

Organizaciones culturales: hacia un modelo de fortalecimiento empresarial. Estudio de caso de la Corporación Agua e Lulo en Santiago de Cali.

Patricia Cuadros

Juan David Ortiz

Manuel Fernando Amaya

Facultad de Ciencias Humanas, Universidad ICESI
Programa de Maestría en Gerencia para la Innovación Social
Directora Ingrid Parra
Santiago de Cali
2025

Resumen

El presente trabajo analiza el fortalecimiento empresarial de organizaciones culturales en Santiago de Cali, a partir del estudio de caso de la Corporación Artística Agua e' Lulo, ubicada en el Distrito de Aguablanca, un territorio caracterizado por altos niveles de pobreza, violencia y exclusión social que afectan de manera particular a la población juvenil. Fundada en 2022, Agua e' Lulo emplea la música como herramienta de transformación social y económica, orientando su acción a la profesionalización de artistas emergentes y a la consolidación de una industria musical local con enfoque de sostenibilidad. El objetivo general de la investigación es identificar elementos clave para el fortalecimiento empresarial de organizaciones culturales que faciliten la generación de ingresos, complementado por objetivos específicos centrados en el análisis de metodologías de gestión, el desarrollo de un estudio de caso y el diseño de una guía práctica de fortalecimiento empresarial. El marco teórico se estructura en cinco ejes: valor público, innovación social, sostenibilidad, gobernanza y gestión organizacional, e innovación financiera. La investigación adopta un enfoque cualitativo, apoyado en revisión documental, estudio de caso y triangulación de información. Los resultados evidencian que la corporación genera un valor público relevante y cuenta con legitimidad comunitaria, aunque enfrenta fragilidades institucionales y financieras asociadas a la ausencia de estructuras formales, modelos de negocio consolidados y estrategias de financiamiento diversificadas. Finalmente, se propone fortalecer la gobernanza, sistematizar metodologías, ampliar las fuentes de ingreso y desarrollar herramientas de evaluación, destacando la necesidad de articular el valor cultural con la sostenibilidad económica en organizaciones culturales de base comunitaria.

Contenido	
Capítulo 1. Introducción.....	6
1.1. Pregunta problema	7
1.2. Objetivo general	8
1.3. Objetivos específicos	8
Capítulo 2. Estado Del Arte	8
2.1. Industrias culturales y creativas	8
2.2. Cultura y transformación social	13
2.3. Fortalecimiento organizacional en el sector cultural	15
2.4. Modelos de Negocios Culturales Sostenibles y Generación de Valor Público	20
2.4.1. Los Fondos Mixtos.....	25
2.4.2. Inversión de impacto.	25
2.4.3. Crowdfunding.	26
2.4.4. Pago por resultados (PbR) / Bonos de impacto social.....	26
2.5. Políticas De Industrias Culturales Y Creativas En Colombia.....	28
Capítulo 3. Marco Conceptual.....	30
Capítulo 4. Metodología.....	30
Capítulo 5. Estudio de Caso Agua e' Lulo Corporación Artística	32
5.1. Contexto De La Organización.....	32
5.1.1. Introducción	32
5.1.2. Problematicación: Territorio, Jóvenes y Música.....	33
5.1.3. Industria Musical Social.....	35
5.1.4. Presentación Institucional.....	36
5.1.5. Mandatos: Creemos Para Crear Y Creamos Para Transformar Vidas.....	37
5.1.6. Línea de Tiempo	38
5.1.7. Mecanismos De Operación: Alianzas Territoriales Colaborativas.....	39
5.1.8. Dimensión Económica y de Sostenibilidad	40
5.1.9. Estrategia: De lo Social a lo Cultural, y de lo Cultural al Mundo Empresarial	40

5.1.10. Caracterización de la Población.....	42
5.1.11. Resultados	43
5.1.12. Figura Jurídica y Pertinencia Institucional.....	44
5.1.13. Proyección Institucional	45
5.2. Diagnóstico Institucional y Organizacional	45
5.2.1. Gobernanza y Estructura Organizacional.	45
5.2.2. Teoría De Cambio.	47
5.2.3. Análisis PESTEL.	51
5.2.4. Análisis DOFA.....	53
5.2.5. Análisis Integrado.	56
Capítulo 6. Investigación Aplicada Sobre Estrategias para el Fortalecimiento Empresarial y la Generación de Ingresos en Agua E' Lulo.	59
6.1. Integración con Conceptos del Marco Conceptual	60
6.1.1. Valor Público: La Cultura Como Generadora de Sentido y Cohesión	60
6.1.2. Innovación Social.....	61
6.1.3. Sostenibilidad.....	62
6.1.4. Gobernanza y Gestión Organizacional	63
6.1.5. Innovación Financiera	64
6.2. Lecciones Aprendidas y Desafíos	65
6.2.1. Lecciones Aprendidas	66
6.2.2. Desafíos	67
6.3. Hallazgos Y Recomendaciones.....	67
6.3.1. Valor Público	67
6.3.2. Innovación Social Y Ecosistema	68
6.3.3. Sostenibilidad y Modelo de Negocio.....	69
6.3.4. Gobernanza y Gestión Organizacional	69
6.3.5. Innovación Financiera	70

6.4. Contribución de los Hallazgos al Diseño de la Guía de Fortalecimiento Empresarial .	72
6.4.1. Gestión Organizacional Y Gobernanza Participativa.....	72
6.4.2. Sostenibilidad Financiera Y Diversificación De Ingresos.....	73
6.4.3. Innovación Social Y Fortalecimiento Del Valor Público.....	74
6.5. Estructura de la guía: de los ejes a los cuatro bloques.....	74
6.5.1. Bloque 1. Identidad Organizacional Y Claridad Estratégica.....	75
6.5.2. Bloque 2. Diagnóstico Interno Y Del Entorno.....	75
6.5.3. Bloque 3. Modelo De Sostenibilidad Y Generación De Ingresos.	75
6.5.4. Bloque 4. Innovación Financiera Y Mecanismos Complementarios De Financiamiento.....	75
Capítulo 7. Conclusiones.....	76
Capítulo 8. Bibliografía.....	79
Tabla 1: Marco conceptual	30
Tabla 2: Matriz PESTEL	51
Tabla 3: Matriz DOFA.	54
Figura 1: Cronología de la economía creativa.	9
Figura 2: Modelo de emprendimiento creativo.....	17
Figura 3: Línea de tiempo Agua e´Lulo Corporación Artística.....	39
Figura 4: Resultados de formación de los procesos de la corporación desde el 2022 hasta la actualidad.	43
Figura 5: Resultados de la gestión de redes de Agua e´Lulo Corporación Artística desde el año 2022.....	44
Figura 6: Organigrama y equipo de trabajo.	47
Figura 7: Teoría de cambio Agua e´Lulo Corporación Artística.....	48

Organizaciones Culturales: Hacia un Modelo de Fortalecimiento Empresarial Sostenible

Capítulo 1. Introducción

La creatividad no es ninguna novedad y lo mismo cabe decir de la economía; lo que es nuevo es la naturaleza y el alcance de la relación entre una y otra y de qué forma se combinan para generar una riqueza y un valor extraordinarios.

John Howkins

Las organizaciones culturales y las empresas sociales emergen de una necesidad sentida y de una pasión creativa que se traduce en acciones colectivas. Estas entidades desempeñan un papel fundamental en la cohesión social, la construcción de identidad y el fortalecimiento del tejido comunitario. Su aporte trasciende los indicadores económicos, ya que generan valor simbólico, relacional y social al promover hábitos saludables, estimular la creatividad y abrir espacios de convivencia y participación (Apetrei, Ribeiro & Mas, 2013). A diferencia de los emprendimientos tradicionales orientados principalmente a la rentabilidad, las organizaciones culturales innovan en el plano simbólico y comunitario, transformando las maneras en que las personas interpretan su entorno y construyen sentido (Witter, 2011; Lounsbury & Glynn, 2001, como se citó en Apetrei et al., 2013).

Sin embargo, muchas de estas organizaciones enfrentan fragilidad institucional, alta dependencia de recursos públicos intermitentes, escasa diversificación de ingresos y limitaciones en gestión administrativa, financiera y estratégica. La ausencia de capacidades en gobernanza, planeación y gestión de proyectos reduce su posibilidad de competir, escalar y sostener sus procesos en el tiempo. Esto las expone a la discontinuidad y dificulta la profesionalización del sector cultural.

La ciudad de Santiago de Cali, reconocida como “Distrito Cultural” por la Ley 1933 de 2018 y como Ciudad Creativa UNESCO en artes digitales, constituye un escenario donde estas tensiones se hacen especialmente visibles. A pesar de su diversidad artística —reflejada en más de 40 festivales anuales y en la vitalidad de la música, la danza, el teatro y las artes visuales—, las organizaciones culturales de base enfrentan un entorno caracterizado por la informalidad, la precariedad, la falta de infraestructura y la débil articulación entre actores públicos, privados y comunitarios. Aunque las industrias culturales y creativas aportan entre el 0,5 % y el 7,3 % del PIB nacional y generan hasta el 12,5 % del empleo (UNESCO, 2015; UNCTAD, 2024), en Cali su potencial aún no se traduce en modelos de negocio sólidos ni en ecosistemas creativos sostenibles.

Estudios recientes (BID, 2018; Hernández-Acosta, 2022) señalan que la vida media de los emprendimientos culturales es de apenas dos años, debido a dificultades para validar mercados, acceder a financiamiento, sostener equipos técnicos y formalizar su operación. Estas limitaciones se agudizan en territorios como el oriente de Cali, donde problemas estructurales como la pobreza multidimensional, la violencia, el desempleo juvenil y la exclusión educativa incrementan la vulnerabilidad del sector artístico y limitan la consolidación de proyectos culturales con impacto comunitario (Motta & Cabrera, 2017).

En este contexto, el fortalecimiento empresarial se vuelve imprescindible. No se trata únicamente de mejorar la gestión administrativa o financiera, sino de integrar herramientas que permitan:

- Diseñar modelos de gestión compatibles con valores culturales
- Desarrollar capacidades estratégicas
- Diversificar las fuentes de ingreso
- Consolidar alianzas para ampliar el impacto

Articular los proyectos culturales con políticas públicas, redes colaborativas y dinámicas de mercado.

La presente investigación parte de este vacío: Cali carece de herramientas, metodologías y modelos sistematizados que orienten a las organizaciones culturales hacia el fortalecimiento empresarial con enfoque en generación de ingresos. Este vacío dificulta que organizaciones comunitarias, como la Corporación Agua e' Lulo, avancen hacia modelos más sólidos de sostenibilidad económica sin perder su esencia cultural y social.

De esta necesidad surge la pregunta orientadora del estudio:

1.1. Pregunta problema

¿Qué elementos deben ser considerados para el fortalecimiento empresarial de organizaciones culturales que faciliten la generación de ingresos?

Para responderla, se plantea como propósito analizar las metodologías y modelos de gestión que han sido aplicados en organizaciones culturales, estudiar en profundidad el caso de la Corporación Agua e' Lulo —como ejemplo representativo de organización cultural de base con alto valor simbólico, pero con desafíos de institucionalidad— y diseñar una guía práctica que contribuya al fortalecimiento empresarial de entidades similares.

En coherencia con esto se establecen los siguientes objetivos:

1.2. Objetivo general

Identificar los elementos para el fortalecimiento empresarial de organizaciones culturales que faciliten la generación de ingresos.

1.3. Objetivos específicos

- Analizar metodologías y modelos de gestión aplicados al fortalecimiento de organizaciones culturales, con énfasis en experiencias del sector cultural y social en Cali.
- Realizar un estudio de caso de la Corporación Agua e´Lulo conforme al marco del análisis.
- Diseñar una guía de fortalecimiento empresarial para la generación de ingresos en organizaciones culturales.

A partir de este planteamiento inicial, se hace necesario profundizar en los marcos conceptuales y debates académicos que sustentan el análisis. La comprensión del fortalecimiento empresarial en organizaciones culturales exige revisar cómo autores contemporáneos han abordado la relación entre cultura, valor público, sostenibilidad, innovación social y modelos de gestión en el sector creativo. Este ejercicio permite situar el problema identificado dentro de una trayectoria teórica más amplia y reconocer los elementos que han demostrado ser críticos para el desarrollo institucional de organizaciones culturales. En consecuencia, el siguiente apartado presenta el estado del arte y el marco conceptual que orientan la investigación.

Capítulo 2. Estado Del Arte

2.1. Industrias culturales y creativas

En las últimas décadas, las industrias creativas y culturales (ICC) se han consolidado como sectores estratégicos para el desarrollo económico y social. Más allá de su vínculo tradicional con el arte y la cultura, hoy se reconocen como motores de innovación, empleo y cohesión social. La intersección entre la creatividad, el talento y la economía ha generado un nuevo paradigma que valora los bienes y servicios culturales como activos intangibles esenciales para el desarrollo, ampliando su comprensión hacia modelos que integran dimensiones simbólicas, sociales y económicas. Este apartado explora los orígenes, definiciones y relevancia actual de las industrias culturales y creativas, así como su impacto en las economías contemporáneas y en la transformación social.

La evolución de la economía creativa ha seguido un proceso de consolidación tanto a nivel global como local. Como se observa en la cronología (Figura 1), hitos como la publicación de *Creative Economy* de John Howkins (2001), la creación del programa de Economía Creativa en la UNCTAD (2004) y la aprobación de la Ley Naranja en Colombia (2017) muestran cómo la creatividad pasó de ser un elemento cultural por constituirse en eje de políticas públicas y desarrollo económico. En el caso de Cali, iniciativas como el Proyecto de Industrias Culturales (2010) y su designación como Ciudad Creativa de Artes Digitales por la UNESCO en 2019 evidencian el avance de la ciudad en la adopción de este enfoque. Estos procesos permiten comprender que las ICC son resultado de dinámicas históricas y políticas, y no únicamente de iniciativas espontáneas de los sectores culturales.

Figura 1: Cronología de la economía creativa.



Nota. La figura muestra la línea de tiempo de la evolución de la economía creativa desde el año 1997 hasta el 2019. Fuente: Cartilla 1: Ruta del Emprendimiento Cultural y Creativo.

El término industria cultural, acuñado por Theodor Adorno en 1949 en la Escuela de Frankfurt, describe críticamente los métodos industriales aplicados a la producción y difusión masiva de contenidos culturales. Aunque inicialmente tuvo una connotación negativa al contraponer la lógica cultural y la industrial, con el tiempo pasó a reconocer que estas industrias integran creación, producción y comercialización de bienes culturales intangibles, consolidándose como sectores clave del desarrollo cultural y económico actual según Aspillaga (2014).

La autora menciona que, las industrias culturales locales cumplen un rol fundamental en el desarrollo de las personas, sociedades y naciones, son portadoras de “identidad, valores y significados”, generadoras de innovación y empleo (p.46).

Es importante incluir la mirada de Puentes (2007), quien señala que la intersección entre economía y cultura ha estado marcada desde sus inicios por tensiones y recelos mutuos, debido a la distancia entre sus prácticas, lógicas y conocimientos propios. El aporte central de este enfoque es visibilizar las dinámicas sociales y los retos de colaboración y articulación entre estos dos campos, lo que permite entender los obstáculos y resistencias que han acompañado la consolidación de las ICC.

Estas tensiones se reflejan en la diversidad de manifestaciones y canales a través de los cuales operan las ICC:

En la práctica, las ICC adquieren diversas formas y se expresan a través de múltiples canales: tradicionales (artesanías, danzas, teatro, arquitectura, gastronomía temática, fiestas populares, ámbito editorial, cine, medios de comunicación, televisión), modernos (multimedios, videojuegos, aplicaciones, realidad aumentada, medios digitales, internet) y convergentes (espectáculos multimediales, festivales interdisciplinarios, turismo cultural). Estas industrias funcionan dentro de un ecosistema productivo compuesto por múltiples actores que generan impactos económicos, sociales y culturales tanto dentro como fuera del sector. Dicho ecosistema incluye no solo a los productores culturales, sino también a industrias conexas (hotelería, gastronomía, equipos de audio e iluminación, servicios legales y contables) y a un sector transversal que involucra actores públicos y privados (entidades de regulación jurídica, marketing digital, coworking, patrocinadores, organismos de salvaguarda patrimonial, entre otros). Finalmente, son los públicos, audiencias y consumidores quienes dotan de sentido y valor de cambio a las propuestas culturales, pues sin su apropiación las ICC no logran consolidar su impacto (Neugovsen, 2021, p. 87).

Tal amplitud confirma que las ICC no constituyen un sector homogéneo, sino un ecosistema productivo complejo en el que participan múltiples actores, tanto internos como conexos y transversales, cuyo impacto se proyecta más allá del campo cultural.

Precisamente, es esta complejidad la que explica por qué, en el contexto global, la economía atraviesa un cambio de paradigma que redefine la forma en que se produce, circula y consume. Se observa una transición de un modelo industrial centrado en la producción masiva de bienes tangibles hacia una economía basada en el conocimiento, la creatividad y los activos intangibles, donde la innovación, la propiedad intelectual, los datos y los contenidos culturales adquieren un papel central, como menciona Hernández Acosta,

Redondo Méndez & Ospina Martínez, 2018, las industrias culturales y creativas (ICC) emergen como un motor estratégico para las economías contemporáneas.

El talento y la creatividad constituyen su principal insumo, otorgándoles la capacidad de generar empleo, riqueza y diversificación económica, además de promover el emprendimiento y facilitar la adaptación a los desafíos de la revolución tecnológica, impulsando así una economía basada en el conocimiento. La creatividad como recurso inagotable, les confiere un valor incalculable, pues no solo promueve la innovación, sino que también permite la exaltación del patrimonio y la tradición de los pueblos y el aprovechamiento de los elementos culturales que refuerzan el reconocimiento social.

La creatividad se diferencia de manera fundamental de los factores de producción más tradicionales y tangibles, como la tierra o las materias primas: no es una reserva de recursos que pueda agotarse o desgastarse, sino un recurso infinitamente renovable que puede mejorar de forma continua. Toda persona es potencialmente creativa. Nuestro progreso y prosperidad futuros dependen no solo de los esfuerzos de una élite privilegiada del conocimiento, sino de nuestra capacidad para liberar la creatividad de cada ser humano. (Florida et al., 2011, pp.3)

Además, como motor de desarrollo económico que trasciende su aporte al PIB nacional, Badilla Agüero (2025), a partir del informe Re-pensar las políticas para la creatividad de la UNESCO, destaca que “de las cualidades atribuidas a las ICC, sobresalen el dinamismo y el potencial para la generación de empleo para personas jóvenes y mujeres, poblaciones tradicionalmente marginadas en el mercado laboral. Según el informe, el 48.1 % del trabajo en el sector de la cultura y el ocio es realizado por mujeres; mientras que la mayoría de la población activa en el sector creativo está constituida por personas entre los 18 y los 25 años” (pp. 5-6), evidenciando así su capacidad para convertirse en espacios de inclusión y equidad.

Aunque la generación de empleo y la recuperación de la competitividad continúan siendo ejes centrales en las agendas políticas y discusiones en las ICC, resulta clave, según Florida et al. (2011), incorporar estrategias que garanticen el desarrollo futuro de los territorios. En este sentido, los autores señalan que “para los responsables de políticas, también cobran relevancia cuestiones más amplias sobre cómo fomentar una prosperidad sostenible a largo plazo y reducir la desigualdad económica” (pp. 27).

En este sentido, las ICC no sólo son relevantes en los modelos de desarrollo económicos contemporáneos, sino también en la influencia que ejercen en la transformación constante de la sociedad. Según Batista Castillo y Arias Aragonés (2022), la cultura representa un motor de desarrollo que impulsa el crecimiento de la economía creativa,

destacándose no únicamente por su rentabilidad financiera, sino también por su papel en la generación de nuevas ideas, tecnologías y beneficios sociales que no necesariamente se expresan en términos monetarios. Este enfoque redefine el concepto de crecimiento económico, al reconocer que las ICC aportan capital simbólico, dinamismo social e innovación, elementos fundamentales que impactan al individuo y la sociedad.

Weinstein et al. (2011) amplían esta perspectiva al afirmar que el verdadero progreso de las naciones no se mide solo en indicadores económicos, sino en su capacidad para alcanzar un desarrollo auténticamente humano, entendido como la mejora estable y efectiva de la calidad de vida. Este desarrollo incluye no sólo aspectos materiales, sino también acceso equitativo a bienes simbólicos como las artes y el patrimonio cultural, promoviendo la dignidad, la creatividad y la participación cultural como elementos claves del bienestar colectivo.

García (2000) señala que el desarrollo no debe medirse sólo en términos de mercado, sino también en la calidad de vida y el bienestar colectivo. Para ello, plantea que las interacciones comerciales deben articularse con dimensiones sociales y culturales como los derechos humanos, la innovación, la participación ciudadana y la preservación del patrimonio.

Este debate ha llegado también a los organismos multilaterales. el BID (2024), durante el Tercer Diálogo Regional de Políticas de Industrias Culturales y Creativas, concluye que fortalecer redes en una dimensión global para la sostenibilidad de los modelos de negocio culturales y creativos en nuestros países “permitirá construir políticas públicas adaptadas a las realidades locales, mejorar la gobernanza cultural y plantear iniciativas exitosas en toda la región” (p. 50).

En resumen, estos enfoques de Industria cultural y creativa se centran en los productos, servicios y actividades con contenido cultural, artístico o patrimonial, originados en la creatividad humana, e incluye los procesos y funciones propios de cada sector de la cadena productiva que hacen posible su circulación y acceso al público y al mercado. Más allá de su dimensión económica, estas industrias constituyen espacios de innovación, inclusión y cohesión social, aportando al desarrollo humano y a la construcción de sociedades más equitativas y sostenibles.

Estas transformaciones económicas y tecnológicas redefinen el papel de la cultura: no solo como industria, sino como mecanismo de producción de sentidos y de transformación social, tema que se aborda a continuación.

2.2. Cultura y transformación social

La cultura trasciende el espacio del ocio y el entretenimiento constituyéndose en un eje fundamental de transformación social. De acuerdo con Canclini (1990), “la cultura es el conjunto de procesos de producción, distribución y consumo de sentido” (p. 30). Por esta razón, debe ser vista más allá de las expresiones artísticas; la cultura es un sistema vivo de significados, prácticas y formas de relación que ha demostrado ser una herramienta poderosa para la transformación social. Como el mismo autor señala, “la cultura se ha vuelto el lugar donde se construye la ciudadanía o se desmorona” (Canclini, 1999, p. 14). En contextos marcados por la desigualdad, el conflicto o la exclusión, las prácticas culturales han emergido como medios de resistencia, reparación simbólica, construcción de ciudadanía y cohesión comunitaria.

Complementando esta perspectiva, Redondo (2018), en la cual introduce el poder de la cultura en el crecimiento económico y social, por ser una alternativa de gran impacto frente a contextos de falta de oportunidades. Para este autor, la región latinoamericana ha empezado a ver estas capacidades humanas como un valor agregado al proceso productivo, que pueden determinar las fortalezas para el logro del equilibrio socioeconómico moderno. Más allá de la descripción de cada capacidad, si se debe decir que aún están por encima de una categorización de tipo esencialmente económico, porque se vuelven catalizadoras de conocimiento y así de oportunidades... (Redondo, 2018, p. 36).

En línea con esta idea, Sen (1999) plantea que “el desarrollo es un proceso de expansión de las capacidades de que disfrutan los individuos” (p. 56), lo cual implica reconocer que el bienestar humano no puede medirse únicamente por indicadores económicos, sino por la libertad real de las personas para desplegar sus saberes, participar culturalmente y acceder a condiciones de vida dignas.

