jurídica ni estado financiero actualizado, lo que impide participar en convocatorias que exigen formalización. La organización tampoco accede a líneas de microcrédito ni a procesos de bancarización comunitaria. Según la Encuesta Nacional de Economía Naranja (DANE, 2022), el 64% de</p>	<p>En este escenario, Sonora Cali logra cumplir algunos requisitos básicos para el acceso a recursos: apertura de cuenta bancaria, actualización parcial de documentación y manejo de flujos financieros mínimos. Participa en convocatorias con montos limitados y es capaz de justificar sus gastos en formatos simples. Sin embargo, aún presenta dificultades para presentar informes detallados, proyectar presupuestos con criterio técnico o acceder a</p>	<p>En el escenario optimista, Sonora Cali consolida un modelo financiero que le permite planear, gestionar y auditar recursos de manera autónoma. La organización cuenta con herramientas contables, documentos actualizados, presupuesto anual y una reserva operativa mínima. Esto le permite acceder a convocatorias más exigentes, cooperaciones internacionales y alianzas público-privadas. Además, explora mecanismos como financiación colectiva, modelos de suscripción,</p>

	<p>las organizaciones culturales excluidas del sistema financiero formal operan con recursos personales y esporádicos, lo que limita su sostenibilidad. La informalidad contable y la falta de reservas económicas mantienen a la organización en un estado de precariedad permanente. Ante cualquier contratiempo económico, Sonora Cali se ve obligada a suspender actividades o reducir su escala de operación. En este escenario, la organización habría avanzado apenas un 5% en el desmontaje de barreras financieras en comparación con el 2024.</p>	<p>esquemas de financiación más robustos. De acuerdo con el BID (2023), cerca del 41% de las organizaciones culturales comunitarias se encuentran en esta situación intermedia, donde el acceso a recursos es posible pero limitado por la capacidad operativa. Sonora Cali mantiene su operación básica, pero sin una estructura financiera que le permita proyectarse o innovar. En este escenario, el avance frente a 2024 sería de aproximadamente un 25%.</p>	<p>servicios culturales monetizables y gestión de excedentes. Según UNESCO (2023), las organizaciones que cuentan con estructura financiera sólida incrementan su viabilidad en un 67% frente a entornos de alta competencia. En este escenario, Sonora Cali reduce sustancialmente sus barreras de entrada al sistema financiero cultural, adquiere mayor autonomía y proyecta su gestión con base en escenarios realistas y sostenibles. El avance frente al 2024 se estima en un 40% dentro de este escenario.</p>
<p>Reconocimiento del valor cultural</p>	<p>Para el año 2035, Sonora Cali sigue siendo percibida únicamente por una comunidad cercana de aliados o usuarios frecuentes, sin lograr posicionarse como actor relevante en el panorama cultural de Cali ni del Valle del Cauca. La organización no aparece en mapas culturales, catálogos institucionales ni procesos de política pública. Según el Observatorio de Cultura Ciudadana (2022), el 58% de los proyectos culturales independientes que carecen de estrategias de visibilidad sostenida tienden a diluirse socialmente. En este escenario, su impacto cultural es reducido al</p>	<p>En este escenario, la organización logra visibilizar su labor de forma intermitente a través de redes sociales, presencia en medios locales alternativos o participación en algunos eventos culturales. Es reconocida por un sector del circuito artístico y por grupos comunitarios que valoran su trayectoria. Sin embargo, su nombre no se asocia de forma sistemática con procesos culturales de largo aliento ni cuenta con respaldo institucional sostenido. De acuerdo con la Encuesta Nacional de Consumos Culturales (2022), el 45% de los colectivos que logran este nivel de visibilidad mediana</p>	<p>Para el 2035, Sonora Cali es ampliamente reconocida como una organización cultural de referencia en la ciudad. Su trabajo aparece citado en informes sectoriales, cuenta con respaldo de artistas, públicos y entidades, y es invitada como parte de procesos de consulta y diseño de política pública. Ha fortalecido su identidad de marca, consolidado memorias audiovisuales y desarrollado estrategias de comunicación cultural coherentes. Según datos de MinCultura (2023), los colectivos que logran reconocimiento sostenido a nivel local y regional incrementan su incidencia en un 60% y su protección institucional en un 55%. En</p>

	<p>entorno inmediato, sin posibilidad de expansión, incidencia o defensa frente a la fragilidad institucional. El desconocimiento por parte de instituciones, medios y ciudadanía refuerza su marginalización simbólica. En este escenario, Sonora Cali habría alcanzado solo un 10% de reconocimiento en relación con el potencial que presentaba en 2024.</p>	<p>experimentan picos de reconocimiento, pero no logran convertirlos en alianzas o protección estructural. En este escenario, Sonora Cali es identificada por su trabajo, pero no es considerada aún un actor estratégico del campo cultural local. El avance frente a 2024 sería del orden del 25%.</p>	<p>este escenario, Sonora Cali supera su fragilidad simbólica y se convierte en un referente artístico, comunitario y pedagógico. El avance frente a su situación en 2024 se estima en un 40%.</p>
--	---	--	--

Fuente: Elaboración de Laura Posso y Avidis García (2025).

Diseño de escenarios

A partir del análisis desarrollado en la matriz de hipótesis, en la que se plantearon tres trayectorias posibles —pesimista, tendencial y optimista— para seis variables estratégicas fundamentales, se proyectaron diferentes rutas que la organización cultural Sonora Cali podría transitar hacia el año 2035. Las variables seleccionadas —gestión administrativa, dependencia económica, infraestructura tecnológica, articulación sectorial, barreras financieras y reconocimiento del valor cultural— representan los ejes más significativos que inciden en su sostenibilidad, adaptabilidad y capacidad de transformación en el mediano y largo plazo.

Si bien el cruce hipotético de estas variables permite múltiples combinaciones, se optó por construir cuatro escenarios arquetípicos que condensan los futuros más temidos, inciertos, probables y deseados. La selección de estos escenarios se fundamenta en criterios de coherencia interna, plausibilidad, significancia estratégica y validación por parte de actores conocedores del caso, a través del análisis porcentual de cada hipótesis y su peso relativo en la evolución organizacional.

Cada escenario constituye una herramienta analítica y prospectiva que permite no solo visibilizar rutas de acción posibles, sino también identificar decisiones críticas, anticipar riesgos y abrir espacios de reflexión estratégica. Más allá de la simple predicción, se busca orientar procesos de toma de decisiones informadas, basadas en una lectura compleja del contexto y en una apuesta por la sostenibilidad cultural.

Los cuatro escenarios formulados para este estudio de caso son los siguientes:

- **Sonora en silencio**
- **Sonora descompasada**
- **Sonora en tránsito**
- **Sonora florece**

Tabla 11 Hipótesis del escenario N° 1 Sonora en Silencio

Variable Estratégica	H1 Pesimista	H2 Tendencial	H3 Optimista
Gestión administrativa	Sonora Cali no logra consolidar una estructura formal. Opera con improvisación, sin manuales ni rutinas documentadas. Las decisiones se concentran en el núcleo fundador, con alta carga operativa y poca transparencia. Según el DANE (2022), el 73% de organizaciones similares desaparecen en menos de cinco años sin estructura administrativa. Para 2035, su avance no supera el 10%.	Se logra un esquema operativo más claro. Se implementan cronogramas, delegación parcial y algunos procesos logísticos. Aunque sin manuales formales, se evidencia mayor organización. MinCultura (2023) estima que el 47% de organizaciones culturales están en este nivel emergente. El avance proyectado frente a 2024 sería del 25%.	Se implementa una estructura organizativa clara, con funciones documentadas, indicadores, planificación estratégica y seguimiento. El BID (2023) señala que organizaciones con madurez administrativa acceden hasta 3 veces más a cooperación internacional. Para 2035, Sonora Cali habría alcanzado el 40% de avance respecto al nivel de 2024.
Dependencia económica	La organización depende casi exclusivamente de convocatorias públicas. No existen servicios monetizados ni ingresos por eventos. Según el OEC (2023), el 62% de las organizaciones en esta situación reducen hasta un 70% su actividad en años sin apoyos. El avance en diversificación sería de apenas 10% al 2035.	Se diversifican parcialmente las fuentes: entradas por eventos, talleres pagos o servicios artísticos. Aun así, la dependencia institucional sigue siendo alta. El 41% de colectivos culturales están en este nivel mixto (MinCultura, 2023). Sonora Cali habría avanzado en un 25% respecto al 2024.	La organización cuenta con ingresos de boletería, productos culturales, membresías, patrocinios y alianzas. Puede sostener su operación sin depender exclusivamente de estímulos públicos. La UNESCO (2022) señala que la diversificación incrementa la estabilidad en un 68%. El avance respecto al 2024 se estima en un 40%.

