



**Análisis y reflexiones finales a partir del Modelo de Gestión Cultural alcanzado
por la investigación del proyecto “Vive Sonora”**

Autor

Javier Andrés Malagón Coronado

Directores

Rubiela Gómez Gómez

Tirso Hernán Bueno

Luis Enrique Izquierdo

Título por el que opta:

Especialista en Gerencia y Gestión Cultural

Escuela de Ciencias Humanas

Especialización en Gerencia y Gestión Cultural

Universidad del Rosario

Bogotá - Colombia

2025

Tabla de contenido

Resumen Ejecutivo del proyecto.....	4
Análisis y reflexiones Sobre el Modelo de Gestión.....	7
Factores a resaltar fundamentales en el modelo de Gestión cultural "Vive Sonora"	10
Conclusiones Finales.....	12
Bibliografía	14

Introducción

El presente documento corresponde a un Proyecto de Aplicación Práctica (PAP) en el marco del programa de Gestión Cultural de la Universidad del Rosario. Su propósito principal es realizar un análisis crítico y presentar reflexiones finales a partir del modelo de gestión cultural alcanzado en la investigación del proyecto *Vive Sonora: Modelo de gestión cultural para la sostenibilidad y funcionamiento de la organización artística Sonora Cali*. Dicho proyecto, realizado por Laura Liliana Posso, Avidis Javier García y Javier Andrés Malagón, tuvo como eje el rediseño de un modelo administrativo y financiero para la organización artística y cultural Sonora Cali, fundada en 2022 en Santiago de Cali, con el fin de fortalecer su sostenibilidad y funcionamiento en el sector cultural de la ciudad.

La elección de Sonora Cali como caso de estudio responde a su relevancia en la vida artística caleña, al constituirse en un espacio de encuentro musical y de circulación cultural que, a pesar de su reconocimiento, enfrenta limitaciones administrativas y económicas que ponen en riesgo su continuidad. Este escenario refleja una problemática recurrente en organizaciones culturales privadas en Colombia: la falta de modelos de gestión sostenibles que aseguren la permanencia de iniciativas con alto valor social y cultural.

En este contexto, el análisis busca, por un lado, identificar las fortalezas y debilidades del modelo desarrollado en Vive Sonora, y por otro, plantear aprendizajes y reflexiones aplicables a otras organizaciones culturales que enfrentan desafíos semejantes. De esta manera, el documento se justifica no solo por su aporte a la comprensión del caso

de Sonora Cali, sino también por su contribución al debate sobre la necesidad de fortalecer la gestión cultural como herramienta estratégica para garantizar la sostenibilidad de proyectos artísticos en Colombia.

Resumen Ejecutivo del proyecto

Título: *Vive Sonora: modelo de gestión cultural para la sostenibilidad y funcionamiento de la organización artística Sonora Cali.*

Integrantes: Laura Liliana Posso (Cali), Avidis Javier García (Cartagena), Javier Andrés Malagón (Paipa).

Problema: Dificultad de sostenibilidad de las organizaciones culturales privadas en Colombia.

Descripción del problema: Sonora Cali, organización fundada en 2022 en Santiago de Cali, enfrenta limitaciones administrativas y financieras (ausencia de espacio físico y escasez de recursos), lo que pone en riesgo su continuidad e impacto en la vida cultural de la ciudad.

Descripción del proyecto: A partir de la identificación de estas dificultades, el proyecto plantea como objetivo general el rediseño del modelo de gestión cultural de Sonora Cali, con el fin de garantizar su sostenibilidad y funcionamiento. Para alcanzar este propósito, se formulan tres objetivos específicos: (i) caracterizar el modelo de gestión vigente de la organización, (ii) identificar sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, y (iii) proponer un modelo administrativo y financiero que responda a las necesidades detectadas. De este modo, los objetivos surgen

directamente del problema cultural señalado, buscando superar las limitaciones actuales y consolidar la permanencia de la organización en el tiempo.

Justificación: Fortalecer una organización reconocida en la escena cultural caleña, con beneficios directos para artistas y fundadores, e indirectos para la comunidad cultural y el público, generando aprendizajes útiles para otras entidades culturales privadas en el país.

Metodología: El proyecto se desarrolla con un enfoque metodológico heurístico, que permite construir conocimiento a partir de la experiencia y el análisis crítico de la organización. Esta metodología se elige porque posibilita identificar de manera práctica las falencias del modelo actual de Sonora Cali y, a partir de allí, formular propuestas concretas de mejora.

Objetivo general: Rediseñar el modelo de gestión cultural de Sonora Cali para garantizar su sostenibilidad y funcionamiento.

Objetivos específicos:

1. Caracterizar el modelo actual de gestión.
2. Proponer escenarios prospectivos de sostenibilidad.
3. Formular un nuevo modelo administrativo y financiero.

Contexto geográfico: Santiago de Cali, Colombia.

Tiempo de ejecución: Periodo académico del PAP, Universidad del Rosario.

Beneficiarios:

Directos: fundadores y artistas vinculados a Sonora Cali.