Es así, que el desarrollo del arte, la apropiación de la cultura y el auge de la cultura como industria se presta como terreno fértil para la generación de innovaciones culturales con enfoque de desarrollo sostenible, como lo sustenta Carnacea, (2017): Una transformación social con la cultura como eje vertebrador de desarrollo a través de la creatividad. La cultura no podemos seguir dejándola en el espacio del ocio y el entretenimiento. Este es el nuevo paradigma, donde la creatividad es un factor de inclusión social y desarrollo comunitario, se genera dinamización comunitaria a través de propuestas artísticas, se desarrollan Intervenciones artísticas con zonas de exclusión social, etc. Y todo ello lleva a la construcción de nuevas arquitecturas y geografías sociales en las que nacen discursos nuevos y se descubren miradas que dejan de ser invisibles. (p.2)

Asimismo, Fernández (2019), citando a Klammer (1996) menciona que el arte, no es solo una experiencia estética, el arte también ocurre en la percepción de un problema, esto es, un problema de significación. En cada caso el arte existe no en la forma física de una pintura o una performance, sino en el momento de la maravilla, de la pregunta que ese hecho físico evoca en nuestra mente (p. 211).

El mismo autor, también refiere “El arte, frente a las habituales operaciones monetarias, genera relaciones, procesos e intercambios; muchos de esos intercambios no son medibles y se basan en mecanismos de reciprocidad más que de cálculo.

Desde una mirada crítica y urbana, Sharon Zukin contribuye a la comprensión del arte y la cultura como fuerzas transformadoras desde una perspectiva urbana crítica. En *Loft Living* (1982), articula cómo los artistas reactivaron zonas industriales degradadas, convirtiéndolas en epicentros simbólicos y de inversión. En *Landscapes of Power* (1991), destaca cómo la cultura es utilizada como herramienta política para moldear la ciudad y sus identidades materiales, evidenciando que las expresiones artísticas pueden ser tanto motor de revitalización como instrumento de exclusión.

En diálogo con esta perspectiva, Jesús Martín-Barbero (1998, 2002) ofrece una lectura profundamente latinoamericana del poder transformador de la cultura, al situar la comunicación y las prácticas culturales en el centro de la construcción social. Su enfoque desplaza la mirada de los medios a las mediaciones, resaltando cómo las expresiones artísticas y culturales se insertan en tramas comunitarias que resignifican el territorio, generan identidades colectivas y fortalecen el tejido social. Para Martín-Barbero, la cultura no es un adorno del desarrollo, sino un componente estructural que articula memoria, participación y transformación social.

Otras aproximaciones amplían este marco. Hall (1983/2017) concibe la cultura como un terreno conflictivo donde se negocian identidades en constante formación —un “espacio de consentimiento y resistencia”— que refleja las disputas por el sentido y el poder. Desde el ámbito hispanohablante, María Acaso plantea que la cultura y el arte, lejos de ser meros bienes de consumo, son procesos que construyen ciudadanía y generan empoderamiento social mediante la educación crítica (Acaso, 2013, 2017). Finalmente, Sherry Ortner aporta la idea de que las prácticas culturales encarnan formas de resistencia desde la agencia, esenciales para comprender las transformaciones desde abajo (Ortner, 1984).

En conjunto, estas perspectivas permiten entender el arte y la cultura no solo como expresiones simbólicas o elementos ornamentales del tejido social, sino como herramientas estratégicas para la transformación estructural de comunidades. Esta perspectiva se alinea con

los enfoques contemporáneos de la economía creativa, los cuales sitúan la cultura como un motor de desarrollo local, cohesión e innovación sociales como veremos más adelante. En contextos como América Latina, esta visión ha permitido resignificar territorios históricamente marginados, dando lugar a iniciativas de emprendimiento cultural que no solo generan ingresos, sino también autoestima colectiva, identidad territorial y participación ciudadana.

Si la cultura opera como motor de transformación social, surgen preguntas sobre la capacidad de las organizaciones culturales para sostener ese rol; por ello, es necesario examinar sus capacidades organizacionales y retos internos.

2.3. Fortalecimiento organizacional en el sector cultural

El fortalecimiento organizacional se entiende como el proceso de mejorar las capacidades administrativas, financieras, técnicas y sociales de una organización para incrementar su eficiencia, sostenibilidad y capacidad de impacto (Kaplan, 2000; Lusthaus et al., 2002). El fortalecimiento empresarial en organizaciones culturales no puede limitarse a la adopción de prácticas administrativas tradicionales, sino que debe considerar la especificidad del emprendimiento creativo y sus tensiones con el mercado.

En este sentido, Hernández (2021) propone un enfoque integrador que reconoce al emprendedor creativo como agente de cambio, capaz de combinar destrezas de gestión con una misión cultural y social. El autor plantea que las herramientas administrativas no deben ser vistas como una amenaza para el arte, sino como instrumentos que garantizan la autonomía, la libertad creativa y la sostenibilidad de los proyectos.

En la búsqueda de esa nueva gestión empresarial basada en el emprendimiento creativo, Hernández (2021) sugiere partir de una serie de premisas que resultan especialmente relevantes para comprender el fortalecimiento empresarial en la cultura:

- Incorporar prácticas empresariales y administrativas: lejos de desvirtuar el arte, los instrumentos de gestión permiten sostener el argumento del “arte por el arte”, ya que colocan los recursos al servicio de la creación, asegurando condiciones para su desarrollo libre.
- Partir siempre de una misión cultural y creativa: las decisiones estratégicas y financieras deben subordinarse al propósito cultural, evitando que las lógicas económicas desplacen el sentido artístico o comunitario de las organizaciones.
- Encontrar un balance entre la ciencia y el arte de la gestión empresarial: la actividad cultural combina elementos cuantificables con factores simbólicos, estéticos y

emocionales difíciles de prever. El reto es integrar análisis técnico y creatividad para tomar decisiones estratégicas en entornos de alta incertidumbre.

Estas premisas amplían la visión del fortalecimiento empresarial en el sector cultural. No se trata de replicar mecánicamente modelos empresariales tradicionales, sino de adaptarlos a la lógica simbólica y social del arte y la cultura, reconociendo que los beneficios de la actividad cultural son tanto económicos como intangibles: identidad, cohesión social, inclusión y desarrollo humano (Throsby, 2010; Comunian, 2011).

En este sentido, el fortalecimiento empresarial aplicado a las organizaciones culturales no se limita a procesos de formalización o mejora administrativa, sino que supone dotarlas de capacidades para gestionar proyectos culturales como unidades productivas y sociales al mismo tiempo. Esto implica profesionalizar la gestión cultural, incorporar herramientas de planificación estratégica, diversificar fuentes de ingresos y consolidar alianzas intersectoriales (Bonet & Donato, 2011).

La gestión cultural orientada a la sostenibilidad combina misión artística y valor público con lógica empresarial: diseño de propuesta de valor, segmentación de públicos, estructura de costos/ingresos y alianzas, sin perder la centralidad del sentido cultural (Hernández, 2021; Throsby, 2010). En las industrias culturales y creativas (ICC), el modelo de negocio no es solo capturar ingresos: es articular creación–producción–circulación–consumo–retroalimentación para generar resultados económicos y transformaciones sociales (Bonet & Donato, 2011). Un modelo sostenible alinea misión, capacidades, mercado y financiamiento, y mide tanto desempeño económico como impactos simbólicos y comunitarios.

Sin embargo, como señala Hernández (2021), estas prácticas sólo adquieren sentido cuando se articulan con una misión cultural y creativa clara, incorporando la lógica simbólica, estética y comunitaria propia del sector. Bajo este enfoque, el fortalecimiento empresarial no busca homogeneizar a las organizaciones culturales como empresas tradicionales, sino adaptar la gestión empresarial a la especificidad del emprendimiento creativo, equilibrando el rigor administrativo con la libertad artística y el compromiso social.

Diversos estudios coinciden en que las organizaciones culturales enfrentan retos estructurales para consolidarse empresarialmente.

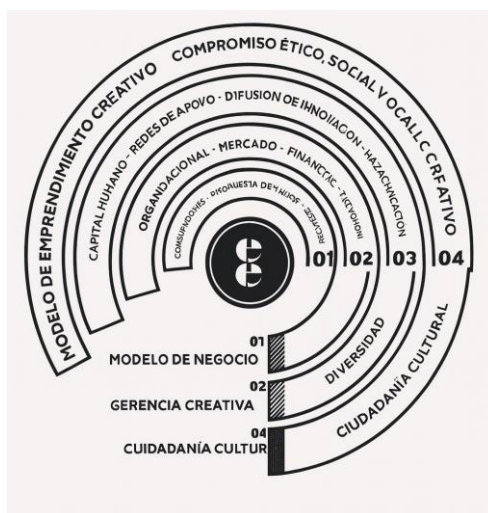
- Informalidad: gran parte de los colectivos y organizaciones culturales funcionan en esquemas no formalizados, lo que dificulta el acceso a financiación, contratación y participación en programas estatales (Ministerio de Cultura de Colombia, 2018). Esta

informalidad limita también la profesionalización del sector y su reconocimiento como actor económico legítimo.

- Dependencia de recursos públicos: muchas organizaciones dependen de convocatorias, subvenciones o programas estatales de corta duración, lo cual genera vulnerabilidad financiera, ya que la falta de diversificación de ingresos impide planear a largo plazo y condiciona la autonomía de las organizaciones (Crespo, 2019).
- Débil gobernanza: la ausencia de estructuras sólidas de toma de decisiones, rendición de cuentas y claridad en los roles internos genera conflictos y limita la capacidad de innovación. En ocasiones, estas organizaciones dependen excesivamente de liderazgos carismáticos, lo que impide su institucionalización (Comunian, 2011).

Frente a este panorama, se hace necesario discutir modelos de negocio que permitan a las organizaciones culturales superar estas limitaciones y transitar hacia formas de gestión más sostenibles. En este punto resulta relevante el aporte de Hernández (2021), quien plantea un modelo de emprendimiento creativo estructurado en cuatro niveles articulados en círculos concéntricos: modelo de negocio, gerencia creativa, ecosistema creativo y ciudadanía cultural. Esta representación busca evidenciar que la gestión empresarial parte de un núcleo económico, pero siempre está influenciada por dimensiones sociales, culturales y comunitarias más amplias.

Figura 2: Modelo de emprendimiento creativo



Nota. Esquema conceptual del emprendimiento creativo que articula modelo de negocio, gerencia creativa y ciudadanía cultural. Fuente: Hernández (2021).

En el primer nivel, el modelo de negocio responde a la pregunta fundamental de toda organización cultural: *¿cómo se generan ingresos y cómo se administran los recursos?* (Hernández, 2021, p. 15). En este punto, se enfatiza que la propuesta creativa debe integrarse en una economía de mercado mediante un proceso continuo de diseño, prueba y ajuste que garantice sostenibilidad sin perder el valor simbólico de la creación.

El segundo nivel, la gerencia creativa, implica administrar de manera adecuada los recursos económicos, humanos y comunicativos, entendiendo que la profesionalización de la gestión es condición necesaria para sostener proyectos culturales en el tiempo.

El tercer nivel, el ecosistema creativo, desplaza la mirada hacia lo colectivo. Según Hernández (2021), resulta imposible hablar de sostenibilidad si no se contribuye a fortalecer el ecosistema en el que operan los proyectos. Este aporte introduce la noción de “rendimiento cultural”, entendido como el valor social, simbólico y comunitario que las organizaciones generan más allá de sus ingresos económicos.

Finalmente, la ciudadanía cultural constituye el nivel más amplio y diferenciador del modelo. Allí se reconoce que el emprendimiento cultural no solo produce bienes y servicios, sino que contribuye directamente al bienestar social, la educación, la cohesión comunitaria, el sentido de pertenencia y la construcción de identidad. En palabras del autor, la ciudadanía cultural refleja el compromiso del emprendimiento creativo con el entorno social y cultural, consolidando su aporte a la construcción de valor público (Hernández, 2021).

Este enfoque permite comprender los modelos de negocio culturales sostenibles como un proceso que trasciende la lógica mercantil clásica. No se trata únicamente de generar ingresos, sino de articular el valor económico con el valor cultural y social en todos los niveles de acción, garantizando que el emprendimiento creativo se configure como un agente de transformación y no únicamente como una unidad de mercado.

Ahora bien, teniendo en cuenta los desafíos, es importante mencionar también los modelos de incubación y aceleración cultural, concebidos como mecanismos de acompañamiento integral que combinan formación, asesoría técnica, mentoría y acceso a redes de cooperación y financiamiento (Hernández-Acosta, 2021; OCDE, 2018). En términos generales, una incubadora cultural apoya a los emprendedores en las primeras etapas de desarrollo de sus proyectos, brindando orientación en temas como planificación, gestión, formalización, mercadeo y sostenibilidad financiera (OCDE, 2018). En cambio, una aceleradora cultural acompaña iniciativas ya consolidadas que buscan expandirse o fortalecer

su modelo de negocio, facilitando el acceso a capital, alianzas estratégicas o nuevos mercados.

En el contexto cultural, estos modelos integran la formación artística con competencias empresariales. Según Hernández-Acosta (2021), las incubadoras culturales no solo fortalecen las capacidades técnicas de los artistas y gestores, sino que también fomentan su autonomía, impulsan la innovación y potencian la creación de valor público a partir de la cultura. En Colombia, experiencias como el Manual Cali Crea y la Ruta del Emprendimiento Cultural y Creativo —desarrollada por la Alcaldía de Cali en alianza con BiblioTec— constituyen referentes locales de cómo los procesos de incubación pueden adaptarse al sector cultural. Estas iniciativas ofrecen formación en modelos de negocio sostenibles, gestión de proyectos, marketing cultural y sostenibilidad financiera, contribuyendo al fortalecimiento de los colectivos culturales del Distrito de Aguablanca y otras zonas del país.

De acuerdo con la OCDE (2018), este tipo de programas son esenciales para articular el ecosistema creativo, al conectar las fases de creación, producción, circulación y comercialización, y convertir la cultura en un motor efectivo de desarrollo económico y social. Así, la incubación y aceleración cultural no sólo impulsan la viabilidad empresarial, sino que también consolidan el papel de las organizaciones culturales como agentes de cohesión social, innovación y transformación comunitaria.

En este marco, la gestión organizacional creativa emerge como un componente esencial del fortalecimiento empresarial. La gestión organizacional se entiende como el conjunto de procesos mediante los cuales una organización planifica, coordina, ejecuta y evalúa sus actividades para alcanzar sus objetivos de manera eficiente y sostenible (Kaplan, 2000; Lusthaus et al., 2002). Incluye dimensiones como la estructura interna, la gobernanza, la gestión del talento humano, la planificación estratégica y los mecanismos de control y evaluación del desempeño.

En el ámbito cultural, esta noción se amplía hacia la gestión organizacional creativa, entendida como la capacidad de las organizaciones culturales para integrar la lógica administrativa con la creatividad, la participación y la flexibilidad necesarias en los procesos artísticos (Restakis, 2015; Vila-Viñas et al., 2015). Este enfoque propone estructuras horizontales, liderazgo colaborativo y toma de decisiones participativas que favorecen la innovación y la transparencia, adaptándose a la naturaleza dinámica del sector cultural.

Así, la gestión organizacional creativa no solo busca eficiencia administrativa, sino también fortalecer la identidad, el sentido de pertenencia y la corresponsabilidad dentro de los

equipos culturales, permitiendo a las organizaciones responder de manera ágil a los cambios del entorno y consolidarse como actores sostenibles, inclusivos y transformadores.

Este debate sobre el fortalecimiento empresarial en cultura también ha sido recogido por marcos nacionales e internacionales. En Colombia, la Política de Economía Naranja (CONPES 3956, 2019) plantea la necesidad de impulsar la formalización, mejorar el acceso a fuentes de financiación y fortalecer las capacidades de gestión en el sector cultural y creativo, reconociendo que su fragilidad institucional limita la sostenibilidad a largo plazo. En la misma línea, el Ministerio de Cultura ha insistido en que la formación empresarial, la creación de redes y el acompañamiento a organizaciones son pilares esenciales para consolidar el ecosistema cultural (Ministerio de Cultura de Colombia, 2021). Estas orientaciones coinciden con referentes internacionales: la OCDE (2018) subraya que el fortalecimiento del sector creativo depende de tres factores principales: la capacitación en competencias de gestión, la integración en redes colaborativas y el acceso a mecanismos de financiamiento adaptados a las particularidades culturales. De forma complementaria, la UNESCO (2013) advierte que el fortalecimiento no puede desligarse de una visión de gobernanza cultural, en la que la participación comunitaria, el desarrollo de cadenas de valor y la articulación con políticas públicas sean considerados componentes estratégicos.

Superadas o mitigadas las debilidades institucionales, la siguiente pregunta es cómo traducir capacidades internas en modelos de negocio sostenibles que generen ingresos y valor público.

2.4. Modelos de Negocios Culturales Sostenibles y Generación de Valor Público

Un elemento clave en la comprensión de los modelos de negocio culturales es el perfil particular del emprendedor de las ICC, el cual se distingue del emprendedor tradicional por sus motivaciones, formas de crear valor y relación con el mercado.

Al tratarse de un sector emergente y de fronteras difusas, las ICC se caracterizan por su capacidad de transformar elementos simbólicos e intangibles —lo estético, lo emocional, lo intelectual, lo identitario— en bienes, servicios y experiencias con valor de cambio (Neugovsen, 2017). En este sentido, la clásica segmentación entre emprendedores “por necesidad” o “por oportunidad” resulta limitada (Amorós & Poblete, 2013). Más bien, el emprendedor cultural se aproxima al perfil schumpeteriano: un innovador que rompe rutinas establecidas desafía normas sociales y encuentra en la creatividad y el inconformismo su principal motor (Schumpeter, 1934).

Schumpeter subraya que, a diferencia del homo economicus guiado únicamente por el equilibrio entre beneficio y coste marginal, el emprendedor cultural se mueve por emociones

y pasiones (Goss, 2005), las cuales son al mismo tiempo combustible y riesgo en este sector. Desde esta perspectiva, la motivación central no es la acumulación de riqueza, sino el deleite en crear lo inexistente y desafiar órdenes imperantes, lo que permite dinamizar las fuerzas del mercado y abrir espacio a la innovación.

En la misma línea, Hagoort (2010) identifica la pasión como el principal motivador del emprendimiento cultural, donde los objetivos económicos ocupan un lugar secundario. Este patrón se observa también en la práctica artística: el artista, en muchos casos, asume simultáneamente el rol de creador y emprendedor. Para Ordóñez (2006), la compensación de un artista no se limita a lo económico, sino que incluye la proyección estética de su obra, el reconocimiento de sus pares y la validación del público.

Estas condiciones introducen tensiones específicas en los modelos de negocio de las ICC. Por un lado, la independencia creativa y la incertidumbre en los tiempos de producción dificultan ajustar la obra a cronogramas rígidos o expectativas de rentabilidad inmediata. Por otro lado, el hecho de que la obra “se haga en el camino” (Ordóñez, 2006) desafía los esquemas tradicionales de planificación, lo que repercute en la organización funcional de los proyectos culturales.

De este modo, el valor de mercado en las ICC no surge de manera previa ni estrictamente objetiva, sino que se construye socialmente cuando el acto creativo inicial conecta con comunidades y públicos, otorgándole sentido, reconocimiento y legitimidad (Neugovsen, 2021). Esta dinámica revela que la sostenibilidad de las ICC no depende únicamente de su capacidad de generar ingresos, sino también de producir valor público a través de tres mecanismos principales: la democratización del acceso a la cultura, al poner a disposición expresiones creativas diversas; el fortalecimiento del tejido social, al consolidar identidades colectivas y vínculos comunitarios en torno a lo cultural; y la creación de capacidades locales, al formar artistas, emprendedores y gestores que dinamizan la vida cultural de los territorios (Throsby, 2010; Bennett, 2015).

En conjunto, este enfoque evidencia que los modelos de negocio sostenibles en cultura deben comprender al emprendedor creativo no sólo como un gestor económico, sino como un agente simbólico y social cuya motivación es la creación y el desafío, y cuya sostenibilidad radica en articular el valor simbólico y emocional con mecanismos organizativos y financieros que permitan sostener impactos culturales y comunitarios en el largo plazo.

Este perfil no se despliega en un vacío, sino en contextos socioeconómicos específicos. En Colombia, durante décadas la educación se orientó a formar para el empleo

formal, modelo que se transformó tras la apertura económica de los noventa y las reformas neoliberales de los 2000, que redujeron las oportunidades laborales y deterioraron las condiciones del trabajo (Ensuncho & López, 2025). Posteriormente, la pandemia del Covid-19 aceleró la búsqueda de alternativas, y el emprendimiento emergió como estrategia de innovación y autoempleo ante el desempleo creciente (Espitia et al., 2022). En este escenario, los nuevos modelos de negocio se configuran como unidades productivas que generan valor a través de la creatividad, la identidad y la capacidad de adaptación a entornos cambiantes (Cuellar Chaves, 2024). La creatividad, como motor de desarrollo económico, se vincula tanto a la generación de productos y servicios como a la implementación de estrategias comerciales innovadoras, promoviendo un tejido empresarial sustentado en la innovación, la solidaridad y la sostenibilidad (Timarán Rivera et al., 2022).

No obstante, más allá de reconocer la creatividad como motor y la sostenibilidad financiera como condición de viabilidad, resulta fundamental integrar los enfoques propios de los emprendimientos sociales, los cuales conciben la generación de valor no solo en términos económicos, sino también sociales y comunitarios (Defourny & Nyssens, 2012). Desde esta perspectiva, un modelo cultural no se limita a generar ingresos, sino que produce valor público, al aportar a la inclusión social, la cohesión comunitaria y el desarrollo sostenible (Throsby, 2010).

En esta línea, Mazzucato (2025) sostiene que el valor público de la cultura trasciende lo financiero, al estar ligado a su capacidad de expandir derechos culturales, fortalecer la participación ciudadana y fomentar la innovación social como bien común. Desde esta perspectiva, los modelos de negocio cultural sostenible deben ser entendidos no solo como plataformas de ingresos, sino también como infraestructuras sociales que consolidan la confianza en instituciones democráticas y comunitarias. Esta visión obliga a repensar la sostenibilidad más allá de métricas económicas, incorporando indicadores de inclusión, cohesión social e imaginación colectiva.

Para analizar este doble aporte, herramientas como la teoría de cambio y la cadena de valor resultan fundamentales. La teoría de cambio facilita mapear los resultados esperados y los impactos sociales de una organización cultural, mostrando cómo las actividades iniciales se traducen en transformaciones comunitarias a largo plazo (Taplin & Clark, 2012). A su vez, la cadena de valor aplicada al campo cultural (Bonet & Donato, 2011) permite identificar cómo cada eslabón —producción, circulación, consumo y retroalimentación— no solo sostiene la viabilidad económica, sino que también contribuye a la transformación social: la producción preserva identidades; la circulación democratiza el acceso; el consumo genera

cohesión e identidad cultural; y la retroalimentación fortalece la participación ciudadana y las capacidades locales.

En esta misma línea, Hernández (2021) amplía el concepto al señalar que la cadena de valor en las industrias culturales inicia con la formación de talento creativo, seguida por la creación, producción, difusión, consumo y, en algunos casos, conservación de las manifestaciones culturales. El autor advierte que gran parte de la actividad suele concentrarse en la etapa creativa, lo que genera un exceso de oferta con limitada circulación. Por ello, propone un ejercicio metodológico para analizar cadenas de valor culturales que comprende seis pasos: (1) identificar los componentes de la cadena, (2) reconocer los agentes que intervienen en cada etapa, (3) describir la interacción entre segmentos, (4) precisar los retos principales, (5) identificar oportunidades de negocio y (6) sintetizar el análisis para extraer aprendizajes estratégicos (pp. 107–108).

Este enfoque adquiere especial relevancia en América Latina, donde las cadenas de valor culturales y creativas no se desarrollan de manera lineal, sino en ecosistemas fragmentados que involucran múltiples actores: artistas, gestores, industrias conexas, Estado, público y comunidades. Como señala el libro *Industrias culturales y economía creativa en Latinoamérica* (Editorial Uniagustiniana, 2020), las ICC en la región se configuran como redes híbridas en las que intervienen industrias culturales, sectores transversales (educación, comunicación, turismo) y la participación de las audiencias, que dotan de sentido y legitimidad a las propuestas. En este contexto, el análisis de la cadena de valor permite visibilizar no solo los flujos económicos, sino también los mecanismos de generación de valor público: preservación del patrimonio, democratización cultural, fortalecimiento del tejido social y creación de capacidades locales.