<p>Infraestructura tecnológica</p>	<p>En este escenario, Sonora Cali no supera su rezago en tecnología: no cuenta con equipos adecuados ni conectividad estable. No hay uso de plataformas digitales ni archivo digital de contenidos. El DANE (2023) indica que el 57% de organizaciones comunitarias en esta situación ven limitado su alcance pedagógico y comunicativo. El avance frente a 2024 no supera el 10%.</p>	<p>Se logra dotación mínima: grabadoras, computador, conexión básica a internet. Se utiliza ocasionalmente tecnología para difusión. La UNESCO (2022) estima que el 38% de las organizaciones se ubican en este nivel. El avance frente a 2024 sería de un 25%.</p>	<p>Sonora Cali incorpora herramientas digitales para producción, gestión, formación y circulación. Cuenta con registro sonoro, base de datos y archivo digital. La implementación tecnológica ha mejorado su impacto pedagógico y su visibilidad. Para 2035, habría alcanzado un 40% de avance respecto a 2024.</p>
<p>Articulación sectorial</p>	<p>Para 2035, la organización permanece aislada del ecosistema cultural. No participa en redes ni alianzas. Según el Observatorio de Cultura de Cali (2023), el 61% de colectivos sin articulación pierden capacidad de incidencia. El avance estimado en articulación sería del 5%.</p>	<p>Sonora Cali participa en algunos eventos y colaboraciones puntuales, pero no sostiene alianzas estables. Opera con articulación media, sustentada más en relaciones personales que en estructuras colaborativas. El Ministerio de Cultura (2022) señala que el 48% de las organizaciones están en este nivel. El avance respecto a 2024 sería del 25%.</p>	<p>Se vincula activamente a redes locales y nacionales, participa en espacios de planeación cultural y fortalece alianzas con colectivos, universidades y medios. Según la UNESCO (2023), esto incrementa la incidencia territorial en un 58%. El avance estimado sería del 40% respecto a 2024.</p>
<p>Barreras financieras</p>	<p>No se cuenta con personería jurídica ni documentación contable. No accede a convocatorias por falta de requisitos y se sostiene con recursos personales. El DANE (2022) afirma que el 64% de estas organizaciones opera con alta vulnerabilidad. El avance</p>	<p>La organización cumple con algunos requisitos básicos, como apertura de cuenta bancaria y manejo de presupuestos mínimos. Participa en convocatorias menores. El BID (2023) estima que el 41% de los colectivos se encuentran en este punto intermedio. Sonora Cali habría</p>	<p>Se consolidan herramientas contables, reservas operativas y acceso a cooperaciones públicas y privadas. La UNESCO (2023) indica que este tipo de organizaciones mejora su viabilidad en un 67%. El avance frente a 2024 se proyecta en un 40%.</p>

	estimado frente a 2024 sería de solo 5%.	avanzado un 25% frente a 2024.	
Reconocimiento del valor cultural	Sonora Cali sigue siendo reconocida solo por círculos cercanos. No figura en catálogos, agendas ni políticas culturales locales. Según el OCC (2022), el 58% de los colectivos sin visibilidad sostenida tienden a desaparecer. El avance en reconocimiento no supera el 10%.	Se logra visibilidad intermitente a través de redes sociales y eventos culturales, sin un posicionamiento consolidado. Según la ENCC (2022), el 45% de colectivos en este nivel no logran convertir la visibilidad en apoyo estructural. El avance sería del 25%.	La organización es reconocida como referente cultural en la ciudad, invitada a consultas públicas y respaldada por aliados institucionales. Según MinCultura (2023), esto incrementa en 60% su capacidad de incidencia. El avance frente a 2024 sería del 40%.

Fuente: Elaboración de Laura Posso y Avidis García (2025).

Tabla 12 Escenario N° 1 - Sonora en Silencio

Gestión administrativa	Corre el año 2035 , y solo el 10% de la organización ha logrado mejorar su estructura administrativa. La ausencia de una planeación estratégica, manuales de funciones, procesos claros de seguimiento y liderazgo compartido ha generado una parálisis operativa. Las decisiones se siguen tomando de manera informal, sin continuidad ni trazabilidad, y con alta dependencia de la voluntad de sus fundadores.
Dependencia económica	Por otra parte , el 90% de los recursos de Sonora Cali provienen de convocatorias públicas esporádicas y de bajo impacto. No se han implementado estrategias de diversificación de ingresos, ni servicios culturales de autogestión. La organización no cuenta con fondo de reserva ni proyección financiera a mediano plazo, y ha perdido oportunidades clave por no cumplir con requisitos formales o fiscales.
Infraestructura tecnológica	Así mismo , el acceso a herramientas digitales sigue siendo limitado. La organización opera sin conectividad estable, sin equipos propios y sin plataformas de gestión digital. Las redes sociales han sido abandonadas intermitentemente, y no existe un sistema de archivo digital ni de comunicación estratégica. Solo el 10% del desarrollo tecnológico se ha logrado desde 2024.

Articulación sectorial	Pues bien , para 2035, solo el 5% de las acciones de Sonora Cali se han articulado con otros actores culturales. La falta de reconocimiento institucional y de tiempo operativo ha limitado su participación en redes, convocatorias colaborativas o espacios de incidencia. La organización es percibida como aislada y sin proyección territorial.
Barreras financieras	En suma , la informalidad jurídica y contable ha impedido el acceso a fuentes de financiación. La falta de personería jurídica, la inexistencia de un sistema contable y la carencia de gestión tributaria formal han dejado a Sonora Cali fuera del sistema institucional de apoyos. En 2035, solo el 5% de las barreras han sido superadas.
Reconocimiento del valor cultural	Finalmente , la visibilidad de Sonora Cali se ha reducido al entorno inmediato de sus fundadores. La ausencia de presencia sistemática en medios, redes culturales y políticas públicas ha debilitado su valor simbólico. Apenas un 10% del reconocimiento se ha conservado desde 2024, sostenido por la memoria afectiva de algunos actores culturales locales.

Fuente: Elaboración de Laura Posso y Avidis García (2025).

Tabla 13 Hipótesis del escenario N° 2 Sonora en Tránsito

Variable Estratégica	H1 Pesimista	H2 Tendencial	H3 Optimista
Gestión administrativa	Sonora Cali no logra consolidar una estructura formal. Opera con improvisación, sin manuales ni rutinas documentadas. Las decisiones se concentran en el núcleo fundador, con alta carga operativa y poca transparencia. Según el DANE (2022), el 73% de organizaciones similares desaparecen en menos de cinco años sin estructura administrativa. Para 2035,	Se logra un esquema operativo más claro. Se implementan cronogramas, delegación parcial y algunos procesos logísticos. Aunque sin manuales formales, se evidencia mayor organización. MinCultura (2023) estima que el 47% de organizaciones culturales están en este nivel emergente. El avance proyectado frente a 2024 sería del 25%.	Se implementa una estructura organizativa clara, con funciones documentadas, indicadores, planificación estratégica y seguimiento. El BID (2023) señala que organizaciones con madurez administrativa acceden hasta 3 veces más a cooperación internacional. Para 2035, Sonora Cali habría alcanzado el 40% de avance respecto al nivel de 2024.

	su avance no supera el 10%.		
Dependencia económica	La organización depende casi exclusivamente de convocatorias públicas. No existen servicios monetizados ni ingresos por eventos. Según el OEC (2023), el 62% de las organizaciones en esta situación reducen hasta un 70% su actividad en años sin apoyos. El avance en diversificación sería de apenas 10% al 2035.	Se diversifican parcialmente las fuentes: entradas por eventos, talleres pagos o servicios artísticos. Aun así, la dependencia institucional sigue siendo alta. El 41% de colectivos culturales están en este nivel mixto (MinCultura, 2023). Sonora Cali habría avanzado en un 25% respecto al 2024.	La organización cuenta con ingresos de boletería, productos culturales, membresías, patrocinios y alianzas. Puede sostener su operación sin depender exclusivamente de estímulos públicos. La UNESCO (2022) señala que la diversificación incrementa la estabilidad en un 68%. El avance respecto al 2024 se estima en un 40%.
Infraestructura tecnológica	En este escenario, Sonora Cali no supera su rezago en tecnología: no cuenta con equipos adecuados ni conectividad estable. No hay uso de plataformas digitales ni archivo digital de contenidos. El DANE (2023) indica que el 57% de organizaciones comunitarias en esta situación ven limitado su alcance pedagógico y comunicativo. El avance frente a 2024 no supera el 10%.	Se logra dotación mínima: grabadoras, computador, conexión básica a internet. Se utiliza ocasionalmente tecnología para difusión. La UNESCO (2022) estima que el 38% de las organizaciones se ubican en este nivel. El avance frente a 2024 sería de un 25%.	Sonora Cali incorpora herramientas digitales para producción, gestión, formación y circulación. Cuenta con registro sonoro, base de datos y archivo digital. La implementación tecnológica ha mejorado su impacto pedagógico y su visibilidad. Para 2035, habría alcanzado un 40% de avance respecto a 2024.