Indirectos: comunidad cultural de Cali y público consumidor de bienes y servicios artísticos.

Presupuesto: No contempla recursos ejecutados en el marco del PAP; se proyecta diversificación de fuentes de financiación para la organización a futuro.

Análisis y reflexiones Sobre el Modelo de Gestión

El modelo de gestión cultural propuesto para Sonora Cali se construye a partir de la aplicación de la metodología heurística, que permitió recopilar y analizar información sobre la trayectoria de la organización, sus prácticas administrativas y artísticas, así como las percepciones de actores internos y externos.

El diagnóstico se concretó en una matriz DOFA, la cual evidenció tanto los logros alcanzados como las debilidades que limitan su sostenibilidad. De este análisis emergen las estrategias que conforman el modelo de gestión, orientadas a ofrecer una ruta de acción que supere las falencias detectadas y potencie los aportes culturales de la organización.

Estrategia política

Sonora Cali se ha mantenido al margen de las dinámicas políticas e institucionales, lo que ha limitado su acceso a apoyos y alianzas. La estrategia plantea fortalecer la relación con entidades públicas y privadas (alcaldía de Cali, Gobernación del Valle, Ministerio de las Culturas y cooperación internacional) para obtener respaldo financiero y legitimidad institucional.

Estrategia social

La organización cuenta con reconocimiento en la escena artística local, pero requiere ampliar su base social. Se propone consolidar redes comunitarias y educativas, llevar su oferta cultural a barrios e instituciones, y aprovechar las redes sociales para diversificar sus públicos. Esto permitirá afianzar su impacto cultural y proyectarse a nivel regional y nacional.

Estrategia financiera

La dependencia de los aportes de los fundadores ha generado fragilidad económica. El modelo de gestión propone diversificar ingresos mediante convocatorias públicas, patrocinios privados, mecenazgos, autogestión a través de productos culturales y la implementación de campañas de crowdfunding. Con ello, se busca dotar a la organización de estabilidad y autonomía financiera sin depender de un solo modelo.

Estrategia cultural

El mayor acierto de Sonora Cali ha sido ofrecer una programación diversa que trasciende los géneros tradicionales y se abre a expresiones contemporáneas del movimiento “neocaleño”. La estrategia cultural plantea mantener y ampliar esta diversidad, reforzar los intercambios artísticos y consolidar a la organización como

un referente de innovación cultural en Cali.

Estrategia de comunicaciones

El posicionamiento de Sonora Cali depende de una estrategia comunicativa sólida. Se propone diseñar un plan de comunicación integral que incluya redes sociales, medios locales y alianzas estratégicas. Su propósito es fortalecer la marca cultural, amplificar la visibilidad de su programación y proyectar sus actividades hacia públicos nacionales e internacionales.

Estrategia tecnológica

El uso de herramientas tecnológicas y de redes sociales es clave para la sostenibilidad de la organización. Se plantea implementar plataformas digitales para la transmisión de eventos, softwares de administración para el control interno y sistemas de gestión cultural que permitan organizar contenidos, mejorar la interacción con los públicos y optimizar el manejo de los recursos financieros.

Factores a resaltar fundamentales en el modelo de Gestión cultural "Vive Sonora"

En el diseño del modelo de gestión propuesto, se identifican factores clave que resultan determinantes para garantizar el éxito de su implementación en la organización Sonora Cali. Estos factores constituyen los pilares sobre los cuales se sostiene la sostenibilidad y la proyección futura del proyecto.

- 1. Implementación y Monitoreo:** La puesta en marcha del modelo requiere de un seguimiento constante que permita evaluar avances, detectar dificultades y aplicar correctivos oportunos. El monitoreo sistemático asegura que el proceso no se estanque y que las metas planteadas se cumplan con efectividad.
- 2. Recursos:** El capital social y comunitario alrededor de Sonora Cali, junto con los recursos físicos y tecnológicos disponibles, conforman la base para consolidar su quehacer cultural. Su adecuada gestión es fundamental para ampliar el impacto de la organización y garantizar el cumplimiento de sus objetivos artísticos.
- 3. Fuentes de financiamiento:** La sostenibilidad económica depende de la diversificación de ingresos. Es esencial combinar convocatorias públicas, mecenazgos privados, autogestión y estrategias innovadoras de captación de recursos. Esta pluralidad de fuentes fortalece la viabilidad del proyecto y lo alinea con buenas

prácticas reconocidas en la gestión cultural a nivel nacional e internacional.

- 4. Presentación y ejecución de “Vive Sonora”:** La socialización del modelo ante los fundadores de Sonora Cali representa el punto de partida para su implementación real. Este proceso busca que los conocimientos y propuestas construidas se traduzcan en prácticas concretas que fortalezcan la producción artística de la organización y consoliden su papel en la vida cultural de Cali.