El Festival Petronio Álvarez, realizado anualmente en Cali desde 1997, es uno de los ejemplos más potentes en Colombia y en América Latina para mostrar cómo funciona la cadena de valor cultural en la práctica, porque combina economía, tradición y cohesión social.

- Producción: en esta fase, músicos, portadoras y portadores de tradición, artesanos y gestores del Pacífico colombiano preparan sus propuestas artísticas y culturales.
 - Aporte económico: genera empleo temporal y fomenta industrias conexas como la producción de vestuario, instrumentos musicales, escenografía y servicios técnicos de sonido e iluminación.
 - Aporte social: preserva y transmite la herencia cultural afrodescendiente del Pacífico, fortaleciendo la identidad colectiva y la memoria histórica.

- **Circulación/Distribución:** el festival se difunde a través de medios de comunicación locales y nacionales, redes sociales y campañas digitales que permiten llegar a públicos diversos. Además, se generan alianzas estratégicas con el sector turístico, instituciones educativas, organizaciones culturales y comunitarias, así como con empresas privadas interesadas en la promoción cultural. Estas alianzas potencian la circulación de contenidos y experiencias, ampliando el alcance del festival más allá de la ciudad. Igualmente, se realizan actividades previas en barrios y comunidades, que funcionan como plataformas de acercamiento y multiplicación de la información, garantizando una apropiación local. La articulación con radios comunitarias, influencers culturales y medios alternativos también permite diversificar canales y fortalecer la participación, logrando una distribución más amplia, sostenida y efectiva.
 - Aporte económico: atrae miles de visitantes nacionales e internacionales, dinamizando hoteles, restaurantes, transporte y comercio.
 - Aporte social: democratiza el acceso a la cultura mediante eventos gratuitos en espacios públicos, integrando a diversos sectores sociales en una experiencia común.
- **Consumo/Participación:** las audiencias disfrutan de conciertos, muestras gastronómicas, desfiles de moda afro y mercados de artesanías.
 - Aporte económico: genera ventas directas de artesanías, bebidas tradicionales y gastronomía, además de ingresos derivados del turismo cultural.
 - Aporte social: fomenta la cohesión comunitaria, orgullo identitario y sentido de pertenencia a la herencia afrocolombiana y al territorio del Pacífico.
- **Retroalimentación:** posterior al evento, se realizan estudios de impacto económico y cultural, y se generan aprendizajes que orientan mejoras en cada edición.
 - Aporte económico: fortalece la planificación del festival, incrementando su capacidad de atraer inversionistas y patrocinadores.
 - Aporte social: impulsa la participación ciudadana y la creación de capacidades locales, convirtiendo al festival en una escuela viva de gestión cultural comunitaria.

De este modo, un emprendimiento cultural y creativo no puede reducirse a una unidad económica orientada al mercado. Se configura, más bien, como una plataforma integral que articula impactos económicos, sociales, simbólicos y comunitarios, y cuya sostenibilidad se mide en su capacidad de sostener ingresos estables al tiempo que amplía el acceso cultural, fortalece el tejido social y fomenta el desarrollo humano en los territorios.

En este sentido, la innovación financiera adquiere un papel central para garantizar la sostenibilidad de los modelos culturales. Mecanismos como el crowdfunding cultural, los fondos mixtos, la inversión de impacto o los esquemas de pago por resultados no solo amplían las fuentes de ingreso, sino que alinean la lógica empresarial con el valor público, al permitir que comunidades, inversionistas y Estado compartan riesgos y beneficios. Este tipo de esquemas conecta con la visión de Mazzucato (2025), quien advierte que el verdadero valor del arte y la cultura no se mide únicamente por su retorno económico, sino por su capacidad de generar bienes colectivos, cohesión social e innovación democrática.

A continuación, se describen los principales mecanismos aplicables al campo cultural latinoamericano y su relevancia para el fortalecimiento organizacional:

2.4.1. Los Fondos Mixtos.

son mecanismos financieros que combinan recursos públicos, privados y comunitarios con el fin de cofinanciar proyectos culturales, creativos o sociales. Su estructura permite apalancar inversiones conjuntas y distribuir riesgos entre distintos actores, promoviendo corresponsabilidad y sostenibilidad (BID, 2021). Estos fondos suelen canalizarse a través de convenios interinstitucionales o alianzas público-privadas, bajo criterios de gobernanza y rendición de cuentas.

En Colombia, existen antecedentes sólidos como el Fondo Mixto de Promoción de la Cultura y las Artes del Valle del Cauca, que integra aportes del gobierno departamental, empresas privadas y organizaciones comunitarias para financiar proyectos culturales territoriales (Fondo Mixto de Cultura del Valle, 2023). Modelos similares operan en México y Ecuador, donde los fondos mixtos han permitido fortalecer circuitos de formación, producción y circulación cultural (BID, 2020).

Este tipo de mecanismo contribuye al fortalecimiento empresarial porque genera estabilidad financiera, promueve alianzas duraderas y legitima los proyectos culturales ante potenciales patrocinadores y entidades gubernamentales.

2.4.2. Inversión de impacto.

La inversión de impacto es un mecanismo financiero que busca generar un retorno social, ambiental o cultural junto con una rentabilidad económica moderada. En contraste con la filantropía tradicional, este enfoque considera la cultura como un sector capaz de producir valor público y retorno económico simultáneamente (Latimpacto & Fondo Acción, 2021).

En América Latina, este tipo de inversión ha comenzado a aplicarse en proyectos creativos vinculados con desarrollo comunitario, industrias culturales o innovación social. En Colombia, el Fondo de Inversión de Impacto de la Agencia Presidencial de Cooperación

(APC, 2024) promueve esquemas de financiación orientados al logro de resultados verificables en emprendimientos sociales y culturales. Del mismo modo, el Laboratorio de Innovación del BID (BID Lab, 2023) ha impulsado bonos de impacto social que podrían adaptarse al sector cultural.

Para Hernández-Acosta (2021), este modelo resulta especialmente pertinente para el campo cultural, pues obliga a las organizaciones a diseñar métricas de impacto simbólico, social y económico, fortaleciendo sus capacidades de gestión y evaluación.

2.4.3. Crowdfunding.

El crowdfunding es un mecanismo de financiación colectiva en el que un gran número de personas aportan pequeñas cantidades de dinero a un proyecto cultural, generalmente mediante plataformas digitales. Este modelo, basado en la participación ciudadana, permite movilizar comunidades, validar propuestas y fortalecer la relación entre creador y público (Colaborabora, 2021).

En América Latina, el crowdfunding se ha convertido en una práctica recurrente para financiar iniciativas culturales. En México, la plataforma Donadora ha apoyado numerosos proyectos de arte, diseño y educación cultural, mientras que en Brasil, la plataforma Catarse se ha consolidado como el principal referente regional, financiando más de 8.000 proyectos culturales con apoyo ciudadano (ResearchGate, 2023). En Colombia, estudios de la Universidad de los Andes (2020) han identificado el crowdfunding como una herramienta clave para la sostenibilidad financiera de los emprendedores culturales y la creación de comunidades digitales activas.

Según Hernández-Acosta (2021), este tipo de mecanismo democratiza el acceso al financiamiento, empodera a los públicos y refuerza la noción de valor compartido, convirtiéndose en una herramienta educativa y de fidelización para las organizaciones culturales.

2.4.4. Pago por resultados (PbR) / Bonos de impacto social.

El pago por resultados (PbR), dentro del cual se incluyen instrumentos como los bonos de impacto social, es un mecanismo innovador en el cual los desembolsos de recursos se realizan una vez que la organización demuestra haber alcanzado ciertos indicadores o metas previamente definidas. Su objetivo es transferir el riesgo financiero hacia el ejecutor y garantizar la eficiencia en el uso de los recursos (BID Lab, 2023).

Aunque su aplicación en el ámbito cultural aún es incipiente, este modelo ya ha mostrado resultados en proyectos de educación, empleo e inclusión social en países como Chile, Colombia y México (BID, 2023). Su potencial radica en que puede adaptarse a

programas culturales medibles, como procesos formativos, generación de empleo creativo o impacto comunitario, vinculando la financiación directamente al logro de resultados verificables.

De acuerdo con Latimpacto (2021), este tipo de esquema fomenta la transparencia y la rendición de cuentas, al tiempo que fortalece la capacidad de planificación y evaluación de las organizaciones culturales.

En resumen, en el contexto colombiano, la sostenibilidad de los modelos de negocio cultural no solo depende de su capacidad de generar valor económico y social, sino también de la aplicación de herramientas prácticas como el uso de fondos mixtos, programas de incubación cultural y mecanismos innovadores de financiamiento. La Ley 1834 de 2017 (Ley Naranja) establece un marco normativo que reconoce a las industrias creativas y culturales como sector estratégico para el desarrollo, promoviendo la articulación con actores públicos y privados para el acceso a recursos financieros, formación empresarial y acompañamiento técnico. Experiencias locales en ciudades como Cali y Medellín han mostrado que esta articulación permite a las organizaciones culturales fortalecer su gestión, diversificar sus ingresos y consolidar su impacto social. Esta relación entre teoría y práctica evidencia la necesidad de que los modelos de negocio cultural se adapten a las condiciones territoriales y regulatorias, lo cual se abordará en el siguiente apartado sobre políticas de industrias culturales y creativas en Colombia.

Más allá de las dinámicas creativas, la sostenibilidad de los modelos de negocio culturales depende de marcos institucionales y de gobernanza. Vila-Viñas et al. (2015) subrayan que un modelo sostenible actúa como mediador entre el derecho a la cultura y la producción colectiva, exigiendo un retorno mínimo que justifique la inversión de tiempo y recursos. No obstante, este retorno se ve limitado por trabas burocráticas, altos costos y concentración del mercado. Vázquez et al. (2015) añaden que la sostenibilidad debe contemplar ingresos suficientes para sostener proyectos, sin criminalizar la circulación cultural y el intercambio de obras. Barcellos de Paula (2010) destaca la importancia de la gestión de riesgos, la transparencia y el buen gobierno como bases de la competitividad a largo plazo. Asimismo, Restakis (2015) resalta la necesidad de marcos de apoyo estatal y políticas públicas integradas, capaces de fortalecer ecosistemas culturales en los territorios, un punto reforzado por Timarán Rivera et al. (2022), quienes identifican avances en Colombia desde 2008, aunque con importantes retos en su implementación.

Por tanto, además de considerar el factor social, de la subjetividad de los quehaceres en el campo de las ICC y de la generación de ingresos por parte de cada modelo cultural, es indispensable una adecuada gestión del negocio, lo cual implica adoptar principios de buen gobierno, además, tener o desarrollar las competencias necesarias para anticipar y gestionar riesgos operativos, sectoriales o de crisis para fortalecer la competitividad y la proyección a largo plazo de cada organización. La sostenibilidad exige entonces una lectura integral del ecosistema cultural, que combine el reconocimiento del derecho a la cultura con condiciones institucionales y políticas que garanticen su viabilidad económica y social.

No obstante, aunque existen emprendimientos sociales y culturales que han logrado sostenerse mediante la autogestión, la innovación y las redes comunitarias, la existencia de un marco institucional y de políticas públicas puede ampliar su capacidad de expansión, brindar estabilidad y facilitar su consolidación. En este sentido, los modelos de negocio culturales encuentran en la articulación entre capacidades internas y apoyo externo una vía más sólida para garantizar su sostenibilidad en el largo plazo.

Los modelos y mecanismos de sostenibilidad no existen en abstracto: su viabilidad depende de marcos normativos y políticas públicas, tema que se explora a continuación.

2.5. Políticas De Industrias Culturales Y Creativas En Colombia

En este cúmulo de oportunidades, barreras y desafíos evidenciados en el macro tema anterior, (Restakis, 2015, p.p. 517) aborda un elemento adicional y fundamental para la consolidación de modelos de negocios culturales que sean sostenibles en el tiempo. Refieren la importancia de la participación del estado en el fortalecimiento de las economías sociales.

Timarán Rivera et al. (2022) adiciona ante este elemento que “este escenario ha exigido a los gobiernos crear políticas que promuevan el desarrollo de las industrias culturales no solo al interior de su territorio, sino también a nivel fronterizo” (p.p. 231). Incluyen un marco legal y de políticas públicas desde el año 2008 en Colombia, que se desarrolla en función de impulsar los proyectos de base cultural que de forma individual y/o colectiva se creen en los territorios, con el fin de fortalecer el tejido social y mejorar la calidad de vida de las comunidades, sin embargo, advierte que su implementación aún enfrenta grandes desafíos.

En efecto, aunque en Colombia se han logrado avances para fomentar y fortalecer las ICC propias que constituyen una oportunidad para alcanzar el desarrollo sostenible de la población del país. (p.p. 232). Restakis (2015) recuerda que ambas dimensiones sociales, estado y sociedad civil, representan atributos esenciales de un cuerpo político saludable y operativo, que reconoce los distintos roles (gubernamentales y cívicos) orientados hacia la

búsqueda y protección de un bienestar social colectivo, que comprenda los principios esenciales de la colectividad, apertura y transparencia, representación democrática y solidaridad a favor del bien común.

En Colombia, el desarrollo de las industrias culturales y creativas (ICC) se ha apoyado en un marco normativo que busca articular cultura, economía y desarrollo social. Entre las principales políticas se destacan:

- CONPES 3659 de 2010. Estableció la *Política Nacional para la Promoción de las Industrias Culturales*, con líneas orientadas a fortalecer la formación, la circulación, el acceso a financiamiento y el uso de nuevas tecnologías en el sector cultural (Consejo Nacional de Política Económica y Social [CONPES], 2010).
- Ley 1834 de 2017 — Ley Naranja. Define a la economía creativa como un sector estratégico y crea incentivos fiscales, acceso a mecanismos de financiación (capital semilla, crowdfunding) y programas de internacionalización de bienes y servicios culturales (Congreso de Colombia, 2017).
- Decreto 1204 de 2020 — Política Integral Naranja. Desarrolla la Ley Naranja integrando la cultura con dimensiones de innovación, desarrollo regional y justicia social, y fomenta la articulación interinstitucional para fortalecer proyectos culturales y creativos (Ministerio de Cultura, 2020).
- CONPES 4090 de 2022. Reafirma la economía naranja como estrategia de política pública y la articula con ciencia, tecnología e innovación. Este documento también señala la importancia de construir indicadores que permitan medir el impacto económico y social de las ICC (CONPES, 2022).
- Ley 2319 de 2023. Sustituye el término “economía naranja” por “economía cultural y creativa”, ampliando el énfasis hacia la sostenibilidad cultural, la diversidad y la participación comunitaria (Congreso de Colombia, 2023).
- Políticas territoriales en el nivel local, ciudades como Bogotá y Cali han formulado políticas culturales específicas. En Cali, la Secretaría de Desarrollo Económico ha liderado proyectos como Industrias Culturales de Cali (2010) y su inclusión como Ciudad Creativa de Artes Digitales por la UNESCO en 2019, posicionando a la ciudad como referente nacional en la implementación territorial de la economía creativa (Secretaría de Desarrollo Económico de Cali, 2021).

Estas políticas reflejan una apuesta por consolidar la cultura como motor de desarrollo económico y social. Sin embargo, enfrentan desafíos como:

- La brecha entre la formulación y la implementación en los territorios.

- La persistente informalidad del sector, que limita el acceso a beneficios e incentivos.
- La necesidad de generar estadísticas culturales sólidas y mediciones de impacto que orienten mejor las inversiones.

En síntesis, el marco normativo colombiano ha configurado un ecosistema que reconoce a la cultura y la creatividad como sectores estratégicos para el desarrollo económico y social. Sin embargo, la efectividad de estas políticas depende de su capacidad de aterrizar en los territorios, adaptarse a las particularidades locales y responder a las necesidades reales de las organizaciones culturales.

Capítulo 3. Marco Conceptual

Tabla 1: Marco conceptual

Objetivo general: Identificar los elementos para el fortalecimiento empresarial de organizaciones culturales que faciliten la generación de ingresos.		
Objetivo 1: Analizar metodologías y modelos de gestión aplicados al fortalecimiento de organizaciones culturales, con énfasis en experiencias del sector cultural y social en Cali.	Objetivo 2: Realizar un estudio de caso de la Corporación Agua e ´ Lulo conforme al marco del análisis.	Objetivo 3: Diseñar una guía de fortalecimiento empresarial para la generación de ingresos en organizaciones culturales.
Gestión cultural y modelos de negocio sostenibles	Impactos	Innovación financiera
*Planeación estratégica adaptada al sector cultural	*Impactos sociales, simbólicos y económicos	*Perfil del emprendedor
*Modelos de incubación y aceleración cultural	*Teoría de Cambio	*Valor publico
*Gestión organizacional creativa	*Cadena de Valor	*Mecanismos de sostenibilidad financiera
*Manual Cali Crea del proyecto Industrias Culturales Cali.		
*Ruta del emprendimiento cultural y creativo de la Alcaldía de Cali en alianza con Biblio Tec.		

Nota. Este esquema muestra los conceptos clave identificados y su relación con los objetivos de la investigación, para la consecución del propósito final. Fuente: elaboración propia.

Capítulo 4. Metodología

La investigación se plantea bajo un enfoque aplicado, exploratorio y de tipo descriptivo. De acuerdo con Hernández Sampieri, Fernández Collado y Baptista (2014), los estudios exploratorios y descriptivos permiten identificar elementos clave en fenómenos poco estudiados, al tiempo que posibilitan una caracterización sistemática de sus dinámicas y condiciones. Este carácter exploratorio resulta pertinente para analizar los procesos de generación de ingresos y organizacional de la Corporación Agua e ´ Lulo, mientras que el componente descriptivo permite detallar sus prácticas, retos y aportes en el campo cultural.

Asimismo, Yin (2018) sostiene que el estudio de caso constituye una estrategia idónea para examinar fenómenos sociales en su contexto real, lo que resulta fundamental al investigar una organización cultural de base comunitaria. En esta misma línea, Flick (2015) resalta que el enfoque cualitativo aplicado favorece la comprensión de los procesos sociales y culturales, generando aprendizajes útiles y transferibles para el fortalecimiento de organizaciones culturales.

Para el levantamiento de la información se utilizan como instrumentos:

- Revisión documental, que permite analizar literatura académica, políticas públicas, informes institucionales y experiencias previas sobre sostenibilidad cultural, innovación social y gestión organizacional.
- Estudio de caso de Agua e Lulo Corporación Artística, para identificación de elementos, experiencias y alternativas que aportan y/o limitan el desarrollo empresarial de la organización.
- Este estudio de caso se articula en función de obtener un panorama integral de las condiciones de la organización, para así contrastarlas con los aportes teóricos y experiencias documentadas en el estado del arte, con el fin de prototipar una guía de fortalecimiento empresarial para la generación de ingresos en organizaciones culturales.

Para garantizar la consistencia de los resultados, se aplicará una estrategia de triangulación metodológica (Denzin, 1978; Flick, 2015; Patton, 2015), combinando tres niveles de contraste:

- De fuentes, mediante el análisis del estudio de caso.
- De técnicas, contrastando los hallazgos provenientes de la revisión documental, las entrevistas y los grupos de discusión; y
- Teórica, al interpretar los resultados desde diferentes marcos conceptuales

Esta estrategia permitirá fortalecer la validez interna y la fiabilidad de la investigación, evitando que las conclusiones se basen únicamente en percepciones individuales y fortaleciendo la rigurosidad interpretativa del estudio.

La investigación se sustenta en un estado del arte, en los que se analizan cuatro macrotemas: industrias culturales y creativas, fortalecimiento organizacional en el sector cultural, modelos de negocios culturales sostenibles y cultura y transformación social. Dichos ejes orientan la interpretación de la información recolectada y dan soporte teórico al análisis del estudio de caso. Asimismo, se incorporan como referentes las metodologías propuestas por Manual de Cali Crea del proyecto Industrias culturales y la Ruta del Emprendimiento

Cultural y Creativo realizada por la Alcaldía de Cali y Fundación BiblioTec, cuya revisión permitirá enriquecer la comprensión del ecosistema cultural caleño y aportar insumos para la identificación de elementos clave en el fortalecimiento empresarial de organizaciones culturales.

El proceso metodológico, en consecuencia, busca no solo describir la experiencia de Agua e' Lulo, sino también identificar aprendizajes extrapolables a otras organizaciones culturales de la ciudad, aportando a la construcción de una guía práctica de fortalecimiento empresarial para organizaciones culturales con fines de sostenibilidad económica, social y comunitaria.

Capítulo 5. Estudio de Caso Agua e' Lulo Corporación Artística

5.1. Contexto De La Organización

5.1.1. Introducción

Este estudio de caso tiene un carácter exploratorio y descriptivo, y se fundamenta en los métodos de investigación cualitativa. Su propósito es analizar en profundidad la Corporación Artística Agua e' Lulo, una organización cultural de base comunitaria que, desde el oriente de Cali, promueve el arte y la música como medios de transformación social y generación de oportunidades económicas para jóvenes en contextos de vulnerabilidad. El análisis busca comprender las estrategias de gestión y sostenibilidad que la corporación ha desarrollado para mantenerse vigente, articular procesos formativos y proyectarse como un agente dentro del ecosistema cultural local.

La elección de Agua e' Lulo como caso de estudio responde a su carácter representativo dentro del contexto de las organizaciones culturales emergentes de Cali, que enfrentan el desafío de transformar iniciativas artísticas en modelos sostenibles de emprendimiento cultural. En línea con la pregunta de investigación: *¿Qué elementos deben ser considerados para el fortalecimiento empresarial de organizaciones culturales que faciliten la generación de ingresos?*, el análisis de la trayectoria de Agua e' Lulo ofrece un escenario pertinente para analizar las capacidades, condiciones y elementos estratégicos que pueden intervenir en la sostenibilidad y generación de ingresos en organizaciones culturales de base comunitaria.

Agua e' Lulo evidencia la tensión frecuente entre el arte como vocación y la gestión como necesidad, convirtiéndose en un ejemplo valioso para explorar cómo las organizaciones culturales de base pueden profesionalizar su gestión, diversificar fuentes de ingreso y mantener su compromiso social.

El caso se enmarca en un estudio de caso único, dado que se analiza una sola organización con el fin de comprender y extraer aprendizajes aplicables a otras entidades culturales con características similares (Yin, 2018). El enfoque cualitativo permite profundizar en la comprensión de los procesos organizativos, las dinámicas internas de gobernanza y los mecanismos de sostenibilidad financiera empleados por la corporación.

Los resultados del estudio de caso buscan aportar al conocimiento sobre los procesos de fortalecimiento empresarial en organizaciones culturales de base, especialmente aquellas que operan en territorios vulnerables, ofreciendo insumos para el diseño de una guía práctica de sostenibilidad aplicable a otras iniciativas del sector. En ese sentido, el análisis de Agua e' Lulo no se limita a describir su experiencia, sino que propone una reflexión sobre el papel de la gestión cultural como herramienta de inclusión social, cohesión comunitaria y generación de valor público en el marco de la economía creativa. De esta manera, los aprendizajes derivados del caso podrán orientar a otras organizaciones culturales que buscan avanzar hacia modelos de gestión más sostenibles y profesionalizados.

5.1.2. Problematicación: Territorio, Jóvenes y Música

Cali es una ciudad de contrastes, conocida por su diversidad cultural y por la resiliencia creativa de su población, capaz de reinventarse y adaptarse una y otra vez para crear alternativas sociales y económicas. La cultura, en permanente movimiento, teje un universo de experiencias que nutren el ecosistema creativo local, haciendo de la ciudad un terreno fértil donde emergen artistas y gestores con talentos extraordinarios que, con amor y disciplina, transforman sus comunidades a través del arte.

No obstante, esta vitalidad cultural convive con profundas desigualdades sociales que afectan directamente a quienes conforman el ecosistema creativo, especialmente a la juventud de sectores vulnerables. Las brechas sociales, económicas y de seguridad limitan el desarrollo de sus proyectos de vida, condicionados por la pobreza, la informalidad laboral y la violencia territorial. Como consecuencia, gran parte del talento artístico se ve frustrado antes de alcanzar su máximo potencial.