<p>Articulación sectorial</p>	<p>Para 2035, la organización permanece aislada del ecosistema cultural. No participa en redes ni alianzas. Según el Observatorio de Cultura de Cali (2023), el 61% de colectivos sin articulación pierden capacidad de incidencia. El avance estimado en articulación sería del 5%.</p>	<p>Sonora Cali participa en algunos eventos y colaboraciones puntuales, pero no sostiene alianzas estables. Opera con articulación media, sustentada más en relaciones personales que en estructuras colaborativas. El Ministerio de Cultura (2022) señala que el 48% de las organizaciones están en este nivel. El avance respecto a 2024 sería del 25%.</p>	<p>Se vincula activamente a redes locales y nacionales, participa en espacios de planeación cultural y fortalece alianzas con colectivos, universidades y medios. Según la UNESCO (2023), esto incrementa la incidencia territorial en un 58%. El avance estimado sería del 40% respecto a 2024.</p>
<p>Barreras financieras</p>	<p>No se cuenta con personería jurídica ni documentación contable. No accede a convocatorias por falta de requisitos y se sostiene con recursos personales. El DANE (2022) afirma que el 64% de estas organizaciones opera con alta vulnerabilidad. El avance estimado frente a 2024 sería de solo 5%.</p>	<p>La organización cumple con algunos requisitos básicos, como apertura de cuenta bancaria y manejo de presupuestos mínimos. Participa en convocatorias menores. El BID (2023) estima que el 41% de los colectivos se encuentran en este punto intermedio. Sonora Cali habría avanzado un 25% frente a 2024.</p>	<p>Se consolidan herramientas contables, reservas operativas y acceso a cooperaciones públicas y privadas. La UNESCO (2023) indica que este tipo de organizaciones mejora su viabilidad en un 67%. El avance frente a 2024 se proyecta en un 40%.</p>
<p>Reconocimiento del valor cultural</p>	<p>Sonora Cali sigue siendo reconocida solo por círculos cercanos. No figura en catálogos, agendas ni políticas culturales locales. Según el OCC (2022), el 58% de los colectivos sin visibilidad sostenida tienden a desaparecer. El avance en reconocimiento no supera el 10%.</p>	<p>Se logra visibilidad intermitente a través de redes sociales y eventos culturales, sin un posicionamiento consolidado. Según la ENCC (2022), el 45% de colectivos en este nivel no logran convertir la visibilidad en apoyo estructural. El avance sería del 25%.</p>	<p>La organización es reconocida como referente cultural en la ciudad, invitada a consultas públicas y respaldada por aliados institucionales. Según MinCultura (2023), esto incrementa en 60% su capacidad de incidencia. El avance frente a 2024 sería del 40%.</p>

Fuente: Elaboración de Laura Posso y Avidis García (2025).

Tabla 14 Escenario N° 2 - Sonora en tránsito

<p>Gestión administrativa</p>	<p>Corre el año 2035, y la gestión de Sonora Cali enfrenta dificultades estructurales por la falta de consolidación de una propuesta de sostenibilidad clara. Solo el 10% de sus aliados estratégicos invierten en procedimientos y herramientas de planificación o mejora organizacional. La operación se sostiene sobre esfuerzos voluntarios e intermitentes, y no hay claridad en la definición de roles, funciones ni flujos de información.</p>
<p>Dependencia económica</p>	<p>Por otra parte, la dependencia de Sonora Cali respecto a apoyos públicos ha disminuido ligeramente. Se observa un aumento del 25% en los recursos gestionados por autogestión o colaboraciones estratégicas con fundaciones y redes independientes. Sin embargo, el 60% del presupuesto aún depende de convocatorias estatales de corta duración, lo que limita la estabilidad financiera a largo plazo.</p>
<p>Infraestructura tecnológica</p>	<p>Así mismo, persiste una fuerte brecha en el acceso y uso de herramientas tecnológicas. Apenas el 15% de los proyectos artísticos y de formación usan recursos digitales de manera sistemática. La conectividad en el espacio físico sigue siendo precaria, lo que restringe las posibilidades de circulación de contenidos, transmisión de eventos o procesos híbridos.</p>
<p>Articulación sectorial</p>	<p>Pues bien, Sonora Cali ha logrado algunos avances en su articulación con sectores como la educación, la comunicación y la gestión cultural independiente. Hacia 2035, cerca del 60% de sus iniciativas se realizan en alianza con al menos una institución externa. No obstante, esta articulación sigue siendo puntual y muy dependiente de las afinidades personales más que de una estrategia formal de cooperación.</p>
<p>Barreras financieras</p>	<p>En suma, las barreras de financiación siguen siendo una de las principales limitaciones. La organización enfrenta dificultades para acceder a fuentes recurrentes de ingreso, y sus proyectos se ven afectados por retrasos en desembolsos o cancelaciones de última hora. Esto ha llevado a una reducción del 30% en el alcance de sus actividades, obligando a priorizar y a reducir su equipo operativo.</p>
<p>Reconocimiento del valor cultural</p>	<p>Finalmente, aunque Sonora Cali ha logrado consolidar cierto prestigio en el sector cultural caleño, su reconocimiento aún no se traduce en apoyo político ni económico sostenido. El 50% de sus públicos conocen su trayectoria y valoran su aporte artístico y comunitario, pero no existe una política pública que reconozca ni proteja su trabajo.</p>

Fuente: Elaboración de Laura Posso y Avidis García (2025).

Tabla 15 Hipótesis del escenario N° 3 Sonora Resonante

Variable Estratégica	H1 Pesimista	H2 Tendencial	H3 Optimista
Gestión administrativa	Sonora Cali no logra consolidar una estructura formal. Opera con improvisación, sin manuales ni rutinas documentadas. Las decisiones se concentran en el núcleo fundador, con alta carga operativa y poca transparencia. Según el DANE (2022), el 73% de organizaciones similares desaparecen en menos de cinco años sin estructura administrativa. Para 2035, su avance no supera el 10%.	Se logra un esquema operativo más claro. Se implementan cronogramas, delegación parcial y algunos procesos logísticos. Aunque sin manuales formales, se evidencia mayor organización. MinCultura (2023) estima que el 47% de organizaciones culturales están en este nivel emergente. El avance proyectado frente a 2024 sería del 25%.	Se implementa una estructura organizativa clara, con funciones documentadas, indicadores, planificación estratégica y seguimiento. El BID (2023) señala que organizaciones con madurez administrativa acceden hasta 3 veces más a cooperación internacional. Para 2035, Sonora Cali habría alcanzado el 40% de avance respecto al nivel de 2024.
Dependencia económica	La organización depende casi exclusivamente de convocatorias públicas. No existen servicios monetizados ni ingresos por eventos. Según el OEC (2023), el 62% de las organizaciones en esta situación reducen hasta un 70% su actividad en años sin apoyos. El avance en diversificación sería de apenas 10% al 2035.	Se diversifican parcialmente las fuentes: entradas por eventos, talleres pagos o servicios artísticos. Aun así, la dependencia institucional sigue siendo alta. El 41% de colectivos culturales están en este nivel mixto (MinCultura, 2023). Sonora Cali habría avanzado en un 25% respecto al 2024.	La organización cuenta con ingresos de boletería, productos culturales, membresías, patrocinios y alianzas. Puede sostener su operación sin depender exclusivamente de estímulos públicos. La UNESCO (2022) señala que la diversificación incrementa la estabilidad en un 68%. El avance respecto al 2024 se estima en un 40%.

<p>Infraestructura tecnológica</p>	<p>En este escenario, Sonora Cali no supera su rezago en tecnología: no cuenta con equipos adecuados ni conectividad estable. No hay uso de plataformas digitales ni archivo digital de contenidos. El DANE (2023) indica que el 57% de organizaciones comunitarias en esta situación ven limitado su alcance pedagógico y comunicativo. El avance frente a 2024 no supera el 10%.</p>	<p>Se logra dotación mínima: grabadoras, computador, conexión básica a internet. Se utiliza ocasionalmente tecnología para difusión. La UNESCO (2022) estima que el 38% de las organizaciones se ubican en este nivel. El avance frente a 2024 sería de un 25%.</p>	<p>Sonora Cali incorpora herramientas digitales para producción, gestión, formación y circulación. Cuenta con registro sonoro, base de datos y archivo digital. La implementación tecnológica ha mejorado su impacto pedagógico y su visibilidad. Para 2035, habría alcanzado un 40% de avance respecto a 2024.</p>
<p>Articulación sectorial</p>	<p>Para 2035, la organización permanece aislada del ecosistema cultural. No participa en redes ni alianzas. Según el Observatorio de Cultura de Cali (2023), el 61% de colectivos sin articulación pierden capacidad de incidencia. El avance estimado en articulación sería del 5%.</p>	<p>Sonora Cali participa en algunos eventos y colaboraciones puntuales, pero no sostiene alianzas estables. Opera con articulación media, sustentada más en relaciones personales que en estructuras colaborativas. El Ministerio de Cultura (2022) señala que el 48% de las organizaciones están en este nivel. El avance respecto a 2024 sería del 25%.</p>	<p>Se vincula activamente a redes locales y nacionales, participa en espacios de planeación cultural y fortalece alianzas con colectivos, universidades y medios. Según la UNESCO (2023), esto incrementa la incidencia territorial en un 58%. El avance estimado sería del 40% respecto a 2024.</p>
<p>Barreras financieras</p>	<p>No se cuenta con personería jurídica ni documentación contable. No accede a convocatorias por falta de requisitos y se sostiene con recursos personales. El DANE (2022) afirma que el 64% de estas organizaciones opera con alta vulnerabilidad. El avance estimado frente a 2024 sería de solo 5%.</p>	<p>La organización cumple con algunos requisitos básicos, como apertura de cuenta bancaria y manejo de presupuestos mínimos. Participa en convocatorias menores. El BID (2023) estima que el 41% de los colectivos se encuentran en este punto intermedio. Sonora Cali habría avanzado un 25% frente a 2024.</p>	<p>Se consolidan herramientas contables, reservas operativas y acceso a cooperaciones públicas y privadas. La UNESCO (2023) indica que este tipo de organizaciones mejora su viabilidad en un 67%. El avance frente a 2024 se proyecta en un 40%.</p>

Reconocimiento del valor cultural	Sonora Cali sigue siendo reconocida solo por círculos cercanos. No figura en catálogos, agendas ni políticas culturales locales. Según el OCC (2022), el 58% de los colectivos sin visibilidad sostenida tienden a desaparecer. El avance en reconocimiento no supera el 10%.	Se logra visibilidad intermitente a través de redes sociales y eventos culturales, sin un posicionamiento consolidado. Según la ENCC (2022), el 45% de colectivos en este nivel no logran convertir la visibilidad en apoyo estructural. El avance sería del 25%.	La organización es reconocida como referente cultural en la ciudad, invitada a consultas públicas y respaldada por aliados institucionales. Según MinCultura (2023), esto incrementa en 60% su capacidad de incidencia. El avance frente a 2024 sería del 40%.
--	---	---	--

Fuente: Elaboración de Laura Posso y Avidis García (2025).