Conclusiones Finales

- Este Proyecto de Aplicación Práctica evidencia que, aunque el entusiasmo y la pasión del artista son motores importantes para iniciar proyectos culturales, por sí solos no garantizan la sostenibilidad de las organizaciones. Es fundamental contar con la participación activa de gestores culturales y gerentes, quienes aportan liderazgo, planificación estratégica y organización administrativa para fortalecer el funcionamiento y la continuidad de los proyectos artísticos.
- La experiencia con Sonora Cali permitió identificar que, frente a la disminución de la oferta cultural en la ciudad, un modelo de gestión cultural bien estructurado puede contribuir a revitalizar y consolidar la actividad artística. En el caso del proyecto **Vive Sonora**, la implementación de estrategias de planificación, coordinación de recursos y diseño de actividades culturales permite mantener la presencia de la organización y ofrecer propuestas significativas a la comunidad.
- El conocimiento adquirido durante el desarrollo del proyecto ofrece un modelo de gestión aplicable a otras organizaciones culturales que enfrentan situaciones similares, ya sea en contextos de consolidación o de inicio de proyectos. Este modelo proporciona herramientas prácticas para estructurar procesos administrativos, financieros y de programación cultural, facilitando la sostenibilidad y el crecimiento de la organización.

- Finalmente, el proyecto evidencia que los artistas y sus proyectos se benefician al integrar herramientas de gestión, marketing digital y uso de redes sociales, sin perder de vista la creatividad y sensibilidad artística. Estas estrategias permiten posicionar los proyectos culturales como opciones sostenibles dentro de un contexto más amplio, dignificando las expresiones artísticas y fortaleciendo su impacto en la comunidad.

Bibliografía

Ackoff, R. (1979). *Diseñando el futuro*. México, D.F.: Limusa.

Aguilar Torres, A. L., & Pacheco García, A. (2022). Organizaciones culturales de la sociedad civil: Modelos de gestión cultural y administrativa. *Estudios sobre las culturas contemporáneas*, 25(50), 47–72.

Alfonso Cifuentes, J. C., Ríos Millán, A. M., & Gallego Londoño, A. I. (2010). *Industrias culturales de Santiago de Cali: Caracterización y cuentas económicas*. Universidad Icesi. Cali, Colombia.

Álvarez, L. F. (2017). *Modelos de gestión*. Bogotá: Fundación Universitaria del Área Andina.

Arévalo Ceballos, M. A., & Martin, G. (2001). *Participación y fortalecimiento institucional a nivel local en Colombia*. Bogotá: Centro Editorial Javeriano, Pontificia Universidad Javeriana.

Bedoya, A. (2021). Los desafíos de la gerencia en las organizaciones creativas y culturales en Colombia. *En-Contexto*, 9(14), 65–78.

Cely, B. A. V. (1999). Metodología de los escenarios para estudios prospectivos. *Revista Ingeniería e Investigación*, 44. Universidad Nacional, Colombia.

Colomer, J. (2016). *Estudio sobre la situación de las artes escénicas en España*. Madrid: Academia de las Artes Escénicas de España.

- Godet, M. (1993). *De la anticipación a la acción: Manual de prospectiva y estrategia*. México, D.F.: Alfaomega.
- Godet, M. (2007). *Prospectiva estratégica: Problemas y métodos* (2.ª ed., Cuaderno No. 20). Donostia, San Sebastián.
- Montero, F. (2004). Los derechos culturales: Un acercamiento a su contenido programático y aplicabilidad normativa. *Cuadernos de Antropología*, 47–59.
- Rimoldi, L. (2011). Estrategias de gestión y producción escénica en el teatro independiente argentino de 2001 a 2011. *Letras*, 63–64.
- Ross, I. (2017). Arts management the Indian way: Bangalore's Ranga Shankara Theatre. *International Journal of Arts Management*, 59–68.
- Secretaría Distrital de Cultura, Recreación y Deporte. (2011). *Derechos culturales en el mundo, Colombia y Bogotá*. Bogotá, D.C.: Alcaldía Mayor de Bogotá.
- Segura, P. (2010). *Modelo de gestión de espacios culturales comunitarios*. Repositorio Rui Barbosa de Informações Culturais.
- Schargorodsky, H. (2010). *Gestión y desempeño de los teatros públicos en la ciudad de Buenos Aires* [Tesis doctoral, Universidad de Buenos Aires].
- Sempere, A. (2001). *La gestión cultural: Singularidad profesional y perspectivas de futuro*. España: Cátedra Unesco de Políticas Culturales y Cooperación.
- Sempere, A., & López, T. (2008). *Políticas culturales y gestión cultural: Órganum sobre los conceptos clave de la práctica profesional*. Girona: Documenta Universitaria.

Tobar Tovar, C. (2015). Algunas ideas sobre la relación entre consumo cultural, capital cultural y creación musical juvenil en la comuna 15 del Distrito Especial de Aguablanca en la ciudad de Cali, Colombia. *Perifèria: Revista de recerca i formació en antropologia*, 20(2), 195–215.

Torres, A. (2006). Organizaciones populares, construcción de identidad y acción política. *Revista Latinoamericana de Ciencias Sociales, Niñez y Juventud*, 4(2). Manizales.

UNESCO. (2013). *El papel de las políticas culturales en el desarrollo: Informe mundial sobre la cultura para el desarrollo*. París: UNESCO.