De acuerdo con *Cali Cómo Vamos* (2021), el 23,6% de los caleños vive en situación de pobreza monetaria, el 23,5% de esta población corresponde a jóvenes entre los 14 y 28 años, de los cuales el 87,4% pertenece a los estratos 1, 2 y 3. Esta concentración en los sectores de menores ingresos se traduce en un 38,6% de jóvenes en situación de pobreza monetaria en el área Cali–Yumbo. Ahora bien, si se amplía la mirada al contexto nacional, en 2023 el 33% de la población colombiana se encontraba en condición de pobreza monetaria, afectando de manera más aguda a las mujeres jóvenes (DANE, 2023). Estas cifras reflejan

una realidad estructural desigual, la cual afecta y limita el acceso a oportunidades, educación y empleabilidad, especialmente a jóvenes en territorios vulnerables como el Distrito de Aguablanca.

La violencia urbana agrava este panorama. Entre enero y octubre de 2024, se registraron 740 homicidios en Cali, con alta concentración en las comunas 13, 14, 15 y 21 (Observatorio de Seguridad, 2024). Cerca del 40% de las víctimas fueron jóvenes entre 14 y 28 años, lo que evidencia su vulnerabilidad frente a un fenómeno que fragmenta el tejido social y restringe las oportunidades educativas, culturales y laborales.

En este contexto se ubica Potrero Grande, en la comuna 21 de Cali, territorio que alberga aproximadamente 35.000 personas, en su mayoría afrocolombianas, víctimas del conflicto armado y migrantes provenientes de distintas regiones del país. Estas comunidades fueron reubicadas en proyectos de vivienda de interés social entregados en 2006, planificados sin considerar su historia cultural ni sus formas de organización comunitaria, lo que ha contribuido a concentrar múltiples vulnerabilidades y a generar nuevas dinámicas de exclusión y violencia urbana.

En 2024, Potrero Grande registró la tasa de homicidios más alta de la comuna 21, con un total de 29 casos (Observatorio de Seguridad, 2024). A esta situación se suman problemáticas persistentes como el reclutamiento juvenil, el microtráfico, la prostitución adolescente y la informalidad como principal medio de generación de ingresos para muchos jóvenes, quienes, aunque cuentan con referentes positivos en su entorno, conviven con una mayor presencia de modelos asociados a la violencia o a economías ilegales, lo que dificulta la construcción de proyectos de vida alternativos y sostenibles en la legalidad.

A esta realidad se suma la escasez de oportunidades laborales, que profundiza la exclusión y limita las posibilidades de desarrollo juvenil. En el primer trimestre de 2024, la tasa de desempleo entre jóvenes en Cali alcanzó el 18,6%, superando ampliamente la tasa general del país (Dirección de Estudios Económicos, 2024). Además, según la Cámara de Comercio de Cali (2025), en ese mismo año el 46,6% de la población ocupada se encontraba en la informalidad, lo que evidencia la fragilidad estructural del mercado laboral. Esta situación refleja las barreras que enfrentan los jóvenes de contextos vulnerables —como la falta de experiencia, redes de apoyo y formación especializada—, lo que los lleva a emplearse en trabajos inestables y a reproducir ciclos de precariedad y exclusión social.

En este territorio marcado por la pobreza y la violencia, la falta de oportunidades no solo restringe el desarrollo económico, sino que también limita el papel del arte como motor de transformación social. Esta precariedad reduce las posibilidades de que las prácticas

artísticas se consoliden como alternativas sostenibles de desarrollo y bienestar, afectando especialmente a los jóvenes creadores, quienes suelen carecer de formación técnica, herramientas de gestión y redes de apoyo que les permitan profesionalizar su trabajo y acceder a los circuitos formales de la industria cultural y creativa. En consecuencia, gran parte del potencial artístico de estas comunidades se ve contenido, impidiendo que el arte trascienda la dimensión expresiva y se convierta en un medio de sustento, dignificación y transformación colectiva.

5.1.3. Industria Musical Social

En este escenario, los procesos culturales emergen como espacios de posibilidad y desarrollo, cumplen funciones complementarias que inciden en distintos niveles del desarrollo humano. En el plano individual, fortalecen la autoestima, la autonomía y la proyección de vida de los jóvenes, quienes encuentran en la creación artística un medio para canalizar emociones, construir identidad y trazar metas personales. En lo social, promueven la cohesión, el sentido de pertenencia y la conformación de redes de apoyo comunitario que contribuyen a reducir la violencia y el aislamiento. Finalmente, en el plano económico, se abren oportunidades concretas de inserción laboral y generación de ingresos a partir de la producción, gestión y circulación de bienes culturales.

Reconocer y fortalecer estas prácticas implica comprender la cultura como un componente esencial del desarrollo local, con la capacidad de generar ingresos, empleo y bienestar comunitario. En territorios como el Distrito de Aguablanca, la música opera como un mecanismo concreto de desarrollo económico al activar cadenas de valor que conectan el talento artístico con oficios creativos y servicios asociados. La creación, producción y circulación de contenidos musicales —grabaciones, eventos, audiovisuales y productos digitales— moviliza contratación por servicios, empleos temporales y la circulación dentro de la economía barrial. Este proceso dinamiza economías barriales a través de la contratación por servicios, la generación de empleos temporales y la comercialización de productos culturales. Además, con el avance de la digitalización y el acceso a plataformas de distribución, los artistas locales pueden monetizar sus obras mediante regalías, presentaciones y servicios creativos, abriendo nuevas rutas de sostenibilidad económica para los territorios periféricos.

No obstante, persiste una brecha significativa en el acceso a formación especializada, información sobre la industria y acompañamiento en gestión, lo que limita la formalización de los proyectos musicales y la integración del talento local a circuitos culturales más amplios. Estas brechas impiden que el potencial económico de la música se consolide como

un motor estable de desarrollo, debilitando la sostenibilidad del ecosistema creativo y reduciendo las posibilidades de que el arte derive en oportunidades económicas estables.

Ante este panorama, se vuelve necesario impulsar iniciativas que transformen la creatividad en desarrollo, articulando formación técnica, fortalecimiento de capacidades y acceso a mercados culturales. Es en este punto donde se vuelve estratégico analizar el rol de organizaciones como Agua e' Lulo Corporación Artística, que aportan a la dignificación del talento joven y a la consolidación de un sector cultural más inclusivo, competitivo y sostenible en el Distrito de Aguablanca.

5.1.4. Presentación Institucional

Agua e' Lulo Corporación Artística nace en el año 2022 como una organización de gestión y formación para la industria musical, dedicada a impulsar la creación y difusión de contenido auténtico y de alta calidad producido por jóvenes artistas locales de Santiago de Cali. Articula un equipo transdisciplinario que vincula diferentes actores de la cadena de valor de la industria musical, con el propósito de fortalecer ideas y proyectos que diversifican las experiencias sonoras de la ciudad. Su estructura organizacional se compone de una dirección de proyectos general, una junta con funciones puntuales de deliberación y toma de decisiones y un administrador de recursos. Las actividades operacionales se desarrollan a partir de la vinculación de voluntarios y facilitadores de otras organizaciones aliadas, en estos recaen los roles de formación, acompañamiento psicosocial y producción de artes.

La corporación apuesta por el fortalecimiento de la economía creativa no focalizada, trabajando desde los barrios y comunas de Cali en la difusión y posicionamiento de proyectos musicales emergentes, que aportan valor al patrimonio cultural inmaterial y contribuyen al desarrollo económico local. De esta manera, promueve la creación de música auténtica, construida desde el territorio, que visibiliza la pluralidad de voces, saberes y estéticas que conforman el tejido social caleño.

5.1.4.1. Misión.

Potenciar el talento musical como alternativa para construir proyectos de vida dignos, que reconozcan la diversidad y riqueza cultural de los jóvenes de nuestro territorio.

5.1.4.2. Propósito Superior.

Convertir el talento artístico de los jóvenes en un motor de transformación económica, social y cultural.

5.1.4.3. Visión

Construir una industria musical local donde el talento de nuestros jóvenes sea un medio de vida digno y motor económico para la región.

5.1.4.4. Marco Legal.

La base constitucional y normativa en Colombia reconoce explícitamente la cultura y el trabajo artístico como ámbitos dignos de protección y promoción. La Constitución Política protege el trabajo como derecho (art. 25)¹, la libertad de elegir profesión u oficio (art. 26)² y el acceso a la educación y bienes culturales (art. 67)³, marcos que legitiman tanto la profesionalización del oficio artístico como la intervención pública en formación cultural y educación patrimonial.

Sobre esa base, la ley 1834 de 2017 (Ley Naranja)⁴ articula el reconocimiento de la economía creativa como sector estratégico, impulsando instrumentos para la creación, circulación y comercialización de bienes culturales. En años recientes la institucionalidad ha evolucionado para ampliar apoyos con programas nacionales de estímulos, becas y en general las líneas de proyectos en la lista interés nacional 2026⁵ y con cambios institucionales que buscan integrar más capacidades en el Ministerio de las Culturas, las Artes y los Saberes⁶. A esto se suman desarrollos normativos en materia de derechos de autor⁷, incentivos fiscales para inversión privada en cultura (mecanismos tipo Cocrea⁸) y reformas orientadas a mejorar la protección social de los trabajadores culturales⁹. Todo ello configura un entorno legal favorable para diseñar proyectos culturales que busquen formalización, profesionalización y acceso a fuentes públicas y público-privadas de financiamiento.

5.1.5. Mandatos: Creemos Para Crear Y Creamos Para Transformar Vidas

El artículo 23 de la Declaración Universal de los Derechos Humanos reconoce el derecho al trabajo en condiciones dignas; sin embargo, en territorios marcados por profundas

¹ Constitución Política de Colombia, Artículo 25: “El trabajo es un derecho y una obligación social...”. Disponible en: <https://www.constitucioncolombia.com/titulo-2/capitulo-2/articulo-25>

² Constitución Política de Colombia, Artículo 26: “Toda persona es libre de escoger profesión u oficio...”. Disponible en: <https://www.constitucioncolombia.com/titulo-2/capitulo-2/articulo-26>

³ Constitución Política de Colombia, Artículo 67: “La educación es un derecho de la persona y un servicio público con función social...”. Disponible en: <https://www.constitucioncolombia.com/titulo-2/capitulo-2/articulo-67>

⁴ Ley 1834 de 2017 (Ley Naranja) — “Por la cual se fomenta la economía creativa”. Disponible en: <https://www.suin-juriscol.gov.co/viewDocument.asp?ruta=Leyes/30030647>

⁵ Programa Nacional de Estímulos: “Lista de Proyectos de Interés Nacional 2026” — Ministerio de las Culturas, las Artes y los Saberes. Disponible en: <https://www.mincultura.gov.co/convocatorias/Paginas/default.aspx>

⁶ Ley 2283 de 2023, por la cual se transforma el Ministerio de Cultura en el Ministerio de las Culturas, las Artes y los Saberes. Disponible en: <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=217710>

⁷ Ley 23 de 1982 sobre Derechos de Autor, y Ley 1915 de 2018, que la modifica. Disponible en: <https://www.derechodeautor.gov.co/es/ley-1915-del-12-de-julio-de-2018-por-la-cual-se-modifica-la-ley-23-de-1982-y-se-establecen-otras>

⁸ COCREA — Corporación para el Desarrollo de la Economía Cultural y Creativa, mecanismo tributario de inversión cultural. Disponible en: <https://www.cocrea.com.co>

⁹ Decreto 2012 de 2017 y Ley 1978 de 2019 — Reglamentan el acceso a la seguridad social de artistas y gestores culturales a través del Fondo de Seguridad Social del Creador y Gestor Cultural. Disponible en: <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=84499> y en https://normograma.mincultura.gov.co/compilacion/docs/resolucion_mincultura_3153_2019.htm

desigualdades este derecho se ve restringido por dinámicas persistentes de precariedad, informalidad y exclusión. Esta situación impacta de manera particular a los jóvenes artistas del Distrito de Aguablanca, quienes enfrentan barreras estructurales para convertir su práctica creativa en una fuente de ingreso estable y formal dentro del ecosistema productivo local.

En este contexto, Agua e' Lulo orienta su acción en consonancia con los Objetivos de Desarrollo Sostenible —especialmente el ODS 8 y el ODS 10— al reconocer en la economía cultural y creativa un campo estratégico para la generación de empleo, emprendimiento e inclusión social. El talento y la diversidad cultural dejan de entenderse únicamente como expresión simbólica y pasan a considerarse activos para el desarrollo sostenible en contextos de vulnerabilidad.

Este marco se ve reforzado por la Constitución Política de Colombia, que consagra en el artículo 25 el trabajo como un derecho que debe ser protegido en todas sus modalidades y, en el artículo 26, la libertad de escoger profesión u oficio. Tales principios legitiman el ejercicio artístico como actividad profesional digna, susceptible de formación, cualificación y remuneración justa, y respaldan la necesidad de construir condiciones institucionales que permitan a los creadores desarrollar su labor en entornos formales y sostenibles.

Sobre estos fundamentos normativos y programáticos, Agua e' Lulo despliega acciones de formación, fortalecimiento organizacional y circulación artística orientadas a remover las barreras que han limitado históricamente la empleabilidad y la sostenibilidad económica de los jóvenes del territorio. La intervención no se restringe a promover la expresión cultural: incide en eslabones clave de la cadena de valor de la industria musical —capacitación técnica, acompañamiento profesional, oportunidades de circulación y acceso a redes— con el propósito de integrar efectivamente a los artistas en los circuitos productivos locales y nacionales.

En coherencia con lo anterior, la corporación adopta el mandato **«Creemos para crear y creamos para transformar vidas»** como traducción operativa de estos principios, orientando su quehacer al fortalecimiento de capacidades, la ampliación del acceso a procesos formativos y la dinamización de la circulación del talento joven en la industria musical. Este mandato articula y da sentido a su propósito superior, misión y visión:

5.1.6. Línea de Tiempo

La trayectoria de Agua e' Lulo Corporación Artística evidencia un proceso de consolidación sostenido, en el que la creación, la formación y la gestión cultural se articulan para fortalecer la escena musical local. Cada etapa refleja su crecimiento organizativo y la

ampliación de su impacto territorial a través de proyectos, alianzas y procesos formativos que materializan su misión en contextos comunitarios diversos:

Figura 3: Línea de tiempo Agua e' Lulo Corporación Artística.

2023

- | | | | | |
|---|---|--|---|---|
| <p>1</p> <p>Plataforma musical Lulo Jam Session (Espacio de visibilización no centralizado)</p> | <p>2</p> <p>Pacífica Festival, edición No. 2 – Potrero Grande (Espacio de formación y posterior visibilización de artistas)</p> | <p>3</p> <p>Laboratorio de Voces, edición No. 1 – Potrero Grande (Espacio de formación y posterior visibilización de artistas)</p> | <p>4</p> <p>Reconocimiento al proyecto Cali Incluyente (Proceso de gestión de recursos)</p> | <p>5</p> <p>Semifinalistas del Premio Cívico (Proceso de gestión de recursos)</p> |
|---|---|--|---|---|

2024

- | | | |
|---|---|--|
| <p>1</p> <p>Alianza con la Agencia del Tecnocentro Cultural Somos Pacífico (Articulación institucional)</p> | <p>2</p> <p>Laboratorio de Voces, edición No. 2 – Potrero Grande (Espacio de formación y posterior circulación de artistas)</p> | <p>3</p> <p>Show Voces Emergentes (Plataforma de visibilización de procesos)</p> |
|---|---|--|

2025

- | | |
|--|---|
| <p>1</p> <p>Laboratorio de Voces, edición No. 3 – Potrero Grande</p> | <p>2</p> <p>Laboratorio de Artistas Sociales, edición No. 1 – Biblioteca y Centro Cultural Nuevo Latir (Espacio de formación y posterior circulación de artistas)</p> |
|--|---|

Nota. Línea de tiempo Agua e' Lulo Corporación Artística desde el momento de su consolidación como colectivo artístico hasta la actualidad. Fuente: Elaboración propia.

5.1.7. Mecanismos De Operación: Alianzas Territoriales Colaborativas

Desde sus inicios, Agua e' Lulo Corporación Artística ha consolidado su accionar a través del trabajo colaborativo con otras organizaciones culturales, fortaleciendo así su alcance y capacidad de impacto. Estas alianzas han permitido compartir espacios de formación en diversas áreas del desarrollo artístico y humano, articulando esfuerzos con entidades como el Tecnocentro Cultural Somos Pacífico, la Red de Bibliotecas Públicas de Cali y distintas organizaciones de base cultural del oriente de la ciudad. Dichas articulaciones han sido fundamentales para ampliar la cobertura y calidad de los procesos formativos,

gracias al aporte de recursos intelectuales, físicos y en especie que contribuyen directamente a la implementación de los cronogramas de formación y acompañamiento a los beneficiarios de los proyectos.

5.1.8. Dimensión Económica y de Sostenibilidad

Actualmente, el sostenimiento financiero de la Corporación Artística Agua e' Lulo se apoya fundamentalmente en una combinación de alianzas estratégicas, intercambios de servicios y autogestión. Estos mecanismos han permitido implementar actividades formativas, acompañamientos psicosociales, procesos de producción musical y eventos de visibilización sin requerir grandes inversiones. Sin embargo, este modelo también evidencia un nivel elevado de dependencia de recursos no monetizados, lo cual limita la estabilidad, continuidad y capacidad de expansión del proyecto.

El componente más significativo del financiamiento proviene de los intercambios con organizaciones culturales, a través de los cuales se accede a espacios físicos, horas de formación, voluntariados y recursos técnicos (como audio, fotografía o asesorías en marketing). Estos aportes cubren entre un 60 % y un 80 % de las actividades operativas. De manera complementaria, gran parte de las funciones administrativas, técnicas y logísticas recaen sobre el director y responsable de la corporación, quien asume tareas para las que, en muchos casos, no cuenta con el conocimiento suficiente. Esto implica intervenir en áreas como finanzas, comunicaciones, diseño o aspectos jurídicos, reduciendo la calidad y profundidad de los procesos y generando una sobrecarga laboral que limita el alcance del proyecto. Dado que actualmente la corporación no cuenta con financiamiento directo, ni público, ni privado para sostener una versión completa del laboratorio, la continuidad de las actividades depende en gran medida del tiempo y la capacidad instalada del equipo y de la buena voluntad de los aliados.

5.1.9. Estrategia: De lo Social a lo Cultural, y de lo Cultural al Mundo Empresarial

La Estrategia Institucional 2024–2028 de Agua e' Lulo Corporación Artística constituye la síntesis de un proceso de construcción colectiva que ha evolucionado de manera empírica y reflexiva, basado en la gestión comunitaria y práctica creativa en el territorio. En el marco del proceso de consolidación institucional se formula teniendo presente el registro de la corporación ante la Cámara de Comercio de Cali, esta estrategia se configura como una hoja de ruta orientadora, cuyo propósito es articular las obligaciones administrativas con las oportunidades que ofrece el entorno público y privado para la financiación y el desarrollo de proyectos culturales.

La estrategia se estructura en tres líneas de acción que integran el propósito misional de la corporación con los desafíos contemporáneos del sector cultural:

- Comunidad artística, enfocada en procesos de formación y acompañamiento técnico-creativo.
- Promoción de talentos, centrada en la gestión de artistas independientes y el fortalecimiento de sus capacidades de circulación.
- Proyectos y consultoría cultural, orientada a la formulación, asesoría y gestión de iniciativas culturales y comunitarias.

A partir de estas líneas, la organización busca consolidar mecanismos de sostenibilidad económica e independencia financiera, fortaleciendo su capacidad operativa, su proyección territorial y su impacto social.

En coherencia con su misión fundacional, esta estrategia profundiza el compromiso institucional con la formación, la promoción y la gestión cultural como ejes de transformación social, asegurando la continuidad de los procesos formativos, la vinculación de nuevos talentos y la dignificación del trabajo artístico en contextos de vulnerabilidad. En este sentido, la Estrategia Institucional 2024–2028 se constituye en una herramienta de planificación, evaluación y proyección, pero también en un instrumento de acción transformadora, mediante el cual la música y las artes se reconocen como motores de inclusión, sostenibilidad y desarrollo humano.

5.1.9.1. Comunidad Artística.

Agua e' Lulo Corporación Artística reconoce como eje central el fortalecimiento integral de artistas emergentes y jóvenes en situación de vulnerabilidad, especialmente en territorios culturalmente ricos como Potrero Grande. Desde esta perspectiva, la organización valora el potencial creativo y la resiliencia de estas comunidades, entendiendo que el acompañamiento adecuado puede convertir ese talento en una oportunidad de desarrollo social, económico y humano.

La línea estratégica se estructura en tres dimensiones complementarias. En el ámbito técnico, se fortalecen habilidades musicales, escénicas, de producción y gestión cultural para consolidar proyectos artísticos con identidad y proyección. En el plano individual, se ofrece acompañamiento psicosocial que contribuye al bienestar emocional, la construcción del proyecto de vida y la resignificación de experiencias a través del arte. En el componente formativo-productivo, se impulsan alternativas económicas sostenibles mediante emprendimientos culturales, redes colaborativas y oportunidades de circulación.

En conjunto, esta apuesta no solo busca formar artistas, sino promover jóvenes capaces de transformar sus entornos, fortalecer el tejido social y proyectar nuevas narrativas de dignidad y desarrollo desde los territorios más vulnerables de la ciudad.

5.1.9.2. Promoción De Talentos.

La segunda línea estratégica de Agua e' Lulo Corporación Artística se enfoca en fortalecer la industria musical local y promover la sostenibilidad económica tanto de la organización como de los artistas que acompaña. Para ello, actúa como un articulador dentro de la cadena de valor musical, gestionando y promoviendo artistas que han completado procesos de formación y que cuentan con propuestas sólidas, identidades de marca definidas y productos musicales listos para circular.

A través de un modelo de agenciamiento integral, la corporación ofrece acompañamiento técnico, asesoría en posicionamiento, gestión de oportunidades laborales y creación de redes de circulación, facilitando que los jóvenes accedan a ingresos justos y a escenarios de proyección profesional. Este modelo, que contempla una participación proporcional de la corporación en los procesos de intermediación, contribuye a su sostenibilidad e impulsa la reinversión en nuevos proyectos.

5.1.9.3. Proyectos y Consultoría Cultural.

La tercera línea estratégica de Agua e' Lulo, orientada a Proyectos y Consultoría Cultural, busca fortalecer la sostenibilidad institucional aprovechando la experiencia del equipo en formulación, ejecución y evaluación de proyectos culturales. A través de esta línea, la corporación ofrece servicios de consultoría y acompañamiento técnico a organizaciones, emprendimientos y colectivos culturales, contribuyendo a mejorar su gestión, sostenibilidad y articulación en el ecosistema creativo.

Su portafolio incluye apoyo en modelos de gestión, financiamiento, comunicación y evaluación de impacto, dirigido tanto a entidades formalizadas como a iniciativas emergentes. Hacia 2028, Agua e' Lulo proyecta consolidar esta línea como un pilar de su estructura, posicionándose como un referente regional en consultoría cultural y aportando al desarrollo de economías creativas más sólidas e inclusivas.

5.1.10. Caracterización de la Población

La población beneficiaria en la línea estratégica de comunidad artística está conformada principalmente por jóvenes artistas y gestores culturales entre los 18 y 28 años, provenientes de territorios con alta vulnerabilidad socioeconómica, especialmente del oriente de Cali, de los cuales el 65 % pertenece al estrato 1, el 25 % al estrato 2 y el 10 % reside en asentamientos informales sin estratificación.