Tabla 16 Escenario N° 3 - Sonora Resonante

Gestión administrativa	Corre el año 2035 , y Sonora Cali ha logrado fortalecer su modelo de gestión interna gracias a la incorporación progresiva de metodologías de planificación y evaluación. El 45% de sus procesos operativos cuentan con protocolos definidos, y se han adoptado herramientas digitales básicas para la organización de actividades, registro de procesos y seguimiento de proyectos. Aunque hay avances, persisten desafíos en la sistematización y evaluación.
Dependencia económica	Por otra parte , la organización ha alcanzado una diversificación notable de sus fuentes de financiación. El 65% de sus recursos provienen de modelos de economía cultural colaborativa, alianzas internacionales y patrocinios sostenidos con empresas del sector creativo. Este escenario ha permitido reducir significativamente su dependencia de convocatorias estatales y fortalecer su autonomía financiera.
Infraestructura tecnológica	Así mismo , Sonora Cali ha invertido en mejoras tecnológicas básicas que le permiten desarrollar procesos híbridos con relativa eficacia. Aunque el 60% de sus proyectos incorporan herramientas digitales en sus fases formativas y de circulación, aún hay restricciones para la producción audiovisual de alta calidad y para la conectividad continua en su sede, lo que limita su expansión digital.

Articulación sectorial	Pues bien , la organización ha consolidado vínculos estratégicos con instituciones del sector educativo, cultural y comunitario. Cerca del 75% de sus actividades se realizan en red con organizaciones barriales, universidades y medios comunitarios. Esta articulación le ha permitido fortalecer su impacto territorial, aunque todavía se requieren acuerdos más estables con entidades gubernamentales.
Barreras financieras	En suma , aunque persisten ciertos desafíos estructurales, Sonora Cali ha logrado estabilizar su operación financiera. Ha implementado estrategias de gestión del riesgo económico, diversificado su portafolio de servicios culturales y aumentado en un 30% los ingresos por actividades autogestionadas. Sin embargo, el acceso a créditos y fondos de inversión cultural de largo plazo sigue siendo limitado.
Reconocimiento del valor cultural	Finalmente , el prestigio de Sonora Cali ha crecido notablemente. Hacia 2035, el 75% de los públicos caleños reconocen su contribución a la revitalización cultural del centro histórico, y se ha posicionado como un referente de innovación social a través del arte. Este reconocimiento ha sido clave para establecer alianzas con medios de comunicación y redes nacionales que visibilizan su impacto.

Fuente: Elaboración de Laura Posso y Avidis García (2025).

Tabla 17 Hipótesis del escenario N° 4 Sonora Florece

Variable Estratégica	H1 Pesimista	H2 Tendencial	H3 Optimista
Gestión administrativa	Sonora Cali no logra consolidar una estructura formal. Opera con improvisación, sin manuales ni rutinas documentadas. Las decisiones se concentran en el núcleo fundador, con alta carga operativa y poca transparencia. Según el DANE (2022), el 73% de organizaciones similares desaparecen en menos de cinco años sin estructura administrativa. Para 2035, su avance no supera el 10%.	Se logra un esquema operativo más claro. Se implementan cronogramas, delegación parcial y algunos procesos logísticos. Aunque sin manuales formales, se evidencia mayor organización. MinCultura (2023) estima que el 47% de organizaciones culturales están en este nivel emergente. El avance proyectado frente a 2024 sería del 25%.	Se implementa una estructura organizativa clara, con funciones documentadas, indicadores, planificación estratégica y seguimiento. El BID (2023) señala que organizaciones con madurez administrativa acceden hasta 3 veces más a cooperación internacional. Para 2035, Sonora Cali habría alcanzado el 40% de avance respecto al nivel de 2024.

<p>Dependencia económica</p>	<p>La organización depende casi exclusivamente de convocatorias públicas. No existen servicios monetizados ni ingresos por eventos. Según el OEC (2023), el 62% de las organizaciones en esta situación reducen hasta un 70% su actividad en años sin apoyos. El avance en diversificación sería de apenas 10% al 2035.</p>	<p>Se diversifican parcialmente las fuentes: entradas por eventos, talleres pagos o servicios artísticos. Aun así, la dependencia institucional sigue siendo alta. El 41% de colectivos culturales están en este nivel mixto (MinCultura, 2023). Sonora Cali habría avanzado en un 25% respecto al 2024.</p>	<p>La organización cuenta con ingresos de boletería, productos culturales, membresías, patrocinios y alianzas. Puede sostener su operación sin depender exclusivamente de estímulos públicos. La UNESCO (2022) señala que la diversificación incrementa la estabilidad en un 68%. El avance respecto al 2024 se estima en un 40%.</p>
<p>Infraestructura tecnológica</p>	<p>En este escenario, Sonora Cali no supera su rezago en tecnología: no cuenta con equipos adecuados ni conectividad estable. No hay uso de plataformas digitales ni archivo digital de contenidos. El DANE (2023) indica que el 57% de organizaciones comunitarias en esta situación ven limitado su alcance pedagógico y comunicativo. El avance frente a 2024 no supera el 10%.</p>	<p>Se logra dotación mínima: grabadoras, computador, conexión básica a internet. Se utiliza ocasionalmente tecnología para difusión. La UNESCO (2022) estima que el 38% de las organizaciones se ubican en este nivel. El avance frente a 2024 sería de un 25%.</p>	<p>Sonora Cali incorpora herramientas digitales para producción, gestión, formación y circulación. Cuenta con registro sonoro, base de datos y archivo digital. La implementación tecnológica ha mejorado su impacto pedagógico y su visibilidad. Para 2035, habría alcanzado un 40% de avance respecto a 2024.</p>
<p>Articulación sectorial</p>	<p>Para 2035, la organización permanece aislada del ecosistema cultural. No participa en redes ni alianzas. Según el Observatorio de Cultura de Cali (2023), el 61% de colectivos sin articulación pierden capacidad de incidencia. El avance estimado en articulación sería del 5%.</p>	<p>Sonora Cali participa en algunos eventos y colaboraciones puntuales, pero no sostiene alianzas estables. Opera con articulación media, sustentada más en relaciones personales que en estructuras colaborativas. El Ministerio de Cultura (2022) señala que el 48% de las organizaciones están en este nivel. El avance</p>	<p>Se vincula activamente a redes locales y nacionales, participa en espacios de planeación cultural y fortalece alianzas con colectivos, universidades y medios. Según la UNESCO (2023), esto incrementa la incidencia territorial en un 58%. El avance estimado sería del 40% respecto a 2024.</p>

		respecto a 2024 sería del 25%.	
Barreras financieras	No se cuenta con personería jurídica ni documentación contable. No accede a convocatorias por falta de requisitos y se sostiene con recursos personales. El DANE (2022) afirma que el 64% de estas organizaciones opera con alta vulnerabilidad. El avance estimado frente a 2024 sería de solo 5%.	La organización cumple con algunos requisitos básicos, como apertura de cuenta bancaria y manejo de presupuestos mínimos. Participa en convocatorias menores. El BID (2023) estima que el 41% de los colectivos se encuentran en este punto intermedio. Sonora Cali habría avanzado un 25% frente a 2024.	Se consolidan herramientas contables, reservas operativas y acceso a cooperaciones públicas y privadas. La UNESCO (2023) indica que este tipo de organizaciones mejora su viabilidad en un 67%. El avance frente a 2024 se proyecta en un 40%.
Reconocimiento del valor cultural	Sonora Cali sigue siendo reconocida solo por círculos cercanos. No figura en catálogos, agendas ni políticas culturales locales. Según el OCC (2022), el 58% de los colectivos sin visibilidad sostenida tienden a desaparecer. El avance en reconocimiento no supera el 10%.	Se logra visibilidad intermitente a través de redes sociales y eventos culturales, sin un posicionamiento consolidado. Según la ENCC (2022), el 45% de colectivos en este nivel no logran convertir la visibilidad en apoyo estructural. El avance sería del 25%.	La organización es reconocida como referente cultural en la ciudad, invitada a consultas públicas y respaldada por aliados institucionales. Según MinCultura (2023), esto incrementa en 60% su capacidad de incidencia. El avance frente a 2024 sería del 40%.

Fuente: Elaboración de Laura Posso y Avidis García (2025).

Tabla 18 Escenario N° 4 Sonora Florece

Gestión administrativa	Corre el año 2035 , y Sonora Cali se ha consolidado como un referente de gestión cultural en el suroccidente colombiano. El 85% de sus procesos administrativos están sistematizados y digitalizados, con herramientas que permiten trazabilidad, transparencia y evaluación de impacto. Su equipo gestor ha sido capacitado en metodologías de innovación pública y planificación estratégica participativa.
-------------------------------	--

Dependencia económica	Por otra parte , la organización ha logrado una autonomía financiera destacada. El 70% de sus ingresos provienen de fuentes mixtas: monetización de productos culturales, convenios internacionales, patrocinios privados y una base de donantes comprometidos. Este modelo híbrido ha permitido a Sonora Cali sostener su programación anual sin depender exclusivamente de convocatorias públicas.
Infraestructura tecnológica	Así mismo , la organización cuenta con una infraestructura tecnológica robusta y dinámica. Su sede ha sido adaptada con equipos de grabación, edición y conectividad de alta velocidad. Más del 80% de sus actividades incorporan plataformas digitales, experiencias inmersivas o estrategias multiplataforma. Esto ha permitido escalar su alcance y generar contenidos en red con organizaciones nacionales e internacionales.
Articulación sectorial	Pues bien , aunque Sonora Cali ha logrado afianzar alianzas estratégicas con universidades, medios comunitarios y organizaciones culturales, los vínculos con el sector público siguen siendo intermitentes. El 60% de sus acciones se realizan en red, especialmente con agentes independientes, pero aún falta una política local sostenida que fortalezca estos procesos de manera institucional.
Barreras financieras	En suma , si bien los flujos financieros han sido más estables que en años anteriores, todavía existen retos frente al acceso a financiación de largo plazo. El 65% del presupuesto anual está asegurado mediante convenios plurianuales y venta de servicios, pero la organización continúa sin acceder a fondos estructurales como líneas de crédito blandas o fondos patrimoniales de cultura.
Reconocimiento del valor cultural	Finalmente , Sonora Cali ha sido reconocida por la Alcaldía de Cali, redes culturales nacionales y organismos internacionales como un modelo de innovación, sostenibilidad y participación comunitaria. El 90% de su comunidad beneficiaria reconoce su impacto en procesos de memoria, identidad y transformación social. Su visibilidad ha crecido también gracias a su presencia activa en medios y redes.

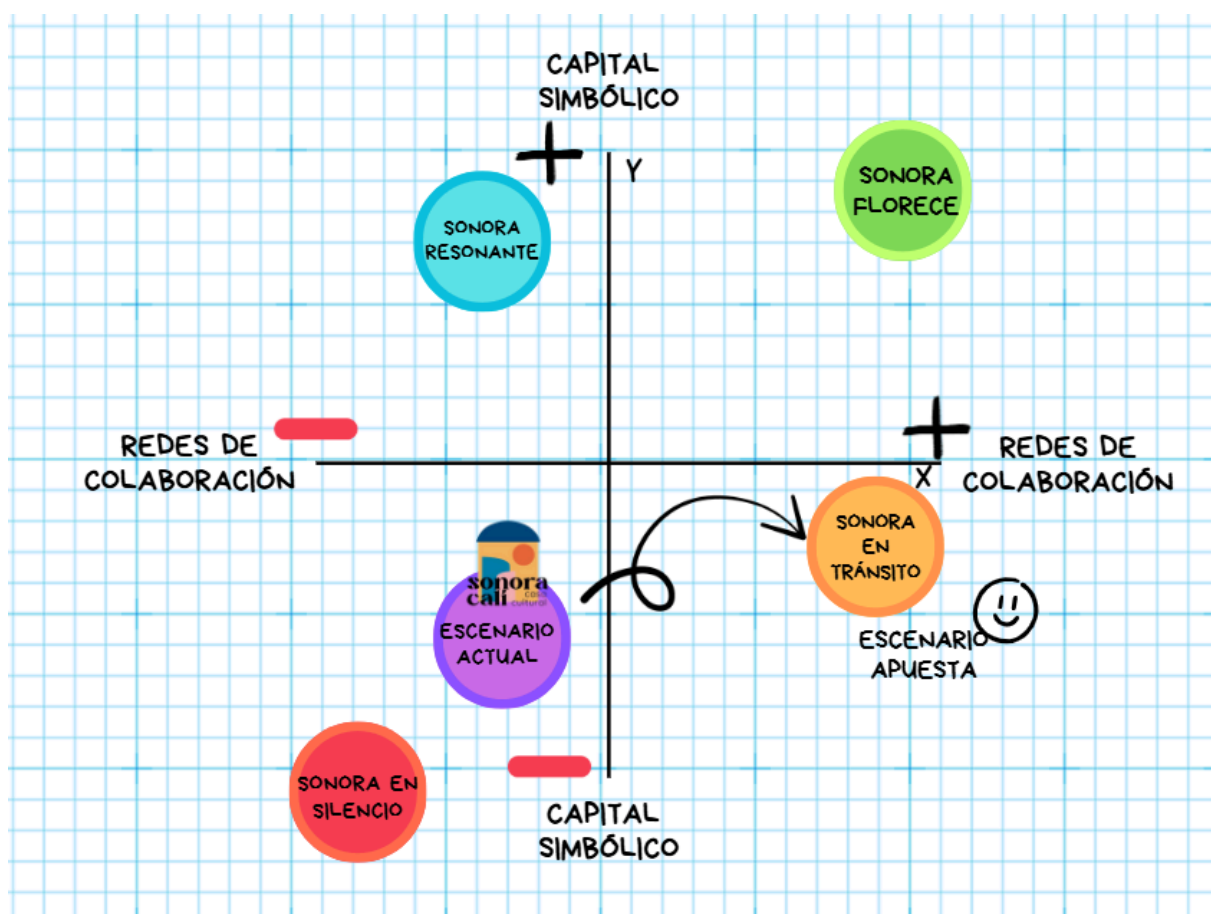
Fuente: Elaboración de Laura Posso y Avidis García (2025).

En este proceso de construcción de escenarios, a partir de las cuatro configuraciones hipotéticas seleccionadas, se delinearán posibles rutas estratégicas que podrían orientar el devenir de Sonora Cali hacia el año 2035. Cada uno de los escenarios permite interpretar, con base en el cruce de las variables más determinantes, cuál podría ser el rumbo más probable, el más deseable o el más riesgoso para la organización, dependiendo de su capacidad para adaptarse a los cambios del entorno y de sus propias decisiones estratégicas.

Mientras el escenario **Sonora en silencio** representa el contexto más desfavorable y menos deseado (--), caracterizado por el estancamiento, el aislamiento sectorial y la fragilidad en sus capacidades institucionales, el escenario **Sonora florece** simboliza el horizonte más esperanzador (++), en el que la innovación, la articulación y el reconocimiento cultural convergen para fortalecer de forma sostenida la organización. En el punto medio, se ubican los escenarios de **Sonora resonante** (+-) y **Sonora en tránsito** (++/-), los cuales recogen trayectorias más cercanas a la realidad actual: situaciones en las que coexisten avances y desafíos, progresos en ciertas dimensiones clave, pero también restricciones que limitan el desarrollo pleno de su misión cultural.

Estos escenarios no sólo permiten ilustrar distintos futuros posibles, sino también evidenciar la importancia de fortalecer las capacidades de **innovación** y las **relaciones intersectoriales** como ejes estratégicos que pueden transformar las limitaciones del presente en oportunidades sostenibles de desarrollo para Sonora Cali y para otras organizaciones culturales independientes en contextos similares.

Figura 2 Gráfica de Escenarios



Fuente: Elaboración de Laura Posso y Avidis García (2025).

Escenario Apuesta: Sonora en tránsito

Sonora Cali ha logrado sobreponerse a los desafíos más complejos de su etapa fundacional y se proyecta como una organización cultural independiente en evolución constante. En 2035, su trayectoria la posiciona como una plataforma creativa que ha consolidado su legitimidad simbólica y comienza a trazar vínculos más sólidos con otras redes culturales, académicas y sociales del territorio. Aunque todavía enfrenta tensiones estructurales en su sostenibilidad, Sonora Cali transita con decisión hacia un modelo de gestión más articulado, autónomo e innovador.

En este escenario, la organización ha fortalecido su capacidad de adaptación a contextos adversos, diversificando su portafolio de actividades, profesionalizando su gestión administrativa y avanzando en procesos colaborativos con actores claves del ecosistema cultural. El reconocimiento de su valor como espacio de experimentación artística y memoria musical ha crecido, lo que le ha permitido ampliar su incidencia sin perder su carácter comunitario ni su identidad independiente.

A nivel tecnológico, aunque las brechas de infraestructura digital persisten, Sonora Cali ha encontrado caminos intermedios para integrar herramientas accesibles en sus prácticas de creación, comunicación y archivo. Esto ha permitido ampliar su alcance y establecer vínculos con públicos más jóvenes y diversos, incluso más allá de Santiago de Cali.