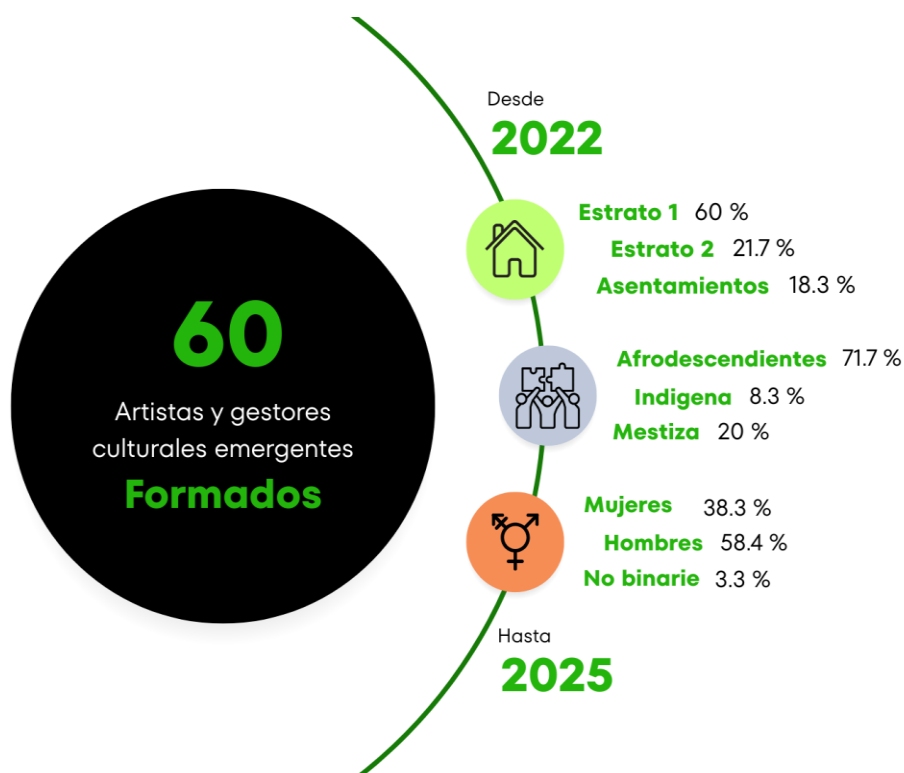
En términos de sexo, el 70 % corresponde a hombres y el 30 % a mujeres. Respecto a la identidad de género, el 69 % se identifica como hombre, el 29 % como mujer y el 2 % como persona no binaria. En cuanto a la composición étnica, el 80 % se reconoce como afrodescendiente, el 3 % como indígena y el 17 % como mestiza.

Para la línea de circulación y agenciamiento, la población objetivo incluye organizaciones culturales, instituciones públicas y privadas, colectivos artísticos y plataformas de visibilización que pueden facilitar la conexión de los artistas con espacios de circulación y oportunidades profesionales.

Finalmente, la línea de proyectos y consultoría cultural, la caracterización se orienta hacia organizaciones culturales de mediana o amplia trayectoria, así como colectivos en proceso de formalización, que requieren acompañamiento en formulación de proyectos, gestión cultural, financiamiento y fortalecimiento institucional.

5.1.11. Resultados

Figura 4: Resultados de formación de los procesos de la corporación desde el 2022 hasta la actualidad.



Nota. Distribución sociodemográfica de 60 artistas y gestores culturales emergentes formados por la Corporación Agua e' Lulo entre 2022 y 2025, según estrato socioeconómico, pertenencia étnica y género.

Fuente: Elaboración propia.

Figura 5: Resultados de la gestión de redes de Agua e'Lulo Corporación Artística desde el año 2022



Nota. Actores públicos y privados vinculados a los procesos de la Corporación Agua e' Lulo entre 2022 y 2025, evidenciando alianzas institucionales para el fortalecimiento del ecosistema cultural en Santiago de Cali. Fuente: Elaboración propia.

5.1.12. Figura Jurídica y Pertinencia Institucional

Agua e' Lulo se constituye legalmente como una Entidad Sin Ánimo de Lucro (ESAL) bajo la figura de corporación, lo que le permite actuar como un espacio asociativo, participativo y colaborativo entre artistas, gestores y aliados institucionales. Esta forma jurídica es especialmente pertinente porque posibilita la gestión colectiva de recursos, proyectos y oportunidades, garantizando que los beneficios obtenidos se reinviertan en el fortalecimiento de los procesos artísticos, en lugar de destinarse a la acumulación de capital privado.

La figura de corporación refuerza su enfoque comunitario y solidario, al permitir que distintos actores de la cadena de valor musical —músicos, productores, formadores y gestores— participen en igualdad de condiciones dentro de una estructura democrática. De este modo, Agua e' Lulo se consolida como un organismo intermediador entre el talento

emergente y las fuentes de financiamiento público o privado, favoreciendo la autonomía, la sostenibilidad y la circulación del trabajo artístico.

Esta elección jurídica, coherente con su misión social, amplía la capacidad de la organización para gestionar proyectos, recibir apoyos institucionales, acceder a convocatorias culturales y generar alianzas estratégicas, fortaleciendo la sostenibilidad de la economía musical local y promoviendo el desarrollo humano a través del arte.

5.1.13. Proyección Institucional

En su proyección, Agua e' Lulo busca consolidarse como el primer sello discográfico comunitario independiente de Cali, acompañado de una escuela-taller de formación artística y gestión cultural, orientada a fortalecer la industria musical local, promover la profesionalización de artistas emergentes y generar empleo formal en el sector.

Con esta visión, la corporación reafirma su compromiso con la diversidad, la inclusión y el desarrollo humano a través de la música, contribuyendo a la consolidación de una industria musical sostenible e incluyente. Su labor genera oportunidades de empleo y de ingresos dignos, fortaleciendo la equidad y el reconocimiento del trabajo artístico como un componente esencial del desarrollo social.

De este modo, Agua e' Lulo se proyecta como un agente clave en la articulación entre arte, comunidad y economía cultural, reafirmando su compromiso con la transformación del territorio a través de la creatividad.

5.2. Diagnóstico Institucional y Organizacional

5.2.1. Gobernanza y Estructura Organizacional.

En coherencia con su propósito de consolidar una gestión cultural sólida y participativa, Agua e' Lulo Corporación Artística se constituye formalmente como una Entidad Sin Ánimo de Lucro con personería jurídica reconocida en 2024. Su estructura de gobierno está integrada por una Asamblea General, una Junta Directiva y un Representante Legal, órganos que garantizan la participación de los asociados, la rendición de cuentas y la orientación estratégica de los proyectos culturales, conforme a lo establecido en sus estatutos.

En la práctica, la gestión y coordinación de los procesos institucionales recaen principalmente en su fundador y actual director, quien ejerce las funciones de representante legal, gestor de proyectos y coordinador artístico. Este liderazgo ha sido determinante para mantener la operatividad de la corporación, consolidar alianzas y gestionar recursos ante entidades públicas y privadas. No obstante, la concentración de responsabilidades refleja los desafíos comunes en organizaciones culturales emergentes, donde la sostenibilidad y la

capacidad de delegar funciones dependen en gran medida del compromiso individual de sus fundadores.

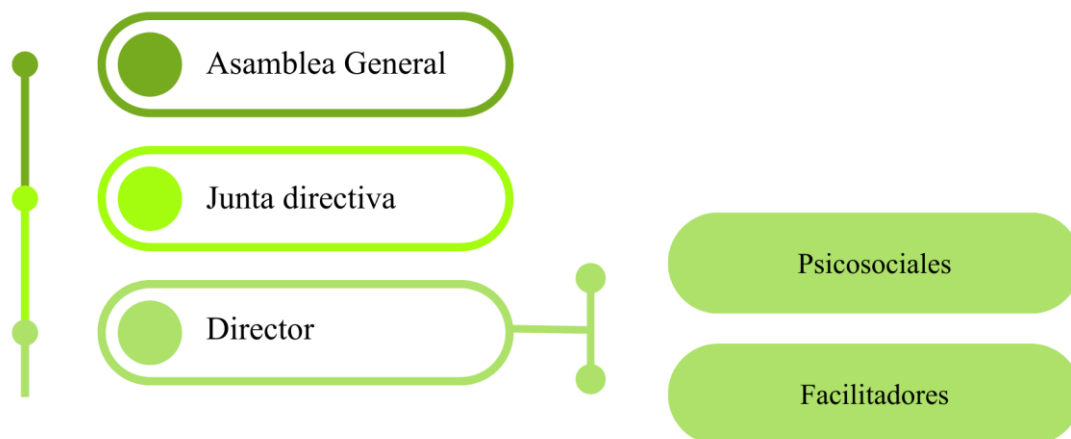
El equipo de trabajo que acompaña los procesos, se conforma en función de los requerimientos operativos de cada proyecto, este integra profesionales y colaboradores de distintas áreas —música, producción audiovisual, comunicación, gestión cultural y psicología—, vinculados de manera voluntaria para suplir la falta de personal propio de la organización. Su aporte ha sido esencial en la implementación de programas de formación artística, acompañamiento psicosocial y desarrollo de proyectos comunitarios, ya que estos requieren de conocimientos específicos y diversos que no pueden ser abordados únicamente desde la dirección general.

Esto implica que la corporación opere con un modelo organizacional flexible y colaborativo, donde los roles se adapten a las necesidades de cada proyecto. Esta dinámica ha permitido mantener la continuidad de los procesos formativos y artísticos, aunque evidencia la necesidad de fortalecer la estructura interna para garantizar las vinculaciones laborales, formalización de cargos y distribución equitativa de responsabilidades. Es importante mencionar que, la corporación depende totalmente de la capacidad de gestión del director, lo que genera una fragilidad institucional que repercute en el desarrollo de los procesos internos y de relacionamiento.

Si bien los estatutos contemplan instancias de deliberación como la Asamblea General y la Junta Directiva, estas aún no operan de forma periódica debido a la carga operativa y las limitaciones de recursos. En consecuencia, la toma de decisiones se concentra en el nivel directivo, con procesos de consulta informal entre los miembros del equipo. A pesar de ello, la organización mantiene una cultura de trabajo basada en la confianza, el diálogo y el compromiso colectivo, lo que ha permitido avanzar en el cumplimiento de su misión social y artística.

De cara a su fortalecimiento, Agua e' Lulo reconoce la importancia de consolidar una gobernanza participativa, con distribución clara de funciones, creación de comités de trabajo y mayor involucramiento de sus asociados y aliados estratégicos. Este proceso resulta esencial para garantizar la continuidad de sus proyectos, fortalecer la transparencia en la gestión y proyectar la corporación hacia una etapa de sostenibilidad económica y organizacional más madura.

Figura 6: Organigrama y equipo de trabajo.



Nota. La figura ilustra la relación entre la estructura formal establecida en los estatutos de Agua e' Lulo (2024) y su funcionamiento operativo actual. Fuente: Elaboración propia.

En este sentido, la relación entre la estructura formal establecida en los estatutos y su funcionamiento operativo actual evidencia una etapa de transición natural en el ciclo de maduración organizativa. Formalmente, la corporación cuenta con tres órganos de gobierno, Asamblea General, Junta Directiva y Representante Legal, mientras que, operativamente, funciona mediante una estructura más reducida encabezada por su director. El objetivo institucional es avanzar hacia un modelo de gobernanza distribuida y autónoma, capaz de consolidar equipos técnicos permanentes y garantizar la sostenibilidad de los procesos artísticos y comunitarios a largo plazo.

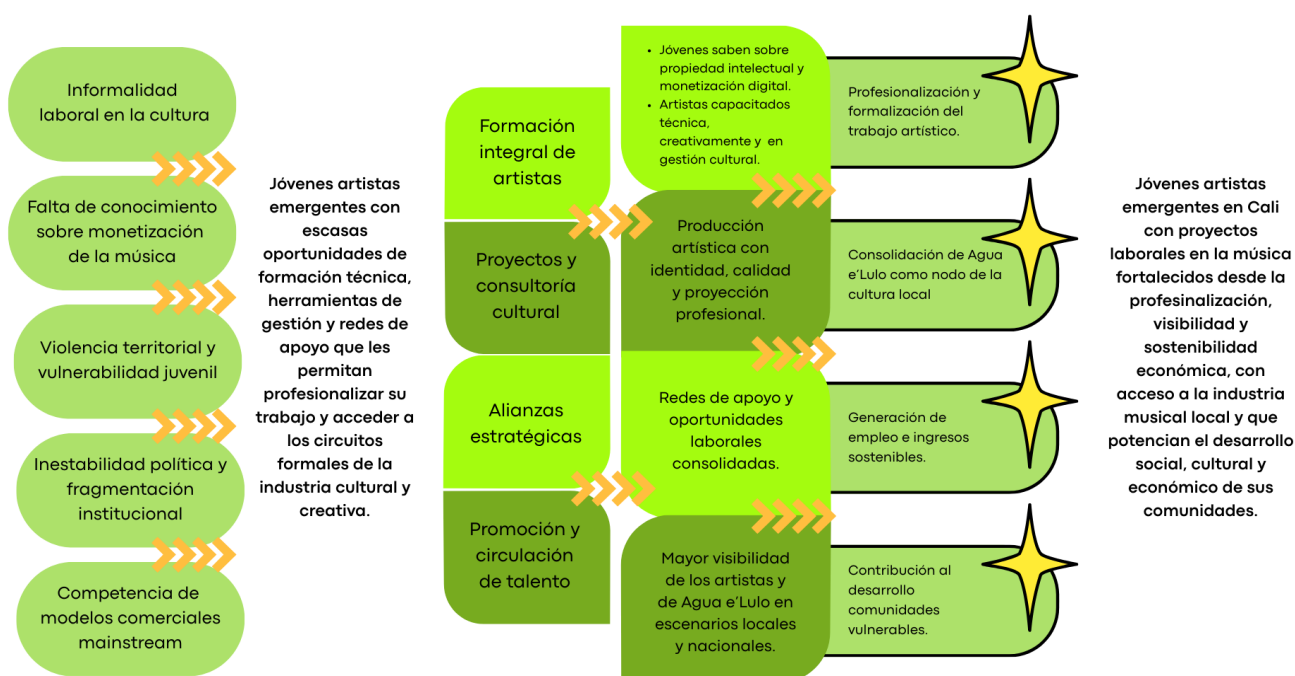
5.2.2. Teoría De Cambio.

La teoría de cambio de la Corporación Artística Agua e' Lulo parte del análisis estructural de las condiciones que limitan el desarrollo profesional de los jóvenes artistas emergentes en Cali. Tal como se expone en la matriz, estas condiciones incluyen la informalidad laboral en el sector cultural, la fragmentación institucional, las limitaciones de infraestructura y conectividad, los obstáculos de monetización digital, la inestabilidad política y presupuestal, la competencia desleal de modelos mainstream, y la vulnerabilidad territorial que impacta de manera directa a la juventud creadora (problematización se desarrolla en profundidad en el Capítulo 4 Planteamiento del problema, y Capítulo 5 a partir del análisis PESTEL y del análisis DOFA).

Sobre este conjunto de causas estructurales se configura un problema central: la escasez de oportunidades de formación técnica especializada, herramientas de gestión cultural y redes de apoyo efectivas que permitan a los jóvenes artistas profesionalizar su trabajo y vincularse a los circuitos formales de la industria cultural y creativa. Esta situación, recogida en la columna central de la matriz, constituye el punto de partida para la definición de estrategias y rutas de transformación.

En respuesta, Agua e' Lulo propone un enfoque integral que articula formación, acompañamiento, fortalecimiento organizacional, promoción artística y alianzas estratégicas. Estas acciones, organizadas en cuatro líneas principales, buscan intervenir las brechas identificadas y habilitar capacidades individuales y colectivas en el ecosistema cultural local.

Figura 7: Teoría de cambio Agua e' Lulo Corporación Artística.



Nota. Síntesis de la teoría de cambio que articula causas estructurales, estrategias de intervención y resultados progresivos orientados a la profesionalización, sostenibilidad económica y fortalecimiento del trabajo artístico juvenil en Cali. Fuente: Elaboración propia.

En coherencia con esa lectura, la teoría de cambio formula una hipótesis de transformación que articula distintos niveles:

- Nivel individual: desarrollo de capacidades técnicas, creativas, psicosociales y de gestión.

- Nivel organizacional: fortalecimiento de Agua e' Lulo como actor articulador del ecosistema.
- Nivel ecosistémico/territorial: densificación de redes, ampliación de circuitos de circulación y generación de oportunidades económicas en la música.

Las cuatro líneas estratégicas definidas –formación integral, proyectos y consultoría cultural, circulación y visibilización, y alianzas estratégicas– pueden entenderse como palancas de cambio que buscan intervenir puntos neurálgicos del sistema:

- La formación integral apunta a una falla estructural de base: la ausencia de rutas de profesionalización accesibles para jóvenes de sectores populares. No se trata solo de enseñar música, sino de introducir nociones de derechos de autor, monetización, emprendimiento y economía creativa, con lo cual se transita hacia prácticas artísticas con mayor calidad.
- La línea de proyectos y consultoría cultural funciona como un mecanismo de institucionalización progresiva: al acompañar a artistas y organizaciones en formulación, gestión y evaluación, se reduce la brecha entre iniciativas comunitarias y los lenguajes/formatos exigidos por el campo de la cooperación y las políticas públicas.
- La circulación y visibilización busca alterar una de las restricciones más persistentes del ecosistema: la baja presencia de artistas emergentes en circuitos formales y la concentración de oportunidades en espacios comerciales. Al facilitar el acceso a escenarios, plataformas y públicos diversos, no sólo se incrementa el capital simbólico de los jóvenes, sino que se generan condiciones mínimas para la conversión del valor simbólico en valor económico.
- Finalmente, las alianzas estratégicas actúan como una estrategia de densificación del sistema: conectan a la corporación con instituciones, festivales, bibliotecas, tecnocentros y otros nodos del ecosistema cultural, lo que permite compensar la falta de infraestructura propia y ampliar el radio de acción de los procesos formativos.

Leída de este modo, la teoría de cambio no se limita a enumerar actividades y resultados, sino que propone una cadena causal explícita:

1. Si se fortalecen capacidades técnicas, creativas, de gestión y de autocuidado en los jóvenes artistas (formación integral).
2. Si se acompaña a estos jóvenes y a sus organizaciones en la estructuración de proyectos y servicios culturales (consultoría)

3. Si, además, se generan oportunidades concretas de circulación y visibilización (escenarios, plataformas, eventos).
4. Apoyadas en alianzas que aportan infraestructura, legitimidad y recursos (nodos ecosistémicos)
5. Entonces aumentará la probabilidad de que los jóvenes construyan trayectorias laborales más estables en la música, y de que Agua e' Lulo se consolide como un actor relevante en la arquitectura del ecosistema cultural caleño.

Los resultados intermedios descritos –mayor cualificación artística y de gestión, incremento de redes y colaboraciones, mejora en la calidad y proyección de las obras, acceso a nuevos escenarios– pueden interpretarse como variables de transición que hacen posible el salto hacia los resultados de largo plazo: profesionalización del trabajo artístico, generación de ingresos más estables y contribución al desarrollo social y cultural de comunidades vulnerables.

En este sentido, los datos de resultados acumulados entre 2022 y 2025 permiten contrastar la teoría de cambio con evidencia concreta. Agua e' Lulo ha formado 60 artistas y gestores culturales emergentes, principalmente provenientes de estratos 1 y 2 y asentamientos informales (60 %, 21,7 % y 18,3 % respectivamente), lo que confirma que las acciones se focalizan en los segmentos socioeconómicos priorizados en el diagnóstico territorial. A ello se suma que el 71,7 % de las personas participantes se reconoce como afrodescendiente, el 8,3 % como indígena y el 20 % como mestiza, lo cual evidencia una apuesta explícita por la inclusión de poblaciones racializadas y por la ampliación del ejercicio de derechos culturales en contextos históricamente excluidos.

Desde la perspectiva de género y diversidad, la participación de mujeres (38,3 %), hombres (58,4 %) y personas no binarias (3,3 %) sugiere avances en la construcción de espacios relativamente abiertos y seguros para identidades diversas, aunque también visibiliza la necesidad de profundizar en estrategias de paridad y enfoque de género. En conjunto, estas cifras muestran que las hipótesis de alcance formuladas en la teoría de cambio –llegar a jóvenes de territorios vulnerables, con alta presencia afro y con diversidad de identidades de género– no son meras declaraciones normativas, sino que ya se materializan en una cohorte inicial de beneficiarios/as.

Al mismo tiempo, la escala aún reducida (60 personas en tres años) revela uno de los desafíos centrales de la teoría de cambio: pasar de resultados intensivos pero acotados a procesos de mayor cobertura y escalabilidad, lo cual refuerza la necesidad de fortalecer el

modelo organizacional y financiero para que estas trayectorias formativas puedan multiplicarse y consolidarse en el tiempo.

Al mismo tiempo, el análisis de la teoría de cambio deja ver algunos puntos críticos:

- La hipótesis de transformación depende de que la organización logre consolidarse como nodo estable del ecosistema; sin embargo, el estudio de caso muestra una estructura institucional frágil, fuertemente concentrada en el liderazgo fundador y con mecanismos de gobernanza incipientes. Esto introduce un riesgo: la teoría de cambio asume una capacidad organizacional que aún está en proceso de construcción.
- La dimensión financiera aparece de forma implícita, pero no suficientemente desarrollada. Si bien se proyectan resultados en términos de generación de empleo e ingresos, la teoría de cambio no explicita con detalle cómo se configuran los flujos de valor (regalías, servicios, alianzas pagas, productos culturales) que sostendría esa sostenibilidad económica. Este vacío es precisamente lo que justifica la propuesta posterior de una guía de fortalecimiento empresarial e innovación financiera
- La teoría de cambio plantea un tránsito deseable desde una creatividad empírica hacia una innovación social estructurada, pero todavía no define del todo los mecanismos de sistematización, documentación y escalabilidad de las metodologías (por ejemplo, del Laboratorio de Voces) que permitirían replicar y ampliar los impactos.

En conjunto, el análisis muestra que la teoría de cambio de Agua e' Lulo es coherente en su lógica causal y pertinente frente al contexto territorial, pero se apoya en un andamiaje institucional y financiero en consolidación. Esta tensión entre claridad estratégica y fragilidad operativa no debilita la teoría de cambio; por el contrario, señala el campo específico donde deben orientarse los procesos de fortalecimiento empresarial

5.2.3. Análisis PESTEL.

Tabla 2: Matriz PESTEL

Matriz PESTEL – Agua e' Lulo Corporación Artística		
Componente	Hallazgos Clave	Implicaciones Estratégicas
Político	Ley 1834 (Ley Naranja); mecanismo Cocrea; fortalecimiento de economía popular; barreras en acceso a recursos culturales.	Aprovechar incentivos públicos y privados; robustecer gestión institucional.

Económico	Resiliencia laboral en Cali; alta informalidad; fragmentación de cadenas de valor culturales.	Impulsar formalización, modelos de sostenibilidad y consolidación de la industria musical. Oportunidad para insertar artistas en circuitos económicos emergentes. Permite consolidar un nicho en la industria musical local. Requiere robustecer modelos de sostenibilidad financiera y formalización laboral.
Social	Interés juvenil por arte; efectos del estallido social; vulnerabilidades persistentes.	Canalizar talento hacia proyectos de vida; fortalecer tejido comunitario.
Tecnológico	Digitalización de la música; brecha digital; riesgos en propiedad intelectual.	Formación digital y autoral; estrategias de monetización sostenible. Oportunidad para formar artistas en competencias digitales y gestión autoral. Permite ampliar circulación y posicionamiento del talento joven.
Ambiental	Cali como referente en biodiversidad; prácticas culturales sostenibles; retos de contaminación.	Integrar sostenibilidad ambiental en procesos y eventos culturales. Posiciona a la corporación como actor de educación ambiental a través del arte.
Legal	Protección constitucional de cultura; Ley 1834; vacíos contractuales; retos en PI.	Formación jurídica; estandarización de contratos; fortalecimiento institucional. Agua e' Lulo puede convertirse en mediador jurídico y formador en derechos culturales y autorales.

Nota. Análisis PESTEL que identifica condiciones externas clave y orienta estrategias para fortalecer la sostenibilidad, formalización, gestión institucional e impacto cultural y social de Agua e' Lulo en la industria musical local.

El análisis PESTEL evidencia que el entorno político, económico y legal ofrece un marco favorable para el fortalecimiento de organizaciones culturales como Agua e' Lulo, gracias a instrumentos como la Ley 1834, los incentivos fiscales (Cocrea), el enfoque gubernamental hacia la economía popular y la creciente legitimación jurídica del trabajo artístico. Aunque persisten barreras de acceso a financiación, alta informalidad y vacíos en la protección de propiedad intelectual, estas dinámicas generan oportunidades para que la corporación se consolide como un actor articulador entre comunidades, instituciones y sector privado, accediendo a mecanismos de cofinanciación, fortaleciendo redes territoriales y posicionándose dentro de la industria musical local mediante modelos de formación, circulación y profesionalización del talento joven.

En los ámbitos social, tecnológico, ambiental y cultural, Cali presenta un escenario de alta vitalidad creativa, con una juventud que encuentra en la música y el arte urbano lenguajes de identidad, resistencia y transformación. La digitalización de la industria, el reconocimiento internacional de la ciudad (UNESCO), la agenda ambiental impulsada tras la COP16 y la presencia de plataformas culturales robustas configuran un ecosistema dinámico donde Agua e' Lulo puede expandir su impacto. La corporación tiene la oportunidad de liderar procesos de innovación cultural, educación ambiental, formación digital y acompañamiento psicosocial, articulando su trabajo con las demandas territoriales y las tendencias contemporáneas del sector. Esto le permite no solo mitigar problemáticas como la exclusión, la violencia juvenil o las brechas tecnológicas, sino también transformar desafíos estructurales en oportunidades reales de desarrollo económico, social y cultural para los jóvenes artistas del territorio.

5.2.4. Análisis DOFA.

A partir del análisis PESTEL, que permitió comprender las dinámicas políticas, económicas, sociales, tecnológicas, ambientales, legales y culturales que configuran el entorno en el cual actúa Agua e' Lulo Corporación Artística, se realizó un ejercicio de análisis interno y externo mediante la matriz DOFA. Este instrumento complementa la lectura contextual al identificar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que inciden en la gestión y proyección institucional. La matriz DOFA constituye, por tanto, una herramienta estratégica que orienta la toma de decisiones, la formulación de acciones de mejora y la

consolidación de un modelo organizativo sostenible, capaz de articular la creatividad artística con la inclusión social, la economía cultural y el desarrollo territorial

Matriz DOFA – Agua e’ Lulo Corporación Artística

Tabla 3: Matriz DOFA.

FORTALEZAS (Internas) 1. Trayectoria y experiencia consolidada. 2. Equipo interdisciplinario. 3. Modelo organizativo flexible. 4. Red de aliados culturales. 5. Compromiso social y territorial. 6. Experiencia en contextos vulnerables. 7. Base legal y misional sólida. 8. Alineación con agendas globales. 9. Reconocimiento institucional y comunitario. 10. Enfoque pedagógico adaptativo. 11. Formación psicosocial–artística integral.	OPORTUNIDADES (Externas) 1. Reconocimiento nacional e internacional (UNESCO). 2. Programas de financiamiento público y privado. 3. Digitalización y nuevas plataformas. 4. Alto capital creativo juvenil. 5. Políticas públicas de inclusión y cultura. 6. Crecimiento de la economía creativa sostenible. 7. Tendencias tecnológicas de autogestión. 8. Ecosistema cultural caleño fortalecido.
DEBILIDADES (Internas) 1. Concentración de funciones directivas. 2. Dependencia de voluntariado. 3. Formalización institucional incompleta. 4. Gestión financiera limitada. 5. Ausencia de ingresos diversificados. 6. Capacidad de escalamiento restringida. 7. Infraestructura técnica insuficiente. 8. Falta de protocolos de seguimiento. 9. Carencia de indicadores de impacto. 10. Visibilidad externa moderada.	AMENAZAS (Externas) 1. Informalidad laboral del sector cultural. 2. Fragmentación institucional. 3. Escasez de infraestructura cultural. 4. Brecha tecnológica y dependencia digital. 5. Riesgos socioambientales urbanos. 6. Inestabilidad política y presupuestal. 7. Competencia sin enfoque social. 8. Violencia territorial y riesgo juvenil. 9. Dificultades de movilidad en zonas vulnerables.

Nota. Análisis DOFA que identifica un fuerte capital social y creativo, con oportunidades de crecimiento en la economía cultural, frente a debilidades institucionales y amenazas estructurales del sector.

El análisis DOFA revela que Agua e' Lulo cuenta con un conjunto de fortalezas que la posicionan como un actor estratégico dentro del ecosistema cultural y social de Cali. Su trayectoria formativa, la capacidad de trabajo en contextos de alta vulnerabilidad y su enfoque pedagógico integral constituyen activos diferenciadores que aportan pertinencia y legitimidad territorial. La presencia de un equipo interdisciplinario, la flexibilidad organizativa y la red de aliados culturales refuerzan la sostenibilidad operativa de la corporación, mientras que su base legal y misional alineada con la Ley Naranja, los ODS y las agendas globales de economía creativa respaldan su accionar desde un marco técnico-normativo sólido. Este conjunto de factores fortalece la credibilidad institucional y amplía la capacidad de incidencia en proyectos de desarrollo cultural, social y económico orientados a la juventud.

En relación con las oportunidades externas, el entorno cultural caleño ofrece condiciones favorables para expandir el impacto de la organización: el reconocimiento internacional de Cali como Ciudad Creativa UNESCO, la disponibilidad creciente de programas de financiamiento público y privado y la digitalización de los procesos artísticos constituyen escenarios propicios para la visibilización y profesionalización del talento juvenil. Además, las políticas públicas de inclusión, juventud y cultura, junto con el fortalecimiento de la economía creativa y la presencia de festivales y plataformas culturales, permiten a Agua e' Lulo proyectarse como un agente articulador entre actores institucionales, comunitarios y del sector creativo, potenciando la circulación artística y el acceso a nuevas fuentes de cooperación.

No obstante, el diagnóstico interno evidencia limitaciones que deben abordarse para garantizar la sostenibilidad de la corporación. Entre las debilidades más relevantes se encuentran la centralización del liderazgo, la dependencia de voluntariado, la ausencia de mecanismos financieros diversificados y la falta de herramientas formales de monitoreo e indicadores de impacto. Estas condiciones limitan la capacidad de crecimiento, dificultan el acceso a recursos de cooperación y reducen la estabilidad institucional, factores críticos para organizaciones que operan en sectores altamente competitivos y dependientes de la financiación externa. Asimismo, la infraestructura técnica insuficiente y la baja visibilidad digital restringen el posicionamiento de los artistas y la consolidación de la oferta formativa.

Finalmente, el análisis de amenazas externas muestra un contexto marcado por altos niveles de informalidad laboral, fragmentación institucional del sector cultural y riesgos asociados a la violencia territorial, la brecha digital y la inestabilidad presupuestal. Estas condiciones inciden directamente en la participación y permanencia de los jóvenes en procesos formativos, así como en la continuidad de los proyectos culturales comunitarios. Adicionalmente, la competencia de modelos comerciales sin enfoque social puede desplazar iniciativas como Agua e' Lulo si no se fortalece su valor diferencial y su capacidad de gestión técnica.

En conjunto, el DOFA evidencia que Agua e' Lulo se encuentra en una posición estratégica para consolidarse como una organización cultural de impacto, siempre que logre aprovechar las oportunidades del entorno y mitigar sus debilidades mediante procesos de fortalecimiento institucional, diversificación financiera, formalización interna y consolidación de su narrativa de valor. La coherencia entre sus fortalezas, su misión institucional y las tendencias del sector creativo la ubican como un actor clave para transformar el talento artístico juvenil en una plataforma sostenible de desarrollo social, cultural y económico en el territorio.

5.2.5. Análisis Integrado.

El análisis estratégico de Agua e' Lulo Corporación Artística permite comprender cómo la organización se ha configurado, no solo como un proyecto cultural, sino como una respuesta territorial consciente y profundamente humana frente a la desigualdad, la violencia y la falta de oportunidades que han marcado a generaciones de jóvenes en el oriente de Cali. A través de sus procesos de formación, acompañamiento psicosocial y fortalecimiento artístico, la corporación ha logrado consolidar un modelo propio que se nutre del contexto, dialoga con él y propone caminos reales de transformación cultural, social y económica.

Desde el entorno político y normativo, el país ha avanzado hacia el reconocimiento de la economía creativa como motor de desarrollo, con marcos legales como la Ley Naranja, incentivos fiscales como Cocrea y políticas públicas que vinculan la cultura a la inclusión social, el empleo y la economía popular. En Cali, estas políticas encuentran un ecosistema vivo donde la juventud ha convertido la música, el arte urbano y la creación colectiva en lenguajes de resistencia, memoria y reconstrucción del tejido social. A pesar de ello, persisten limitaciones estructurales: desigualdad territorial, informalidad laboral, fragmentación institucional, brechas tecnológicas y riesgos de violencia que afectan directamente la participación, permanencia y profesionalización de los artistas emergentes.

Dentro de este panorama, Agua e' Lulo no aparece como un actor externo, sino como una organización nacida desde las mismas necesidades que busca transformar. Su trabajo en contextos de alta vulnerabilidad —especialmente en Potrero Grande— le ha permitido comprender la complejidad del territorio y actuar con una mezcla de sensibilidad, metodología y compromiso social. Esta trayectoria se refleja en las fortalezas internas identificadas en la matriz DOFA: un equipo interdisciplinario, una pedagogía integral que combina arte y cuidado emocional, una legitimidad comunitaria construida desde la presencia constante, una red de aliados que amplía la circulación artística, y una base misional alineada con los Objetivos de Desarrollo Sostenible y con los enfoques actuales de economía cultural.

Al mismo tiempo, el DOFA muestra retos importantes: la necesidad de consolidar una gobernanza más distribuida, diversificar las fuentes de sostenibilidad económica, crear protocolos institucionales sólidos, fortalecer la infraestructura técnica y mejorar los sistemas de evaluación e impacto. Estas debilidades no son fallas estructurales, sino señales claras del momento organizacional en el que se encuentra la corporación: una transición natural entre la práctica comunitaria emergente y la consolidación de un proyecto cultural profesional y sostenible.

El cruce entre PESTEL y DOFA revela varios puntos en común que explican por qué Agua e' Lulo tiene un alto potencial de crecimiento. Por un lado, el ecosistema cultural de Cali —sus festivales, espacios formativos, dinámicas juveniles, reconocimiento UNESCO y tendencias digitales— ofrece una plataforma favorable para que la corporación amplíe su alcance. Por otro, sus fortalezas internas le permiten insertarse con pertinencia en ese entorno, especialmente en áreas como formación artística, acompañamiento psicosocial, circulación musical y articulación comunitaria. A la vez, la estrategia institucional 2024–2028 responde directamente a estas coincidencias: sus líneas de Comunidad Artística, Promoción de Talentos y Proyectos y Consultoría Cultural no son apuestas aisladas, sino la formalización de lo que la corporación ya hace y necesita fortalecer.

Este alineamiento también se expresa en los mandatos institucionales: “Creemos para crear y creamos para transformar vidas.” Este mandato sintetiza una ruta que inicia en la confianza y la formación, se expresa en la creación artística y culmina en la transformación integral de jóvenes que encuentran en la música un lenguaje, una posibilidad y, finalmente, una oportunidad económica y de proyecto de vida. La estrategia institucional recoge este espíritu al plantear acciones que operan en tres dimensiones: lo social, lo cultural y lo económico, entendiendo que ninguna puede existir sin la otra en los territorios donde Agua e' Lulo trabaja.

A partir de este análisis puede afirmarse que la corporación ya ha alcanzado avances significativos: un modelo pedagógico sólido, una presencia territorial reconocida, una red de aliados que respalda su labor, un enfoque integral que combina arte y psicosocial, y una estrategia institucional que marca un horizonte claro.

De igual manera, es posible proyectar de manera realista aquello que aún está por alcanzarse en el corto y mediano plazo, a partir de la articulación entre el análisis externo, las capacidades internas y la visión institucional. Estos avances emergentes incluyen:

- Fortalecimiento de la gobernanza interna: distribución equilibrada de funciones, consolidación de órganos de gobierno y mayor estabilidad en los roles institucionales.
- Fortalecimiento de la sostenibilidad financiera: pese a la capacidad de articular aliados y operar con recursos limitados, la corporación mantiene una alta vulnerabilidad debido a la falta de roles especializados, una gestión financiera poco estructurada, baja monetización de servicios y dependencia de intercambios y trabajo no remunerado. Avanzar hacia una estructura financiera profesionalizada y diversificada es clave para asegurar continuidad, ampliar el alcance del laboratorio y mejorar la competitividad en la búsqueda de recursos.
- Diversificación financiera y autonomía económica: desarrollo de líneas de consultoría cultural y un modelo de agenciamiento artístico que reduzca la dependencia de convocatorias externas.
- Mejora de la infraestructura técnica y tecnológica: creación de laboratorios, estudios básicos y herramientas digitales que fortalezcan la producción musical, aprovechando las oportunidades que señala el PESTEL.
- Mayor posicionamiento en el ecosistema cultural regional: ampliación del alcance institucional mediante redes, circulación de talentos y alianzas estratégicas.
- Consolidación de indicadores de impacto y modelos de evaluación: desarrollo de sistemas formales para medir y comunicar resultados, un aspecto señalado como necesario en la DOFA y contemplado en la estrategia 2024–2028.

Estas proyecciones no son aspiraciones abstractas, sino pasos coherentes con la trayectoria de la corporación y con el horizonte institucional que ha definido para su crecimiento.

En conjunto, el análisis estratégico demuestra que Agua e' Lulo se encuentra en un punto de madurez institucional en el que sus principios, su experiencia territorial, las oportunidades del contexto y sus planes estratégicos convergen con coherencia. La

corporación tiene la capacidad —y la legitimidad— para seguir creciendo, no desde la lógica del mercado, sino desde una visión profundamente humana: convertir el talento artístico de los jóvenes en un motor de transformación económica, social y cultural, y hacerlo desde el territorio, con el territorio y para el territorio.

Capítulo 6. Investigación Aplicada Sobre Estrategias para el Fortalecimiento Empresarial y la Generación de Ingresos en Agua E' Lulo.

Este capítulo presenta la investigación aplicada realizada con la Corporación Agua e' Lulo como estudio de caso instrumental para responder a la pregunta de investigación: *¿Qué elementos deben ser considerados para el fortalecimiento empresarial de organizaciones culturales que faciliten la generación de ingresos?* A partir del análisis de esta organización cultural de base comunitaria, se busca comprender cómo se articulan en la práctica los desafíos de sostenibilidad, gestión organizacional y generación de valor público en el contexto del sector cultural caleño.

Para ello, se desarrolla primero un análisis del entorno mediante la matriz PESTEL, que permite identificar las dinámicas políticas, económicas, sociales, tecnológicas, ambientales y legales que configuran el contexto de actuación de Agua e' Lulo. Posteriormente, se realiza un análisis interno y externo a través de la matriz DOFA, con el fin de caracterizar fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que inciden en su modelo organizativo y en su capacidad de generar ingresos.

En un tercer momento, se integran estos hallazgos empíricos con los conceptos del marco conceptual —valor público, innovación social, sostenibilidad cultural, gobernanza y gestión organizacional e innovación financiera—, analizando cómo se expresan en la experiencia concreta de Agua e' Lulo. Este ejercicio interpretativo permite no sólo contrastar la teoría con la práctica, sino también identificar vacíos, tensiones y potencialidades que emergen cuando una organización cultural comunitaria enfrenta retos de sostenibilidad económica en un entorno cambiante.

Finalmente, se sistematizan las lecciones aprendidas, los desafíos identificados y las recomendaciones clave, así como su contribución al diseño de una guía de fortalecimiento empresarial para organizaciones culturales. Con ello, el capítulo consolida los insumos analíticos necesarios para la formulación de la propuesta aplicada, operando como un puente metodológico y argumentativo entre el diagnóstico institucional desarrollado en el capítulo

anterior y la construcción de herramientas estratégicas que se formulan en el siguiente apartado.

6.1. Integración con Conceptos del Marco Conceptual

El análisis del caso de Agua e' Lulo Corporación Artística permite examinar cómo los conceptos desarrollados en el marco conceptual —centrados en la creación de valor público, la innovación social, la sostenibilidad cultural, la gobernanza y gestión organizacional y la innovación financiera— se expresan en la práctica cotidiana de una organización cultural de base que busca profesionalizar su gestión sin perder su identidad comunitaria. Lejos de constituirse aún como un modelo consolidado de sostenibilidad, Agua e' Lulo representa un proceso de construcción organizativa en curso, que requiere avanzar hacia mayores niveles de sistematización y formalización.

6.1.1. Valor Público: La Cultura Como Generadora de Sentido y Cohesión

El concepto de valor público, propuesto por autores como Mazzucato (2025) y Throsby (2010), plantea que las organizaciones culturales generan un valor que va más allá de lo financiero, al fortalecer el tejido social, expandir derechos culturales y fomentar la participación ciudadana. En el caso de Agua e' Lulo, este valor se expresa principalmente en su capacidad para ofrecer a los jóvenes una alternativa de pertenencia y propósito vital mediante la música.

Desde su creación, la corporación ha promovido la democratización cultural, entendida como el acceso equitativo a espacios de formación y creación artística en contextos vulnerables. A través de iniciativas como el Laboratorio de Voces y los encuentros comunitarios, Agua e' Lulo ha generado un impacto simbólico que refuerza la identidad territorial, la autoestima colectiva y la esperanza de movilidad social.

Sin embargo, ese valor público se mantiene en un plano intangible y emocional, sin traducirse aún en estructuras formales o métricas de impacto. La organización carece de herramientas de evaluación que permitan medir cómo sus acciones contribuyen a los ODS 8 y 10 (trabajo decente e inclusión social), y no cuenta con un sistema de indicadores para registrar avances en formación, empleabilidad o transformación comunitaria. En este punto, resulta clave incorporar un sistema básico de monitoreo y evaluación que conecte las acciones culturales con metas verificables. Esto confirma lo señalado por Comunian (2011) y Bonet & Donato (2011): que el valor público de la cultura sólo puede sostenerse en el tiempo cuando se articula con una gestión institucional robusta y con mecanismos de gobernanza que legitimen sus resultados.

El valor público generado por Agua e' Lulo revela el potencial transformador de la cultura cuando se articula con procesos de participación y reconocimiento comunitario. No obstante, para consolidarlo es necesario traducir el capital simbólico en herramientas de gestión y planeación, creando condiciones para un crecimiento sostenible. Asimismo, se requiere avanzar hacia la definición explícita de qué “valor” busca crear la organización — valor cultural, social, económico y cívico— y cómo este se materializa en resultados observables, lo cual permitirá orientar de manera estratégica sus decisiones y priorizar acciones.

En esa dirección, el siguiente eje analiza el papel de la innovación social en el fortalecimiento de las organizaciones culturales de base y su contribución a modelos de sostenibilidad más robustos.

6.1.2. Innovación Social

La innovación social, según Restakis (2015), Bonet & Donato (2011) y Florida et al. (2011), consiste en generar soluciones novedosas y colaborativas frente a problemáticas sociales persistentes, transformando prácticas y relaciones comunitarias. En contextos donde los recursos económicos son escasos, la innovación emerge como una respuesta adaptativa y colectiva.

En Agua e' Lulo, la innovación no se manifiesta en modelos de incubación estructurados ni en procesos tecnológicos avanzados, sino en formas empíricas de cooperación territorial. La corporación ha desarrollado lo que podría denominarse una “innovación de supervivencia”: la capacidad de sostener actividades artísticas a través de alianzas con instituciones públicas, voluntariado y trabajo colectivo entre músicos y gestores locales. Este tipo de innovación, aunque intuitiva, refleja una capacidad organizacional valiosa que puede convertirse en un activo estratégico si se sistematiza, que, además,

, coincide con la perspectiva de Hernández (2021) sobre la gerencia creativa, que reconoce el valor de las soluciones intuitivas y del liderazgo cultural como forma de gestión comunitaria. No obstante, la dependencia del liderazgo del fundador y la ausencia de procesos sistemáticos de planeación limitan la replicabilidad de estas prácticas y su posibilidad de escalar hacia modelos de incubación cultural más sostenibles.

En contraste con los modelos formales de *aceleración o incubación cultural* definidos por programas como *Cali Crea* o *Ruta del Emprendimiento Cultural y Creativo* (Alcaldía de Cali, 2021), Agua e' Lulo se encuentra en una etapa previa: posee capital simbólico, capital humano y una red local sólida, pero carece de instrumentos técnicos para estructurar un plan de crecimiento empresarial. Su desafío central consiste en avanzar hacia una innovación

social estructurada, con procesos, roles claros y estrategias de financiación que posibiliten la escalabilidad.

La transición hacia una organización sostenible requerirá transformar esta creatividad empírica en un modelo de innovación sistematizada, capaz de integrar gestión cultural, desarrollo de producto, financiamiento y planeación financiera. Para ello, es necesario evolucionar desde prácticas reactivas hacia un proceso deliberado de diseño de soluciones, que incorpore mecanismos de co-creación, prototipado y validación con la comunidad, y que permita convertir la experimentación espontánea en un ciclo continuo de aprendizaje organizacional.

De este modo, la innovación social deja de ser únicamente un recurso para “resolver el día a día” y se convierte en un motor estratégico para fortalecer la sostenibilidad y diversificación de ingresos de la organización.

6.1.3. Sostenibilidad

La sostenibilidad en las organizaciones culturales, según Hernández (2021) y Throsby (2010), implica mantener el equilibrio entre misión cultural, autonomía creativa y estabilidad financiera. En el caso de Agua e' Lulo, la sostenibilidad continúa siendo el mayor desafío.

La corporación opera sin un modelo de negocio claramente definido, dependiendo en gran medida de la autogestión, la cooperación informal y la postulación a convocatorias públicas o privadas. Aunque ha desarrollado tres líneas estratégicas —formación, promoción de talentos y consultoría cultural—, estas funcionan más como ejes operativos que como unidades económicas sostenibles. Esta situación evidencia la necesidad de clarificar una propuesta de valor y un portafolio coherente que permita fortalecer la generación de ingresos.

Su presupuesto anual es limitado y no existe un sistema de reinversión estructurado que garantice continuidad a los procesos formativos o contractuales. Desde la mirada de Mazzucato (2025), esta situación evidencia la fragilidad del valor público sin soporte institucional: la organización genera transformaciones sociales valiosas, pero sin mecanismos financieros ni administrativos que aseguren su permanencia. Asimismo, como plantean Bonilla (2018) y la OCDE (2018), la falta de competencias en gestión administrativa y planeación estratégica es uno de los principales obstáculos para la sostenibilidad de los emprendimientos culturales en América Latina.

Pese a ello, Agua e' Lulo ha comenzado a dar pasos hacia la formalización: su inscripción ante Cámara de Comercio, la adopción de estatutos y la intención de construir un modelo de gobernanza participativa son avances significativos. Estos procesos reflejan una búsqueda de institucionalidad, aunque aún no se traduzcan en autonomía financiera. Aquí se

evidencia una fase de transición institucional donde coexisten prácticas comunitarias con procesos de estructuración organizativa, una condición típica de organizaciones culturales de base que buscan profesionalizarse sin perder su identidad.

La sostenibilidad, en este punto, no puede entenderse como un estado alcanzado, sino como un proceso de construcción progresiva que requiere formación empresarial, asesoría técnica y acompañamiento financiero para estabilizar su gestión. Esto implica desarrollar capacidades en formulación de proyectos, gestión comercial, diseño de modelos de ingresos y planeación financiera, de modo que la organización pueda articular su propósito artístico y comunitario con una estructura económica viable.

En suma, la sostenibilidad para Agua e' Lulo debe concebirse como un proceso integral que combine fortalecimiento institucional, diversificación de ingresos y consolidación de un modelo de gestión que permita equilibrar misión cultural y viabilidad económica.