Desde una perspectiva de articulación sectorial, Sonora Cali ha logrado participar de iniciativas compartidas con otras organizaciones, universidades y gestores, generando procesos de colaboración que, aunque todavía puntuales, fortalecen su legitimidad dentro del ecosistema cultural local. Estos vínculos han sido clave para dinamizar la circulación de saberes, recursos y oportunidades, y se proyectan como uno de los pilares más promisorios de su evolución futura.

En el año 2035, Sonora Cali es:

- ***Una organización en transición estratégica:*** ha dejado atrás su fase más vulnerable y avanza hacia modelos sostenibles de gestión cultural, sin renunciar a su autonomía creativa. Su capacidad de aprendizaje institucional le permite leer el entorno, responder a sus cambios y redefinir su visión de largo plazo.
- ***Un referente emergente de cultura independiente:*** es reconocida en su comunidad como un actor clave en la promoción de procesos artísticos, de memoria y formación crítica en torno a la música, la oralidad y los territorios sonoros de Cali.

- ***Un nodo en construcción dentro de redes de colaboración:*** participa activamente en iniciativas conjuntas, aunque aún no lidera agendas sectoriales. Su aporte se valora por su enfoque comunitario, su experimentación metodológica y su defensa del valor cultural como derecho colectivo.
- ***Una apuesta viva por el derecho a la cultura:*** sigue siendo un espacio donde convergen artistas, gestores, vecinxs, pensadores y soñadores que encuentran en la música un medio para transformar el territorio y habitar la ciudad con dignidad.

En definitiva, ***Sonora en tránsito*** representa el escenario más plausible para los próximos diez años. No es una utopía ni un conformismo. Es un camino de consolidación progresiva, en el que la organización apuesta por el equilibrio entre independencia y sostenibilidad, entre gestión estructurada y creación libre, entre el arraigo territorial y la expansión simbólica. Es un tránsito —como su nombre lo indica— entre lo que ha sido y lo que puede llegar a ser.

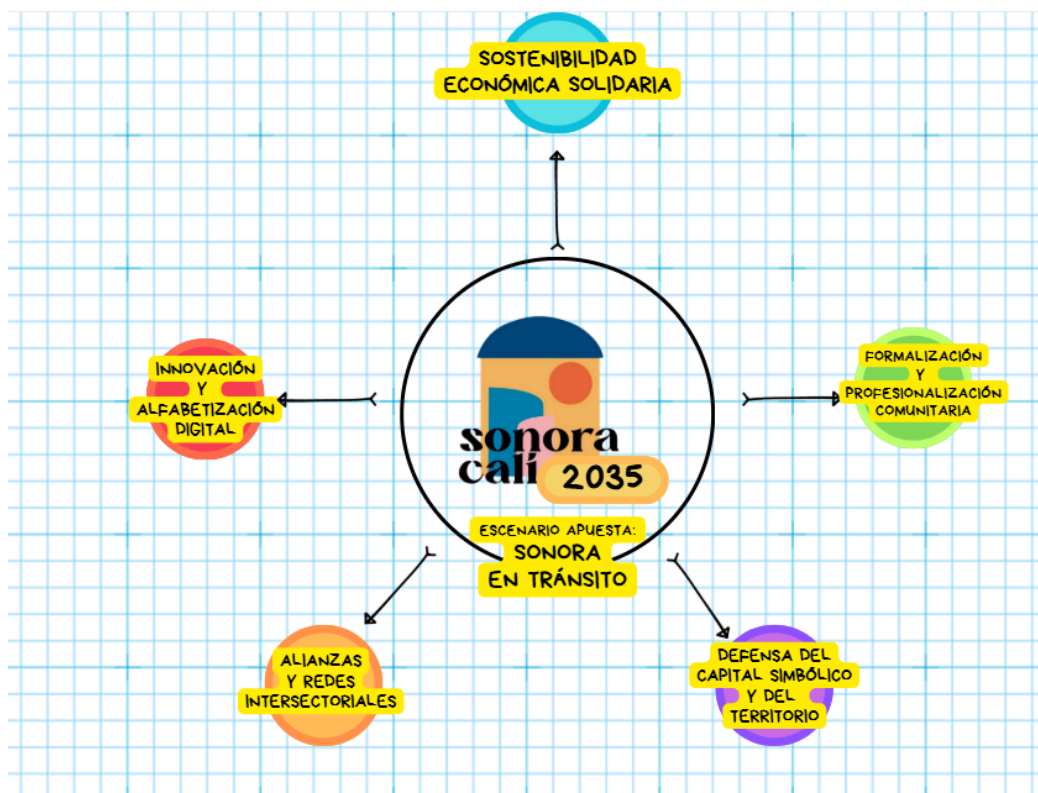
Imperativos estratégicos

Al concluir el ejercicio prospectivo y definir el escenario de apuesta para 2035, resulta indispensable traducir esa visión en imperativos estratégicos: líneas de acción prioritarias que orientan la evolución de Sonora Cali hacia un futuro más sostenible, participativo y coherente con su misión cultural. Estos imperativos no son intervenciones aisladas, sino partes de un mismo ecosistema organizativo. Funcionan como engranajes interdependientes, cuya articulación armónica es condición fundamental para consolidar una organización resiliente y transformadora.

La identificación de estos cinco imperativos se fundamenta en el diagnóstico institucional, las tendencias identificadas en la matriz de hipótesis y los aportes del grupo experto. Si bien Sonora Cali ha construido un importante capital simbólico desde su arraigo barrial y ha ganado legitimidad como experiencia de autogestión cultural, también enfrenta vulnerabilidades estructurales —entre ellas, la informalidad jurídica, la inestabilidad económica, las limitaciones tecnológicas y la escasa articulación con redes públicas y privadas.

A partir de esta lectura y tomando como horizonte el escenario “Sonora en tránsito”, se definen los siguientes cinco imperativos estratégicos, que se ilustran en la figura:

Figura 3 Sonora en tránsito



Fuente: Elaboración de Laura Posso y Avidis García (2025).

1. Formalización y profesionalización comunitaria

Este primer imperativo apunta a consolidar la estructura organizativa de Sonora Cali, dotándola de herramientas institucionales que garanticen su sostenibilidad sin comprometer su esencia participativa. La experiencia ha demostrado que la informalidad, si bien permitió una operación ágil en sus primeros años, también ha obstaculizado el acceso a apoyos y ha sobrecargado a sus líderes fundadores.

Formalizar no implica burocratizar, sino crear un andamiaje básico de gobernanza: definir roles y procesos, establecer mecanismos de rotación y relevo generacional, documentar prácticas efectivas y fomentar la formación de nuevos liderazgos desde el territorio. Se trata de traducir los principios de autogestión en dispositivos que aseguren continuidad, equidad y memoria organizativa.

2. Sostenibilidad económica solidaria

Para dejar atrás la dependencia de estímulos públicos y fuentes de financiación inestables, Sonora Cali debe avanzar hacia un modelo económico mixto y solidario. Este imperativo implica diseñar un portafolio de servicios culturales propios —como talleres, experiencias sonoras, acompañamientos pedagógicos o contenidos multimedia— y fortalecer economías circulares con base comunitaria.

La sostenibilidad aquí no se entiende como acumulación de recursos, sino como generación de capacidades compartidas: fondos solidarios, aportes voluntarios, trueques culturales, alianzas con actores responsables del sector privado. Cada acción debe nutrirse del principio de reciprocidad, entendiendo que la autonomía financiera es una condición de libertad creativa y no un fin en sí misma.

3. Innovación y alfabetización digital

La infraestructura tecnológica sigue siendo uno de los principales cuellos de botella para el crecimiento de Sonora Cali. La ausencia de conectividad estable, equipos adecuados y competencias digitales limita tanto los procesos internos como la proyección externa del proyecto. Este imperativo propone invertir en herramientas accesibles (audio, archivo digital, conectividad), en la creación de contenidos propios y en programas de alfabetización tecnológica dirigidos a la comunidad.

La tecnología debe dejar de ser un privilegio o una barrera para convertirse en una oportunidad. A través de ella, Sonora Cali podrá archivar su memoria sonora, experimentar nuevos lenguajes artísticos, fortalecer su presencia digital y conectar con públicos más diversos. Este paso es clave para ampliar su incidencia sin renunciar a su identidad de base.

4. Redes de colaboración intersectoriales

Otro imperativo fundamental es fortalecer los vínculos de Sonora Cali con otros actores del ecosistema cultural, académico e institucional. El aislamiento ha sido una de las causas de su

fragilidad operativa, y solo mediante el trabajo en red podrá ampliar su incidencia, compartir recursos y construir agendas comunes.

La participación en mesas culturales, la vinculación con universidades y centros de investigación, los convenios con bibliotecas públicas o la co-creación con otras casas culturales permitirán avanzar hacia una gobernanza colaborativa. No se trata de subordinarse a lógicas externas, sino de reconocer que la cooperación estratégica multiplica el valor social y político del proyecto.