6.1.4. Gobernanza y Gestión Organizacional

Desde una lectura institucional, los estatutos de Agua e' Lulo proponen una estructura formal de gobernanza —Asamblea General, Junta Directiva y Representante Legal—, que en teoría garantiza la toma de decisiones colegiada y la transparencia. No obstante, en la práctica la gestión operativa se concentra casi por completo en su fundador, quien asume los roles de dirección, representación, planeación y gestión de recursos.

Esta asimetría entre la estructura legal y la operativa es un rasgo característico de las organizaciones culturales emergentes (Bonet & Donato, 2011; Comunian, 2011), donde la institución coexiste gracias a las gestiones de un único líder. Si bien este modelo ha permitido mantener la cohesión y la identidad de la organización, también genera riesgos de sobrecarga funcional, falta de delegación y dificultades en la continuidad de procesos cuando no está presente el líder principal. Este fenómeno de “hiperconcentración directiva” limita la consolidación institucional y dificulta la transición hacia modelos de gobernanza más democráticos y sostenibles.

La planeación estratégica, por tanto, aún se desarrolla de manera empírica, con escasos mecanismos de seguimiento o evaluación. No se cuenta con un plan financiero a mediano plazo ni con indicadores de gestión definidos. Tampoco existe un sistema documental que ordene procesos, aprendizajes o procedimientos administrativos, lo que restringe la estandarización y la toma de decisiones basada en información. Un ajuste clave consiste en formalizar roles, responsabilidades y procesos internos que reduzcan la dependencia del fundador y fortalezcan la gobernanza participativa.

En este sentido, el modelo de gestión organizacional de Agua e' Lulo puede calificarse como incipiente, reflejo de su contexto comunitario y de la ausencia de acompañamiento técnico especializado en administración cultural. No obstante, la disposición del equipo para avanzar hacia una estructura más participativa y la voluntad del fundador de delegar progresivamente representan condiciones favorables para construir un modelo de gobernanza híbrida, que combine liderazgo artístico con capacidades de gestión y mecanismos de corresponsabilidad interna.

6.1.5. Innovación Financiera

En el marco de las organizaciones culturales, la innovación financiera se entiende como la capacidad de diseñar combinaciones creativas de fuentes de recursos —públicas, privadas, comunitarias y de mercado— que permitan sostener la misión social y cultural en el tiempo, reduciendo la dependencia de un solo tipo de financiamiento y gestionando mejor el riesgo (BID, 2018; OCDE, 2018; Bonilla, 2018). Más que introducir productos financieros sofisticados, implica construir arquitecturas de ingresos mixtos donde conviven recursos concursables, venta de servicios, alianzas empresariales, donaciones, monetización de contenidos y mecanismos de economía colaborativa, articulados con una estrategia clara de sostenibilidad. Esta perspectiva reconoce que, en el sector cultural, la estabilidad financiera depende menos de la sofisticación técnica y más de la capacidad de alinear misión, mercado y comunidad mediante arreglos económicos híbridos.

En el caso de Agua e' Lulo, los hallazgos del estudio muestran que la innovación financiera es aún incipiente. La corporación depende principalmente de la postulación a convocatorias públicas y privadas, de apoyos en especie (prestación de espacios, equipos, logística) y del trabajo no remunerado del director y colaboradores. Si bien esta combinación ha permitido la continuidad de procesos formativos y comunitarios, configura un esquema de financiamiento episódico, atado a la aprobación de proyectos y sin colchones de liquidez ni reservas mínimas para sostener la operación entre un proyecto y otro. No existe todavía un modelo financiero explícito que defina fuentes de ingreso recurrentes, estructura de costos, márgenes de sostenibilidad ni estrategias de reinversión. La ausencia de presupuestos anuales proyectados y de políticas financieras internas limita la capacidad de planificación y aumenta la vulnerabilidad institucional.

Al analizar las tres líneas estratégicas de la corporación —comunidad artística, promoción de talentos y proyectos/consultoría cultural— se identifica un potencial importante para el desarrollo de mecanismos innovadores de ingresos, que hoy no están plenamente diseñados. La línea de comunidad artística podría articular esquemas de subsidio

cruzado (por ejemplo, combinando grupos becados con grupos de pago parcial), membresías simbólicas o aportes recurrentes de aliados comunitarios; la línea de promoción de talentos permitiría estructurar acuerdos de distribución de ingresos con artistas (porcentajes sobre presentaciones, regalías o servicios de booking); y la línea de consultoría cultural podría consolidarse como unidad de negocio que genere recursos propios para financiar los procesos comunitarios. Sin embargo, estos mecanismos permanecen en un plano potencial, sin formalización contractual ni proyección financiera. Esta falta de estructuración financiera reduce la capacidad de la organización para capturar el valor económico derivado de su trabajo creativo y comunitario.

Esta situación confirma el diagnóstico planteado en el estado del arte para las organizaciones culturales de base: alta capacidad creativa y relacional, pero baja estructuración financiera y ausencia de instrumentos de planificación económica a mediano plazo. La innovación financiera, en este sentido, no puede pensarse como un componente aislado, sino como un eje transversal que articula gobernanza, modelo de negocio y generación de valor público. Para Agua e' Lulo, avanzar en esta dirección implica traducir su capital simbólico, su red de aliados y su portafolio artístico en flujos de ingresos diversificados y planificados, capaces de sostener la misión comunitaria sin depender exclusivamente de convocatorias y voluntarismo. Ello requiere desarrollar capacidades financieras básicas —costeo, proyección de ingresos, formulación de precios, análisis de sostenibilidad— que hoy no están instaladas en la organización.

En síntesis, el estudio de caso muestra que Agua e' Lulo aún no despliega un modelo de innovación financiera consolidado, pero dispone de activos estratégicos —reconocimiento territorial, líneas de trabajo definidas, legitimidad comunitaria— que pueden convertirse en la base de un esquema híbrido de financiación. Esta brecha entre potencial y estructuración constituye justamente uno de los insumos centrales para el diseño de la guía de fortalecimiento empresarial, la cual deberá incluir herramientas concretas para mapear fuentes de recursos, proyectar ingresos y costos, definir estrategias de ingresos mixtos y vincular la sostenibilidad económica con la misión cultural y social de las organizaciones. El reto consiste, por tanto, en convertir ese potencial en un modelo financiero operativo, medible y alineado con la vocación comunitaria de la corporación.

6.2. Lecciones Aprendidas y Desafíos

El análisis del caso de Agua e' Lulo Corporación Artística permite identificar un conjunto de lecciones y desafíos que reflejan la complejidad de construir sostenibilidad en organizaciones culturales de base comunitaria. Estas lecciones, aunque derivadas de la

experiencia particular de la corporación, se alinean con patrones estructurales del ecosistema cultural de Cali, caracterizado por la informalidad organizativa, la alta dependencia de líderes fundadores y la limitada disponibilidad de recursos financieros y técnicos.

6.2.1. Lecciones Aprendidas

1. La legitimidad social antecede a la sostenibilidad económica: La trayectoria de Agua e' Lulo demuestra que el reconocimiento comunitario y el arraigo territorial son condiciones previas para consolidar procesos organizativos. La confianza, la pertenencia y el vínculo con el territorio son capitales simbólicos fundamentales que, una vez fortalecidos, pueden traducirse en capital institucional y financiero. No obstante, el caso evidencia que la legitimidad social, por sí sola, no garantiza sostenibilidad si no se acompaña de capacidades de gestión y una estrategia financiera articulada.
2. La creatividad empírica puede sostener procesos en ausencia de estructuras formales: En contextos de escasez, la innovación surge de la colaboración espontánea, el trabajo voluntario y la apropiación de recursos locales. Aunque esta lógica empírica presenta limitaciones técnicas y de escalabilidad, también constituye una forma de innovación social endógena que merece ser reconocida y sistematizada. Se vuelve necesario complementar esta creatividad con herramientas básicas de gestión, sin desarraigar la naturaleza comunitaria que caracteriza a la organización.
3. La dependencia del liderazgo fundador es funcional, pero frágil. El liderazgo concentrado ha permitido cohesión, visión y movilización de recursos, pero también limita la institucionalización y genera riesgos de continuidad, especialmente ante escenarios de crecimiento o crisis, que se intensifica en el caso analizado debido a la ausencia de mecanismos formales de delegación, relevo o fortalecimiento de capacidades internas. Este modelo, frecuente en organizaciones emergentes, requiere evolucionar hacia una gobernanza participativa con mecanismos de delegación, rotación y fortalecimiento de capacidades internas.
4. La formalización administrativa es un proceso de aprendizaje progresivo: El paso de colectivo artístico a entidad formal implica la incorporación de nuevas competencias en gestión, finanzas, planeación y evaluación. La experiencia evidencia que la sostenibilidad no se logra sólo formalizando: se alcanza al aprender a gestionar la formalidad: diseñar manuales, indicadores, presupuestos y estructuras financieras adaptadas a la escala de la organización.

5. La sostenibilidad requiere una mirada integral: El caso reafirma que la sostenibilidad cultural no se limita a la financiación, sino que integra dimensiones simbólicas, sociales, organizacionales y ambientales. La falta de una estrategia que integre estas dimensiones de manera coherente ha restringido la capacidad de crecimiento y la proyección a mediano plazo. Las alianzas, la formación y la gestión del conocimiento son tan determinantes como el acceso a fondos. La ausencia de una estrategia que combine estas dimensiones reduce la posibilidad de continuidad y escalabilidad.

6.2.2. Desafíos

- Diseñar un modelo financiero mixto. Combinar ingresos por servicios culturales, cooperación internacional y proyectos de formación, disminuyendo la dependencia de convocatorias.
- Fortalecer las competencias en gestión cultural. En especial en planeación estratégica, contabilidad básica, marketing cultural y derechos de autor.
- Implementar un sistema de seguimiento y evaluación. Incorporar indicadores de impacto artístico, social y económico que permitan medir resultados y justificar alianzas.
- Ampliar la infraestructura técnica y tecnológica. Consolidar espacios de producción y circulación sostenibles (estudio, aula, sala de ensayo), con apoyo de universidades o fondos culturales.

6.3. Hallazgos Y Recomendaciones

A continuación, se presenta un desglose de los hallazgos obtenidos en el análisis de Agua e' Lulo Corporación Artística, organizado en torno a cuatro ejes centrales —valor público, innovación social y ecosistema, sostenibilidad y modelo de negocio, gobernanza e innovación financiera— y acompañado de recomendaciones orientadas al diseño de la guía de fortalecimiento empresarial.

6.3.1. Valor Público

En el eje de valor público, la triangulación de fuentes confirma un alto reconocimiento simbólico y social de Agua e' Lulo por parte de participantes y aliados. La corporación contribuye a la creación de entornos seguros de aprendizaje, a la disminución del aislamiento juvenil y al fortalecimiento de identidades locales, configurando resultados sociales significativos. De igual forma, se identifican resultados simbólicos relevantes asociados a la visibilización de narrativas del territorio y a una legitimidad comunitaria consolidada. No obstante, estos efectos —sociales y simbólicos— no se documentan de manera sistemática ni se traducen en estrategias de posicionamiento institucional. En

términos económicos, los hallazgos muestran resultados aún incipientes: se generan oportunidades puntuales de contratación y cachés, pero existe baja conversión de estos logros en ingresos estables, en parte por la ausencia de rutas comerciales claras y una gestión limitada de la propiedad intelectual. La falta de registros formales sobre estos procesos restringe, además, la posibilidad de reinvertir de manera planificada en la propia producción artística y formativa.

Frente a este panorama, se recomienda diseñar un marco de resultados que conecte insumos, actividades, productos, resultados e impactos mediante indicadores simples, tales como horas de formación, tasas de permanencia, número de obras registradas, eventos pagos, ingresos por artista y número de alianzas activas. Este sistema de indicadores debe estar vinculado directamente a la toma de decisiones, de modo que oriente criterios de continuidad de líneas de acción, priorización de alianzas y asignación de recursos. Adicionalmente, se propone consolidar evidencia para el financiamiento a través de fichas de caso y reportes semestrales que den cuenta del cambio generado e incorporen una narrativa que articule dimensión simbólica, social y económica, fortaleciendo así la capacidad de la corporación para acceder a convocatorias y acuerdos con empresas bajo enfoques de valor compartido.

6.3.2. Innovación Social Y Ecosistema

En el ámbito de la innovación social y el ecosistema, el estudio evidencia que Agua e' Lulo despliega una innovación de carácter empírico, basada en soluciones colaborativas, cooperación territorial y voluntariado, que ha sido efectiva para sostener procesos en contextos de alta precariedad. Destacan especialmente los laboratorios y espacios de co-creación, cuyas metodologías participativas son bien valoradas por los actores involucrados. Sin embargo, estas metodologías no cuentan con protocolos de documentación ni herramientas que faciliten su transferencia y replicabilidad. De manera similar, las redes y alianzas construidas —si bien relevantes y numerosas— se caracterizan por una gestión del conocimiento débil y una alta personalización: dependen en gran medida de vínculos individuales, lo que dificulta su consolidación como estrategias sostenidas de coproducción o de circulación artística.

A partir de estos hallazgos, se recomienda avanzar en la incubación de las metodologías desarrolladas, en particular el Laboratorio de Voces y los módulos de gestión musical, configurándolos como programas exportables empaquetados en forma de manuales, kits y modelos de licenciamiento. Este proceso debe acompañarse de estrategias de documentación y aprendizaje continuo que permitan registrar, evaluar y ajustar las prácticas innovadoras, así como fortalecer la gestión de redes mediante acuerdos más estructurados,

objetivos compartidos y mecanismos formales de cooperación con otros actores del ecosistema cultural.

6.3.3. Sostenibilidad y Modelo de Negocio

En relación con la sostenibilidad y el modelo de negocio, los resultados muestran una alta dependencia de convocatorias y apoyos puntuales, así como una baja generación de ingresos propios y la inexistencia de una política de reinversión. Si bien la organización ha desarrollado una cartera de servicios y un portafolio de acciones, las tarifas no se encuentran estandarizadas, lo cual limita la capacidad de negociación y dificulta la construcción de una base financiera estable. No se dispone de un modelo de negocio explicitado por unidades — formación, promoción de talentos, consultoría/servicios creativos— ni de estructuras de costos e ingresos diferenciadas por línea. De igual modo, se identifican debilidades en la gestión de la propiedad intelectual: el registro de obras y la afiliación a entidades de gestión colectiva no son sistemáticos, restringiendo la posibilidad de recibir regalías o establecer licenciamientos. En el plano digital, Agua e' Lulo mantiene presencia en redes sociales, pero sin una estrategia estructurada de monetización que articule sus contenidos con mecanismos como suscripciones, membresías, patrocinios o venta de experiencias; además, la estrategia digital no se integra plenamente al portafolio presencial, reduciendo las opciones de diversificación de ingresos.

Ante estas limitaciones, se propone avanzar hacia un modelo mixto de financiación que combine fondos de convocatorias con servicios y productos propios —formaciones, producción musical, booking, merchandising— e incorpore mecanismos alternativos como crowdfunding, esquemas de pago por resultados (PxR) con empresas locales e inversión de impacto a pequeña escala. Este modelo debe acompañarse de metas e hitos trimestrales que permitan medir progreso y ajustar estrategias, así como de una política básica de precios, costos y reinversión que defina criterios mínimos para asegurar la sostenibilidad económica y la continuidad de los procesos formativos y comunitarios.

6.3.4. Gobernanza y Gestión Organizacional

En el eje de gobernanza y gestión organizacional, los instrumentos aplicados permitieron evidenciar una brecha significativa entre la estructura formal prevista en los estatutos —Asamblea General, Junta Directiva y Representante Legal— y la estructura operativa real, caracterizada por una dirección general de facto altamente concentrada. La triangulación entre entrevistas y revisión documental facilitó mapear los flujos de decisión, identificar cuellos de botella y constatar la ausencia de protocolos escritos de seguimiento, evaluación y rendición de cuentas. Asimismo, el mapeo de aliados mostró una capacidad de

relacionamiento alta en el nivel territorial, pero con baja sistematización, lo que afecta la continuidad de las alianzas y la proyección institucional.

Entre los hallazgos específicos, se destaca una concentración directiva que, si bien garantiza coherencia misional, incrementa el riesgo de continuidad y satura la operación, aumentando la vulnerabilidad institucional. Los órganos de gobierno existen en lo formal, pero no operan con regularidad ni cuentan con una agenda de control estratégico. Los procesos y roles son difusos, pues no hay manuales operativos y la gestión por proyecto tiende a reemplazar procedimientos institucionales estables. A ello se suma un capital relacional fuerte pero personalista: las alianzas y apoyos dependen más de la credibilidad del liderazgo que de la marca institucional, lo que limita el posicionamiento y reduce la capacidad de negociación frente a actores externos.

Como respuesta, se recomienda definir un equipo de trabajo base con roles claros y permanentes que asegure la continuidad de las operaciones y la transferencia de conocimiento, reduciendo la dependencia del liderazgo fundador. Es fundamental transitar hacia una gobernanza distribuida mediante la calendarización de sesiones de Junta Directiva y la creación de comités —artístico, formación, finanzas— con mandatos y metas trimestrales. Igualmente, se sugiere elaborar manuales de operación que definan roles, flujos de aprobación, plantillas de proyectos y políticas de uso de recursos, así como implementar mecanismos básicos de rendición de cuentas, tales como tableros de indicadores bimestrales (formación, circulación, ingresos, alianzas) y actas estandarizadas. Finalmente, se plantea la necesidad de un plan de sucesión y un esquema de co-dirección que reduzcan el riesgo asociado a la concentración de funciones, acompañado de un plan básico de gestión documental que organice y preserve la memoria institucional.

6.3.5. Innovación Financiera

En cuanto a la innovación financiera, el estudio de caso muestra que esta dimensión se encuentra en una fase claramente incipiente. Agua e' Lulo combina apoyos en especie y trabajo no remunerado con algunos recursos puntuales, pero carece de una arquitectura financiera explícita y de herramientas de planificación económica a mediano plazo. La innovación financiera aparece más como un potencial que como una práctica consolidada: aunque la organización cuenta con activos estratégicos —tres líneas de trabajo definidas, una base de artistas formados, reputación territorial y una red de aliados—, estos aún no se traducen en mecanismos diversificados y recurrentes de generación de ingresos.

Específicamente, se identificó una fuerte dependencia de recursos episódicos; el financiamiento proviene principalmente de apoyos puntuales y alianzas informales, sin

fuentes de ingreso recurrentes ni reservas para cubrir la operación entre proyectos. Las tres líneas estratégicas (comunidad artística, promoción de talentos y proyectos/consultoría) funcionan como ejes programáticos, pero no como unidades económicas diferenciadas, pues no cuentan con estructuras de costos, precios e ingresos propias. Tampoco existe una política de subsidio cruzado ni de reinversión que determine qué porcentaje de los ingresos se destina a cubrir costos fijos, financiar becas formativas o alimentar un fondo de sostenibilidad.

Adicionalmente, los activos simbólicos y relacionales —legitimidad comunitaria, base de artistas, red de aliados— están subaprovechados en términos financieros, ya que no se han consolidado como alianzas de largo plazo (convenios marco, programas recurrentes, patrocinios, esquemas PxR) ni como productos financieros específicos (membresías, programas de apoyo continuo). Finalmente, se evidencia la ausencia de herramientas básicas de gestión financiera: no hay un presupuesto anual consolidado, ni proyecciones de flujo de caja, ni escenarios de riesgo que orienten decisiones sobre crecimiento, inversión o priorización de servicios.

Frente a este escenario, se propone realizar un mapeo sistemático de fuentes de recursos —públicas, privadas, comunitarias y de mercado— y diseñar una arquitectura financiera mixta para cada línea estratégica. Para comunidad artística, ello incluye esquemas de subsidio cruzado (grupos becados y grupos de pago parcial), membresías simbólicas y aportes recurrentes de aliados. Para promoción de talentos, se recomienda estructurar acuerdos de distribución de ingresos por presentaciones, regalías, servicios de booking y producción. Para proyectos y consultoría, se sugiere consolidar paquetes de servicios con tarifas definidas para organizaciones, entidades públicas y empresas. Este diseño debe acompañarse de instrumentos básicos de planificación financiera: presupuesto anual por líneas, flujo de caja trimestral, metas de ingresos y costos por unidad de servicio, y definición de un porcentaje mínimo de reinversión tanto en procesos comunitarios como en fortalecimiento institucional.

Además, se plantea la creación de un fondo de sostenibilidad cultural alimentado por un porcentaje fijo de los ingresos propios (consultorías, booking, servicios creativos), destinado a cubrir operación básica entre proyectos y a financiar inversiones estratégicas en infraestructura y talento humano clave. Finalmente, se recomienda explorar mecanismos específicos de innovación financiera —campanas de crowdfunding asociadas a productos concretos, esquemas PxR con empresas locales, alianzas con entidades de cooperación o inversión de impacto a pequeña escala— e integrar la dimensión financiera con la estrategia digital, mediante el diseño de productos y servicios monetizables en plataformas (contenidos

exclusivos, membresías, experiencias híbridas) articulados al portafolio presencial. De este modo, la innovación financiera se consolida como un eje transversal que conecta sostenibilidad económica y misión cultural.

6.4. Contribución de los Hallazgos al Diseño de la Guía de Fortalecimiento Empresarial

Los aprendizajes derivados del estudio de caso de Agua e' Lulo Corporación Artística constituyen el insumo central para el diseño de la Guía de Fortalecimiento Empresarial para Organizaciones Culturales, en tanto permiten identificar los componentes críticos que deben abordarse en los procesos de consolidación institucional de organizaciones culturales de base comunitaria. Lejos de tratarse de un producto desligado del análisis, la guía se configura como la traducción metodológica de los hallazgos, lecciones aprendidas y desafíos identificados en torno a cinco ejes conceptuales: valor público, innovación social, sostenibilidad, gobernanza e innovación financiera.

Con el fin de clarificar la lógica metodológica que orienta el tránsito del análisis al diseño de la propuesta, es importante precisar que los cinco ejes desarrollados en el marco conceptual y analizados a lo largo del estudio de caso (valor público, innovación social, sostenibilidad, gobernanza y gestión organizacional, e innovación financiera) cumplen una función analítica, permitiendo comprender de manera integral la realidad de Agua e' Lulo Corporación Artística. A partir de estos aprendizajes, el capítulo sintetiza los resultados en tres ejes estructurantes, los cuales organizan los principales campos de fortalecimiento identificados. Finalmente, estos ejes se operacionalizan en cuatro bloques prácticos que estructuran la Guía de Fortalecimiento Empresarial, concebidos como dispositivos metodológicos aplicables que traducen el análisis conceptual en herramientas concretas para la acción organizacional. En particular, el análisis de Agua e' Lulo posibilitó la configuración de tres ejes estructurantes que condensan las necesidades y potencialidades más relevantes del caso y que orientan, a su vez, la arquitectura de la guía:

6.4.1. Gestión Organizacional Y Gobernanza Participativa

Este eje se nutre de los hallazgos sobre concentración del liderazgo, baja operatividad de los órganos de gobierno, ausencia de manuales y protocolos, y falta de mecanismos básicos de seguimiento y rendición de cuentas. El caso evidenció que la legitimidad comunitaria y el capital simbólico no son suficientes si no se acompañan de estructuras organizacionales claras y de una gobernanza distribuida.

Desde esta perspectiva, el eje de gestión y gobernanza integra aprendizajes vinculados con:

- La necesidad de clarificar roles, funciones y responsabilidades al interior de la organización.
- La importancia de definir un equipo de trabajo base con roles relativamente estables que garantice continuidad y transferencia de conocimiento, reduciendo la dependencia del liderazgo fundador.
- La urgencia de crear mecanismos de decisión colectiva y rendición de cuentas, fortaleciendo la legitimidad interna y externa.
- La pertinencia de construir manuales operativos y protocolos financieros básicos, que hagan posible pasar de la lógica de “gestión por proyecto” a procedimientos institucionales más estables.
- La conveniencia de incorporar tableros de seguimiento e instrumentos simples de gobernanza (indicadores periódicos, actas sistemáticas, flujos de aprobación) que respalden la toma de decisiones.

Este eje dialoga directamente con los debates sobre gobernanza cultural y gestión organizacional, al mostrar que la sostenibilidad de iniciativas culturales comunitarias depende tanto de su capacidad simbólica como de su institucionalidad básica.