5. Defensa del capital simbólico y del territorio

Finalmente, el fortalecimiento del capital simbólico de Sonora Cali implica preservar el valor de su existencia en un entorno amenazado por la gentrificación, el desarraigo y la indiferencia institucional. El reconocimiento que la comunidad le ha otorgado no es garantía permanente, y por eso se requiere una defensa activa: mediación cultural, campañas narrativas, presencia en debates públicos sobre el uso del suelo y la política cultural local.

El territorio no es solo un espacio físico; es un lugar de construcción colectiva de sentidos. Defenderlo es asegurar que la cultura comunitaria siga siendo un bien común irrenunciable, y que las voces populares, afrodescendientes y barriales sigan teniendo un lugar legítimo en el paisaje sonoro de la ciudad.

Los cinco imperativos aquí presentados constituyen una hoja de ruta posible para que Sonora Cali transite con fuerza hacia un escenario de consolidación, sin dejar de ser crítica, creativa y colectiva. Su implementación no depende únicamente de recursos financieros o de voluntades individuales, sino de una visión compartida que articule el deseo de permanecer con el derecho a transformarse.

Estrategias

El análisis prospectivo de Sonora Cali permitió identificar un escenario de apuesta viable y transformador —*“Sonora en tránsito”*— que representa una transición realista desde su situación actual hacia una configuración organizativa más estable, articulada y culturalmente influyente. A partir de este escenario se definieron cinco imperativos estratégicos, los cuales funcionan como ejes orientadores para la toma de decisiones en el próximo decenio.

Traducir esa visión en acción exige el diseño de estrategias concretas, secuenciales y sensibles al entorno político, institucional y territorial de la ciudad. Este capítulo presenta dichas estrategias agrupadas por horizontes temporales (corto, mediano y largo plazo), guiadas por un conjunto de principios transversales.

15.1 Principios orientadores

Las estrategias se inspiran en principios que deben atravesar todo el quehacer de Sonora Cali durante su proceso de fortalecimiento:

- **Participación comunitaria:** Cada acción debe construirse desde y con la comunidad. Esta participación activa asegura pertinencia cultural, arraigo territorial y legitimidad social, además de consolidar el capital simbólico que ha caracterizado a la organización.
- **Enfoque solidario y de reciprocidad:** La sostenibilidad económica se concibe como un ejercicio colectivo basado en la redistribución, la cooperación y el bien común, evitando subordinaciones al mercado cultural tradicional.
- **Aprendizaje y adaptación continua:** El cambio no será lineal. Por ello, las estrategias deben someterse a procesos periódicos de evaluación, permitiendo ajustes que respondan al contexto cambiante de la ciudad, a las políticas públicas y a la capacidad instalada.
- **Articulación interinstitucional:** La colaboración con otras organizaciones culturales, universidades, medios comunitarios e instituciones públicas multiplica capacidades y facilita el acceso a recursos, a la vez que permite incidir colectivamente en el campo cultural.

15.2 Estrategias a corto plazo (2025–2027)

Durante los primeros tres años, el foco estará en crear una base organizativa sólida, fortalecer los vínculos comunitarios y comenzar procesos iniciales de sostenibilidad:

- Fortalecimiento institucional: Realizar un diagnóstico organizativo participativo, definir roles de manera consensuada, elaborar un manual de funciones y establecer un sistema básico de gestión interna que garantice la transparencia, la rotación de responsabilidades y la documentación de procesos.
- Diversificación económica inicial: Diseñar una oferta de servicios culturales ajustada a las capacidades y saberes existentes (talleres, guías sonoras, programas radiales). Iniciar pilotos autogestionados que permitan testear modelos de ingresos. Además, crear un fondo comunitario de ahorro y solidaridad como semilla de un ecosistema económico propio.
- Infraestructura tecnológica mínima: Conseguir equipamiento básico mediante donaciones, convocatorias o alianzas estratégicas. Iniciar un archivo de memoria sonora digital y organizar ciclos de formación comunitaria en habilidades tecnológicas aplicadas al territorio.
- Mapeo de redes y aliados estratégicos: Identificar actores clave del sector cultural, educativo y social, establecer alianzas exploratorias, participar activamente en mesas de cultura local, y visibilizar el papel de Sonora Cali en redes de cultura independiente.
- Campañas de reconocimiento simbólico: Desarrollar una narrativa pública de la historia e impacto de Sonora Cali, mediante acciones como podcasts, murales, festivales de memoria sonora o cápsulas audiovisuales. Este proceso será vital para la legitimación externa e interna del proyecto.

15.3 Estrategias a mediano plazo (2028–2031)

Con la base organizativa y comunitaria ya consolidada, las estrategias del segundo ciclo se enfocan en ampliar la autonomía, profundizar la profesionalización y articular capacidades con otros actores.

- Formalización jurídica flexible: Inscribir legalmente la organización bajo una figura que preserve su carácter autónomo y comunitario, como corporación cultural sin ánimo de lucro, cooperativa cultural o red territorial. Esta formalización debe incluir principios de gobernanza democrática y rotación de liderazgos.
- Portafolio de servicios y economías solidarias: Diversificar la oferta mediante servicios como curaduría de experiencias sonoras, formación en patrimonio intangible, consultorías culturales, etc. Establecer tarifas diferenciales y avanzar en la consolidación del fondo solidario. Explorar mecanismos de economía colaborativa como monedas comunitarias o bancos de tiempo.

- Laboratorio de innovación y archivo de memoria: Implementar un espacio físico y digital de experimentación y documentación sonora, con infraestructura suficiente para crear, editar, preservar y compartir contenidos. Explorar alianzas con universidades para fortalecer el componente de investigación y archivo.
- Redes de colaboración formales: Formalizar alianzas con otras casas culturales, laboratorios sonoros y entidades públicas, mediante convenios que incluyan actividades compartidas, circulación de contenidos, cofinanciación y formación conjunta. Promover la creación de una red de casas culturales independientes de Cali.
- Incidencia territorial y cultural: Participar en la construcción de planes de desarrollo barrial y cultural. Impulsar procesos de consulta comunitaria sobre el uso del espacio público y del suelo, especialmente ante amenazas de gentrificación. Promover el reconocimiento de Sonora Cali como agente de salvaguardia del patrimonio sonoro local.

15.4 Estrategias a largo plazo (2032–2035)

En la última etapa del horizonte, el objetivo será consolidar a Sonora Cali como un referente de gestión cultural independiente, capaz de incidir más allá de su territorio inmediato.

- Institucionalización comunitaria sostenida: Evaluar la aplicación del reglamento interno y consolidar estructuras de liderazgo rotativo, co-gobernanza y formación de nuevos liderazgos juveniles. Sistematizar los aprendizajes institucionales en un centro de documentación abierto a la comunidad.
- Ecosistema económico autosostenible: Aumentar progresivamente los ingresos propios hasta representar la mayoría del presupuesto operativo. Crear mecanismos de inversión cultural colectiva (por ejemplo, bonos comunitarios, fondos rotativos). Diseñar un sistema de membresías que combine aportes financieros, voluntariado y acceso a servicios culturales.
- Innovación abierta y cultura digital expandida: Transformar el laboratorio en un nodo de innovación abierta para el sur occidente colombiano, combinando artes, tecnología y memoria. Explorar formatos como narrativas inmersivas, realidad aumentada o redes distribuidas de archivo sonoro. Garantizar el acceso libre y gratuito a contenidos culturales para todas las edades.
- Redes regionales e internacionales: Liderar plataformas de cooperación entre casas culturales independientes de Colombia y América Latina. Participar en convocatorias internacionales, foros de gestión comunitaria y redes de archivo y memoria digital. Establecer intercambios con organizaciones de África y del Caribe con experiencias

afines en arte comunitario.

- Defensa activa del territorio y del capital simbólico: Impulsar acciones legales y culturales que protejan el lugar físico de Sonora Cali. Esto puede incluir la adquisición colectiva del inmueble, la declaratoria como bien de interés cultural o la integración en planes especiales de salvaguardia. Continuar promoviendo una narrativa pública sobre el valor de lo comunitario como alternativa de ciudad.

Las estrategias aquí presentadas buscan viabilizar el tránsito de Sonora Cali hacia un escenario posible y deseable, caracterizado por mayor autonomía, innovación tecnológica, cooperación y defensa del territorio. Si bien su implementación estará mediada por múltiples variables externas, su fuerza reside en la coherencia interna que las articula con los imperativos estratégicos ya definidos.

El camino hacia “Sonora en tránsito” no es un destino estático, sino una ruta en movimiento que requiere imaginación, flexibilidad y voluntad colectiva. Avanzar hacia este horizonte implica comprender que lo cultural no es accesorio, sino central para construir territorios más justos, participativos y creativos.

Conclusiones

El estudio de caso de Sonora Cali ha permitido comprender con profundidad las tensiones estructurales y las potencias latentes que atraviesan a los espacios culturales autogestionados en las ciudades latinoamericanas. La investigación partió de una premisa fundamental: la sostenibilidad de un proyecto cultural no depende exclusivamente de su programación artística, sino de un entramado complejo de factores organizativos, económicos, tecnológicos, simbólicos y relacionales que deben abordarse de manera integral y estratégica. Cuando estos factores son desatendidos, incluso las propuestas más significativas pueden erosionarse desde dentro, perdiendo su capacidad de transformar la realidad que las originó.

A través de un enfoque cualitativo, heurístico y prospectivo, este trabajo combinó herramientas de diagnóstico como la matriz DOFA y la matriz IGO con la consulta a expertos y la formulación de escenarios. El proceso permitió no sólo identificar las fortalezas y debilidades actuales de Sonora Cali, sino también proyectar caminos posibles, deseables y temidos hacia el año 2035. El análisis reveló un capital simbólico robusto —fundado en la confianza barrial, el arraigo territorial y la legitimidad social— que constituye el principal activo de la organización. Pero también evidenció fragilidades críticas: informalidad jurídica, dependencia de liderazgos voluntarios, precariedad financiera, y rezago tecnológico.

Las voces de los expertos coincidieron en señalar que, sin roles claros ni protocolos definidos, se compromete la continuidad del proyecto; que la dependencia exclusiva de estímulos públicos limita la planeación de largo plazo; y que la desconexión con redes culturales e institucionales reduce el margen de maniobra y visibilidad. Estos insumos se articularon en una matriz de hipótesis que permitió construir distintos escenarios de futuro, entendiendo la incertidumbre no como amenaza, sino como espacio de posibilidad. Entre los escenarios diseñados —desde el más crítico (“Sonora en silencio”) hasta el más ambicioso (“Sonora florece”)—, el escenario “Sonora en tránsito” emerge como la apuesta más realista para el próximo decenio: reconoce la base legítima y viva del proyecto, pero plantea una transición gradual hacia formas más sostenibles de organización, cooperación e innovación.

En coherencia con ese horizonte, se definieron cinco imperativos estratégicos: la formalización comunitaria, la sostenibilidad económica solidaria, la innovación y alfabetización digital, la articulación en redes de colaboración intersectoriales y la defensa activa del capital simbólico y del territorio. Estos imperativos no son líneas de acción independientes, sino engranajes que deben activarse de forma sinérgica. Requieren traducir la autogestión en mecanismos organizativos funcionales y participativos; diseñar un modelo económico que combine ingresos por servicios, economías solidarias y alianzas éticas; incorporar tecnología no sólo como medio de producción, sino como herramienta de memoria, participación y autonomía; tejer redes con actores afines para incidir colectivamente en la política pública; y blindar el territorio físico y simbólico frente a los procesos de gentrificación y despojo urbano.

Las estrategias formuladas para los tres horizontes temporales (corto, mediano y largo plazo) aterrizan estos imperativos en acciones concretas: desde la elaboración participativa de manuales de funciones y la creación de fondos comunitarios, hasta la formalización jurídica flexible, la constitución de laboratorios tecnológicos y la proyección internacional de las redes construidas desde el barrio. No se trata de una hoja de ruta fija, sino de una propuesta adaptable, basada en el aprendizaje, la experimentación y el compromiso compartido.

Este estudio deja lecciones que trascienden el caso específico de Sonora Cali y aportan al debate más amplio sobre la gestión cultural independiente en contextos urbanos de nuestro país:

- **En primer lugar**, confirma que la sostenibilidad no es sólo una cuestión técnica o financiera, sino un principio de justicia social: sostener un bien común implica disputar el derecho a permanecer, a crear y a habitar en territorios amenazados por la especulación inmobiliaria y la exclusión.
- **En segundo lugar**, reafirma la potencia de las metodologías cualitativas y prospectivas para construir caminos de acción contextualizados, informados y políticamente situados. El futuro no se adivina: se diseña colectivamente a partir del presente.
- **En tercer lugar**, subraya que ningún proceso de transformación puede sostenerse en el aislamiento. La colaboración —entre pares, con la comunidad, con aliados institucionales— es simultáneamente una estrategia de sostenibilidad, una ética del cuidado y una forma de resistencia.
- **Por último**, recuerda que la cultura no es un ornamento, sino un campo de disputa. Sonora Cali no sólo produce arte y experiencias estéticas; produce vínculos, memoria, sentido y horizonte. Su sostenibilidad no se mide en métricas de rentabilidad, sino en su capacidad de seguir tejiendo comunidad, de mantenerse como espacio de expresión colectiva y de conectar su música con causas sociales más amplias.

Sonora Cali podrá seguir siendo un laboratorio de aprendizajes, creación y resistencia en la medida en que logre adaptarse a los desafíos del contexto, sin perder su autonomía ni su raíz comunitaria. Si mantiene ese equilibrio entre innovación y memoria, entre gestión y afecto, entre territorio y red, podrá resonar con más fuerza en el futuro urbano y cultural de Cali.

Referencias Bibliográficas

- Ackoff, R. L. (1979). *The art of problem solving*. Wiley.
- Aguilar, D., & Pacheco, L. (2022). *Gestión cultural en América Latina: Retos y perspectivas*. Editorial Universidad Nacional.
- Alcaldía de Santiago de Cali. (2024). *Plan de desarrollo cultural de Santiago de Cali 2024-2027*. <https://www.cali.gov.co/cultura>
- Álvarez, C. (2017). *Modelos de sostenibilidad en organizaciones culturales comunitarias*. *Revista Gestión Cultural*, 19(2), 45–63.
- Ateneu Popular 9 Barris. (s. f.). *Historia y proyectos del Ateneu*. <https://ateneu9b.net>
- Bayardo, R. (2019). *Políticas culturales en América Latina: Procesos y tendencias*. CLACSO.
- Bedoya, M. (2021). *Autogestión cultural en el contexto barrial de Cali*. Universidad del Valle.
- Bonet, L., & Négrier, E. (2018). *Cultural policies in Europe: Local issues and global trends*. Springer.
- Borja, J., & Muxí, Z. (2003). *El espacio público: Ciudad y ciudadanía*. Electa.
- Castillo Berthier, H. (2008). *La cultura como recurso estratégico*. Siglo XXI Editores.
- Cely, G. (1999). *Prácticas culturales y territorio en Colombia*. Ministerio de Cultura.
- Congreso de Colombia. (1997). *Ley 397 de 1997: Ley General de Cultura*. Diario Oficial de la República de Colombia.
- Delgadillo, V. (2012). *Gestión del patrimonio urbano en América Latina*. *Revista INVI*, 27(75), 17–45.
- Espacio Comunitario Santa Ana. (s. f.). *Historia y proyectos*. <http://www.espaciosantana.cl>
- Freire, P. (1970). *Pedagogía del oprimido*. Siglo XXI Editores.
- Garcés, A. (2023). *Autonomía cultural en territorios urbanos populares*. Universidad Javeriana.
- García Canclini, N. (1990). *Culturas híbridas: Estrategias para entrar y salir de la modernidad*. Grijalbo.

- García Canclini, N. (1995). *Consumidores y ciudadanos*. Grijalbo.
- Godet, M. (1993). *From anticipation to action: A handbook of strategic prospective*. UNESCO.
- Godet, M. (2007). *Manual de prospectiva estratégica*. Ariel.
- González, F. (2024). *Cultura barrial y gestión social en Colombia*. Editorial Universidad del Rosario.
- IDARTES. (2022). *Informe de gestión 2022*. Instituto Distrital de las Artes.
- Lefebvre, H. (1968). *Le droit à la ville*. Anthropos.
- Mariscal Orozco, M. (2015). *La gestión cultural en América Latina: Entre la institucionalidad y la sociedad civil*. Universidad de Guadalajara.
- Martí-Costa, M., & Pradel, M. (2011). *Cultura, territorio y ciudadanía*. Icaria Editorial.
- Ministerio de Cultura. (2023). *Política de Economía Cultural Naranja*. Ministerio de Cultura de Colombia.
- Ministerio de las Culturas. (2024). *Informe de gestión cultural 2023-2024*. Ministerio de las Culturas, las Artes y los Saberes de Colombia.
- Moulaert, F. (2010). *Social innovation and community development*. *Urban Studies*, 47(10), 1969–1990.
- ONU-Hábitat. (2004). *El estado de las ciudades del mundo 2004/2005*. ONU-Hábitat.
- Ospina, J. (2023). *Economía creativa y autogestión comunitaria*. Universidad del Valle.
- Pineda-Rojas, A., & Sandoval-Forero, E. A. (2023). *Ciudadanías culturales y procesos de exclusión digital en Colombia*. Universidad del Rosario.
- Reguillo, R. (2000). *La construcción simbólica de la ciudad*. ITESO.
- Rimoldi, A. (2011). *Modelos de participación cultural en contextos urbanos*. *Revista Polis*, 10(28), 233–257.
- Ross, A. (2017). *The death of creativity? Cultural labor in the digital era*. Verso.
- Schwartz, P. (1991). *The art of the long view*. Doubleday.
- Sempere, C., & López, M. (2008). *Economía social y cultura comunitaria*. Editorial Complutense.
- Subirats, J. (2016). *Otra sociedad, ¿otra política?*. Icaria Editorial.

Troncoso, C., & Arcos, J. (2018). *Gestión cultural comunitaria en América Latina*. RIL Editores.

UNESCO. (2022). *Culture 2030 indicators*. UNESCO.

Wade, P. (1997). *Race and ethnicity in Latin America*. Pluto Press.

Yúdice, G. (2002). *El recurso de la cultura: Usos de la cultura en la era global*. Gedisa.