6.4.2. Sostenibilidad Financiera Y Diversificación De Ingresos

El segundo eje estructurante surge de los hallazgos sobre la alta dependencia de convocatorias, la debilidad en la generación de ingresos propios, la ausencia de una política de reinversión y la falta de un modelo de negocio explicitado por unidades de servicio. El caso confirma lo señalado en el marco conceptual: la economía creativa no garantiza, por sí sola, sostenibilidad económica si no existe un trabajo deliberado de estructuración financiera. Este eje integra, principalmente, aprendizajes asociados con:

- La necesidad de identificar y organizar modelos de negocio cultural sostenibles, acordes con la escala y naturaleza comunitaria de las organizaciones.
- La importancia de definir rutas de ingreso por líneas de servicio (formación, promoción de talentos, consultoría/servicios creativos), con estructuras de costos e ingresos diferenciadas.
- La pertinencia de orientar a las organizaciones sobre mecanismos de financiamiento mixtos: fondos públicos y de cooperación, servicios y productos culturales, inversión de impacto, crowdfunding, pagos por resultados con empresas locales, entre otros.
- La urgencia de desarrollar estrategias de monetización digital y gestión de derechos de autor, que permitan articular el trabajo presencial con la circulación en plataformas y la generación de regalías.

En este sentido, el eje de sostenibilidad financiera y diversificación de ingresos constituye el puente entre los debates de innovación financiera y las condiciones concretas del caso, proponiendo un tránsito desde la supervivencia basada en convocatorias hacia esquemas híbridos de financiación.

6.4.3. Innovación Social Y Fortalecimiento Del Valor Público

El tercer eje estructurante articula los hallazgos sobre valor público e innovación social. El estudio constató que Agua e' Lulo genera impactos significativos en términos de entornos seguros, fortalecimiento identitario, visibilización de narrativas territoriales y creación de redes de apoyo, pero carece de instrumentos para medir, sistematizar y comunicar estos aportes de manera consistente. Asimismo, evidenció formas empíricas de innovación social —laboratorios, co-creación, alianzas territoriales, voluntariado— que sostienen los procesos, pero que no han sido aún formalizadas ni empaquetadas como metodologías transferibles.

Este eje integra aprendizajes como:

- La necesidad de integrar los procesos culturales a estrategias de desarrollo local, reconociendo su contribución al tejido social y a la movilidad social de los jóvenes.
- La importancia de sistematizar impactos sociales, simbólicos y económicos, superando la invisibilidad de los resultados en términos de valor público.
- La conveniencia de promover alianzas intersectoriales y redes colaborativas más estables, que superen la lógica personalista y se institucionalizan como acuerdos de mediano plazo.
- La posibilidad de documentar y empaquetar metodologías participativas (como Laboratorio de Voces y módulos de gestión musical), de modo que puedan ser replicadas, licenciadas o adaptadas en otros contextos.

De este modo, el eje de innovación social y valor público recupera la dimensión transformadora de la cultura y la traduce en herramientas de gestión, incidiendo tanto en la legitimidad como en la capacidad de negociación de las organizaciones culturales frente a aliados y financiadores.

6.5. Estructura de la guía: de los ejes a los cuatro bloques

A partir de estos tres ejes estructurantes, la Guía de Fortalecimiento Empresarial se organiza en cuatro bloques principales, que dialogan directamente con las necesidades diagnosticadas en organizaciones culturales de base y traducen los marcos teóricos en instrumentos prácticos:

6.5.1. Bloque 1. Identidad Organizacional Y Claridad Estratégica

Este primer bloque se alimenta especialmente del eje de innovación social y valor público, así como de la discusión teórica sobre identidad cultural y legitimidad. A través de ejercicios guiados para construir propósito superior, misión, visión y propuesta de valor, se busca fortalecer la identidad institucional, clarificar el aporte específico de la organización y hacer explícito el tipo de valor cultural, social y económico que genera. Este bloque responde a una brecha recurrente: organizaciones que hacen mucho, pero no logran comunicar con claridad quiénes son, qué ofrecen y por qué son relevantes para su territorio y sus aliados.

6.5.2. Bloque 2. Diagnóstico Interno Y Del Entorno.

Este bloque operacionaliza, de forma prioritaria, el eje de gestión organizacional y gobernanza participativa, incorporando herramientas como DOFA, cadena de valor, identificación de grupos de interés y análisis del ecosistema. Su objetivo es que las organizaciones puedan comprender su estado actual, mapear capacidades y debilidades, reconocer oportunidades y amenazas del contexto, e identificar actores clave. La aplicación de este bloque permite avanzar desde percepciones dispersas hacia una lectura sistémica de la organización y su entorno, condición necesaria para cualquier estrategia de fortalecimiento.

6.5.3. Bloque 3. Modelo De Sostenibilidad Y Generación De Ingresos.

Este bloque se vincula directamente con el eje de sostenibilidad financiera y diversificación de ingresos. Traduce los conceptos de modelos híbridos, portafolios culturales y creación de valor en ejercicios que ayudan a las organizaciones a:

- Identificar y ordenar sus líneas de servicio y productos culturales.
- Reconocer y priorizar fuentes de ingreso potenciales.
- Esbozar estructuras de costos y márgenes básicos.
- Definir criterios preliminares de precios y reinversión.

Su propósito es que las organizaciones pasen de una lógica de financiamiento episódico a una reflexión deliberada sobre cómo articular creatividad, territorio y viabilidad financiera sin desdibujar su misión cultural.

6.5.4. Bloque 4. Innovación Financiera Y Mecanismos Complementarios De Financiamiento.

Inspirado en los hallazgos sobre fragilidad financiera y en el marco conceptual de innovación financiera, este bloque profundiza en la presentación de mecanismos concretos: preventas, licenciamiento de contenidos, membresías, crowdfunding, mecenazgo digital, alianzas con propósito, bonos culturales, esquemas de pago por resultados, entre otros. Cada herramienta se acompaña de ejercicios para evaluar su pertinencia según el contexto,

capacidades y escala de la organización. De esta forma, el bloque permite que las organizaciones exploren rutas de ingresos mixtos ajustadas a su realidad, evitando la simple copia de modelos pensados para contextos empresariales ajenos al campo cultural comunitario.

En conjunto, los cuatro bloques permiten que cada organización cultural construya una ruta propia de fortalecimiento, avanzando progresivamente hacia modelos de sostenibilidad que integren valor público, innovación social y autonomía económica.

La articulación entre los hallazgos, lecciones aprendidas y desafíos de Agua e' Lulo y los tres ejes estructurantes permite evidenciar la coherencia interna del capítulo y su continuidad lógica con el diseño de la guía. El eje de gestión organizacional y gobernanza participativa recoge los aprendizajes sobre concentración del liderazgo, debilidad de los órganos de gobierno y ausencia de instrumentos de gestión, y se proyecta en los bloques 1 y 2 de la guía, que abordan identidad, estructura y diagnóstico. El eje de sostenibilidad financiera y diversificación de ingresos sintetiza las tensiones relacionadas con la dependencia de convocatorias, la falta de modelo de negocio y la necesidad de innovar en mecanismos de financiamiento, y se materializa en los bloques 3 y 4, dedicados a modelos de sostenibilidad e innovación financiera. Finalmente, el eje de innovación social y fortalecimiento del valor público integra las evidencias sobre impacto simbólico y social, así como las prácticas de co-creación y trabajo comunitario, y atraviesa transversalmente todos los bloques, al colocar la dimensión cultural y comunitaria como núcleo de cualquier estrategia empresarial.

Capítulo 7. Conclusiones.

El análisis aplicado a Agua e' Lulo Corporación Artística permite concluir que las organizaciones culturales de base comunitaria combinan un alto potencial de generación de valor público con una marcada fragilidad institucional y financiera. En el caso estudiado, la legitimidad territorial, el capital simbólico y la capacidad de articulación con jóvenes y aliados constituyen activos estratégicos, pero aún no se traducen en un modelo de negocio claro, en una gobernanza distribuida ni en una arquitectura financiera diversificada y planificada.

En términos de los cinco ejes conceptuales del marco teórico, el estudio confirma que Agua e' Lulo genera un valor público significativo, expresado en la creación de entornos seguros, el fortalecimiento de identidades locales y la visibilización de narrativas territoriales; sin embargo, dicho valor permanece poco documentado y débilmente integrado a sistemas de indicadores que respalden decisiones estratégicas. En cuanto a la innovación social, se

evidencia una innovación basada en alianzas intuitivas, trabajo colaborativo y metodologías participativas, que resulta efectiva para sostener procesos, pero difícil de escalar mientras no se sistematice.

En el eje de sostenibilidad, el caso muestra una fuerte dependencia de convocatorias y apoyos puntuales, ausencia de proyecciones financieras y debilidad en la definición de unidades de negocio. Respecto a la gobernanza y la gestión organizacional, se confirma la tensión entre una estructura formal con órganos de gobierno previstos en estatutos y una práctica donde la toma de decisiones se concentra en el fundador, con roles difusos y baja formalización de procesos. Finalmente, en innovación financiera, el análisis revela un estadio incipiente: no existe aún una estrategia explícita de ingresos mixtos ni mecanismos consolidados de monetización de contenidos, a pesar del potencial que ofrecen las tres líneas estratégicas de la corporación.

En este punto, los hallazgos del estudio confirman que, en organizaciones culturales como Agua e' Lulo, la sostenibilidad cultural —entendida como la capacidad de preservar y proyectar en el tiempo el valor simbólico, social y artístico producido— no puede desvincularse de la dimensión financiera, sino que debe articularse con ella de manera explícita y estratégica.

La generación de valor público a través de la música, la construcción de identidad territorial y la producción de narrativas alternativas en contextos de exclusión constituyen un capital cultural acumulado que, siguiendo a Throsby (2010), puede leerse como un activo específico del territorio. Desde esta perspectiva, la innovación financiera no es una capa añadida “después” de la cultura, sino el conjunto de mecanismos que permiten que ese valor simbólico y social encuentre soportes económicos estables para sostenerse y ampliarse en el tiempo.

En coherencia con los planteamientos de Mazzucato sobre creación de valor público, los instrumentos financieros que se diseñen para organizaciones culturales no deberían reducirse a la lógica de la rentabilidad inmediata, sino configurarse como arquitecturas de ingresos mixtos que reconozcan el carácter de bien meritorio de la cultura y su contribución a la cohesión social y a la expansión de derechos. El caso de Agua e' Lulo muestra que dichos esquemas deben partir de sus activos culturales existentes —legitimidad comunitaria, trayectoria formativa, producción musical y redes territoriales— para estructurar mecanismos como portafolios de servicios, acuerdos de ingresos compartidos con artistas, membresías simbólicas, patrocinios con enfoque de valor compartido o fondos rotatorios comunitarios. De este modo, la innovación financiera deja de ser solo la búsqueda de nuevas fuentes de

dinero y se convierte en el diseño de dispositivos que traducen el capital simbólico en flujos económicos consistentes con la misión cultural.

Al mismo tiempo, el estudio pone de relieve una serie de tensiones y vacíos que dialogan directamente con los debates teóricos sobre sostenibilidad cultural, economía creativa e innovación social en contextos periféricos. En primer lugar, confirma lo señalado por Throsby, Hernández-Acosta y la OCDE respecto a la brecha entre la alta generación de valor simbólico y social y la baja capacidad de traducirlo en estructuras económicas estables: Agua e' Lulo produce valor cultural y comunitario, pero opera en condiciones de precariedad similares a las que la literatura identifica para las industrias creativas en América Latina.

En segundo lugar, el caso ilustra la tensión entre lógicas de mercado y misión cultural descrita por Ordóñez, Fernández y Zukin: la búsqueda de ingresos sostenibles se desarrolla en un entorno donde predominan modelos comerciales mainstream, que tienden a invisibilizar o subvalorar las propuestas comunitarias, obligando a las organizaciones a negociar permanentemente entre autonomía creativa y viabilidad económica.

En tercer lugar, los hallazgos matizan las narrativas optimistas de la economía creativa, al mostrar que en territorios como el Distrito de Aguablanca la promesa de la creatividad como motor de desarrollo sólo se materializa cuando se articulan capacidades organizativas, políticas públicas, redes territoriales e instrumentos financieros adaptados a la escala local. De esta manera, el caso no sólo confirma postulados teóricos existentes, sino que los complejiza al situarlos en un contexto de periferia urbana atravesado por desigualdad, violencia y exclusión, evidenciando que sin fortalecimiento institucional e innovación financiera la economía creativa corre el riesgo de reproducir la precariedad que dice combatir.

Finalmente, es importante reconocer los límites del caso. El análisis se circunscribe a una organización ubicada en un territorio específico (Distrito de Aguablanca, Cali) y se apoya en información predominantemente cualitativa, con escasez de indicadores cuantitativos sistemáticos sobre impactos económicos y laborales. Esto implica que los resultados no son generalizables en sentido estadístico, sino transferibles como referentes analíticos y metodológicos para organizaciones con características similares. A pesar de estas limitaciones, el estudio ofrece una base sólida para comprender los desafíos de fortalecimiento empresarial en organizaciones culturales de base comunitaria y sustenta la pertinencia de una guía aplicada que apoye su tránsito de la subsistencia a la sostenibilidad, articulando valor público, innovación social, gobernanza, sostenibilidad e innovación financiera en una ruta de acción concreta.

Capítulo 8. Bibliografía

- Acaso, M. (2013). *rEDUvolution: Hacer la revolución en la educación*. Paidós.
- Acaso, M. (2017). *Art Thinking: Cómo el arte puede transformar la educación*. Paidós.
- Amorós, J. E., & Poblete, C. (2013). Entrepreneurial dynamics in Latin America: The GEM project. *Revista de Ciencias Sociales (RCS)*, 19(1), 30–45.
<https://www.redalyc.org/pdf/716/71617238002.pdf>
- Apetrel, A., Ribeiro, D., Roig, S., & Mas, A. (2013). El emprendedor social – una explicación intercultural. CIRIEC-España, *Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, 77, 177–200. <https://www.redalyc.org/pdf/174/17429865004.pdf>
- Aspillaga, A. M. L. (2014). Industrias culturales, creativas y de contenidos. *Revista Consensus*, 19(2), 45–57.
https://oibc.oei.es/uploads/attachments/69/Industrias_Culturales__Creativas_y_de_Contenidos_-_Ana_Mar%C3%ADDa_Aspillaga.pdf
- Banco Interamericano de Desarrollo [BID]. (2023). Bonos de impacto social en América Latina: Lecciones aprendidas del BID Lab. <https://publications.iadb.org>
- Bennett, T. (2015). *Making culture, changing society*. Routledge.
- Bonet, L., & Donato, F. (2011). The financial crisis and its impact on the current models of governance and management of the cultural sector in Europe. *ENCATC Journal of Cultural Management and Policy*, 1(1), 4–11.
- Caicedo, M., & Londoño, S. (2018). Gestión organizacional a través de la responsabilidad social y los ODS: un análisis de la MIPyMES en Cali. *Revista Estudios Gerenciales*, 34(148), 100–110.
- Cali Cómo Vamos. (2020). Informe de calidad de vida de Cali 2020. Programa Cali Cómo Vamos. <https://www.calicomovamos.org.co>
- Cali Cómo Vamos. (2021). Informe de calidad de vida de Cali 2021. Programa Cali Cómo Vamos. <https://www.calicomovamos.org.co>
- Cámara de Comercio de Cali. (2025). Informe económico: Mercado laboral en Cali y la región. Observatorio Económico Regional. Cámara de Comercio de Cali.
- Carnacea, A. (2017). *Arte para la transformación social, desde y hacia la comunidad* [Tesis doctoral]. Universidad de Murcia.
<https://digitum.um.es/digitum/bitstream/10201/89833/1/Arte%20para%20la%20transformaci%C3%B3n%20social%2C%20desde%20y%20hacia%20la%20comunidad.pdf>
- Colaborabora. (2021). Crowdfunding para proyectos de innovación cultural.
<https://www.colaborabora.org>

- Congreso de Colombia. (2017). Ley 1834 de 2017: Por medio de la cual se fomenta la economía creativa, Ley Naranja. Diario Oficial No. 50.259.
- Congreso de Colombia. (2023). Ley 2319 de 2023: Por medio de la cual se reconoce la economía cultural y creativa en Colombia.
<https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=217710>
- Consejo Nacional de Política Económica y Social [CONPES]. (2010). Política nacional para la promoción de las industrias culturales (Documento CONPES 3659). Departamento Nacional de Planeación. <https://www.mincit.gov.co/ministerio/normograma-sig/procesos-misionales/desarrollo-empresarial/documento-conpes/10-conpes-industrias-culturales.aspx>
- Consejo Nacional de Política Económica y Social [CONPES]. (2019). Política de economía naranja: una apuesta por el desarrollo económico y social de Colombia (Documento CONPES 3956). Departamento Nacional de Planeación.
<https://colaboracion.dnp.gov.co/cdt/conpes/econ%C3%B3micos/3956.pdf>
- Consejo Nacional de Política Económica y Social [CONPES]. (2022). Política para la economía naranja y las industrias culturales y creativas (Documento CONPES 4090). Departamento Nacional de Planeación.
https://minciencias.gov.co/sites/default/files/ckeditor_files/4090.pdf
- Cuellar Chaves, M. (2024). Una mirada al emprendimiento cultural [A look at cultural entrepreneurship]. *European Public & Social Innovation Review*, 9, 1–19.
<https://doi.org/10.31637/epsir-2024-1306>
- DANE – Departamento Administrativo Nacional de Estadística. (2023). Pobreza monetaria y multidimensional en Colombia: Resultados 2023. <https://www.dane.gov.co>
- Díaz Espitia, G. P., González Espitia, I., & Amado, M. I. (2022). Emprendimiento en Colombia, tendencias y perspectivas: Una aproximación desde el contador público. *Revista Innova ITFIP*, 10(1), 97–120.
- Dirección de Estudios Económicos. (2024). Boletín de empleo y desempleo juvenil en Cali, primer trimestre de 2024. Alcaldía de Santiago de Cali – Secretaría de Desarrollo Económico.
- Ensunchó, A. M., & López, L. E. V. (2025). Acciones y estrategias de inclusión productiva para los emprendimientos culturales en Colombia. *European Public & Social Innovation Review*, 10, 1–17.
- Fals Borda, O. (1991). La investigación-acción en convergencias disciplinarias. *Tercer Mundo*.

- Fernández, G. (2019). Visiones distintas acerca del valor de la cultura: Explorando las partes malditas. En J. A. González & J. J. Fernández (Eds.), *Cultura y economía: Perspectivas desde la economía crítica* (pp. 193–215). Universidad de Oviedo.
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7242748>
- Florida, R., Mellander, C., & King, K. (2011). *Creativity and prosperity*. Martin Prosperity Institute.
- Fondo Acción & Latimpacto. (2021). *Inversión social e impacto: Casos y tendencias en América Latina*. <https://fondoaccion.org>
- Freire, P. (1970). *Pedagogía del oprimido*. Siglo XXI Editores.
- García, A. (Comp.). (2021). *Métodos y técnicas cualitativas de investigación en ciencias sociales. Volumen II*. CLACSO. <https://biblioteca-repositorio.clacso.edu.ar/bitstream/CLACSO/250610/1/Metodos-tecnicas-Vol-2.pdf>
- García Cárdenas, D. (2015). El arte como herramienta de transformación social en contextos de conflicto. *Revista de Estudios Sociales*, (53), 35–42.
- García Canclini, N. (1990). *Culturas híbridas: Estrategias para entrar y salir de la modernidad*. Grijalbo.
- García Canclini, N. (1999). *La globalización imaginada*. Paidós.
- González, J. (2020). *Formalización y sostenibilidad: desafíos de la industria cultural de Cali*. Agencia de Noticias UNAL.
- Goss, D. (2005). Entrepreneurship and ‘the social’: Towards a deference-emotion theory. *Human Relations*, 58(5), 617–636. <https://doi.org/10.1177/0018726705055963>
- Hagoort, G. (2010). *Cultural entrepreneurship: On the freedom to create art and the freedom of enterprise*. Utrecht School of the Arts (HKU).
- Hall, S. (2017). Culture, the media and the ideological effect (Trabajo original de 1983). En J. Storey (Ed.), *Cultural theory and popular culture: A reader* (pp. 127–137). Routledge.
- Hernández Acosta, J., Redondo Méndez, A. C., & Ospina Martínez, O. (Eds.). (2018). *Industrias culturales y economía creativa en Latinoamérica: Desarrollo económico y social en la región* (pp. 23–70). Editorial Uniagustiniana.
<https://editorial.uniagustiniana.edu.co/index.php/editorial/catalog/book/33>
- Hernández-Acosta, J. (2021). *Emprendimiento cultural y creativo: gestión, innovación y sostenibilidad*. Pontificia Universidad Javeriana.
- Hernández-Acosta, J. (2021). *Emprendimiento cultural y creativo: Gestión, innovación y sostenibilidad*. Pontificia Universidad Javeriana.

- Kaplan, R. S. (2000). Strategic performance measurement and management in nonprofit organizations. *Nonprofit Management and Leadership*, 11(3), 353–370.
<https://doi.org/10.1002/nml.11305>
- Kemmis, S., & McTaggart, R. (2005). Participatory action research: Communicative action and the public sphere. En N. K. Denzin & Y. S. Lincoln (Eds.), *The Sage handbook of qualitative research*. Sage.
- Lusthaus, C., Adrien, M.-H., Anderson, G., Carden, F., & Montalván, G. P. (2002). *Organizational assessment: A framework for improving performance*. Inter-American Development Bank.
- Mazzucato, M. (2025). The public value of arts and culture: Investing in arts and culture to reimagine economic growth in the 21st century. UCL Institute for Innovation and Public Purpose. https://cms.marianamazzucato.com/wp-content/uploads/2025/09/Public_Value_of_Arts_and_Culture.pdf
- Martín-Barbero, J. (1998). *De los medios a las mediaciones: Comunicación, cultura y hegemonía*. Convenio Andrés Bello.
- Martín-Barbero, J. (2002). Oficio de cartógrafo: Travesías latinoamericanas de la comunicación en la cultura. https://rebeldesistemico.wordpress.com/wp-content/uploads/2016/10/oficio20de20cartografo_comunicacion20y20cultura.pdf
- Ministerio de Cultura. (2020). Decreto 1204 de 2020: Por el cual se crea la Política Integral Naranja. <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=141144>
- Ministerio de Cultura de Colombia. (2021). Informe de gestión sector cultural y creativo 2020–2021. MinCultura. <https://www.mincultura.gov.co/transparencia/Documents/4-planeacion-presupuesto-e-informes/informe-de-gestion/INFORME%20DE%20GESTION%202020%20MINISTERIO%20DE%20CULTURA.pdf>
- Motta, J., & Cabrera, M. (2017). El Petronio Álvarez: entre la diversidad afro y la economía naranja. *Revista Nodo*, 11(23), 45–60.
- Naciones Unidas. (1948). Declaración Universal de Derechos Humanos. Resolución 217 A (III), Asamblea General de las Naciones Unidas. <https://www.un.org/es/universal-declaration-human-rights/>
- Naciones Unidas. (2023). Informe de los Objetivos de Desarrollo Sostenible 2023: Edición especial. Departamento de Asuntos Económicos y Sociales. <https://unstats.un.org/sdgs>

- Neugovsen, M. (2017). Industrias culturales y creativas: hacia un enfoque integral. *Revista Economía Creativa*, 5(2), 77–95. <https://revistamonograma.com/wp-content/uploads/2021/11/Monograma-9-Economia-Creativa.pdf>
- NeugovseN, G. D. (2021). De cadena de valor a sistemas adaptativos complejos en las industrias creativas y culturales. *Monograma. Revista Iberoamericana de Cultura y Pensamiento*, 9, 81–117. <https://revista.proeditio.com/revistamonograma/issue/view/367/268>
- OCDE. (2018). *The culture fix: Creative people, places and industries*. OECD Publishing.
- OECD. (2018). *The culture fix: Creative people, places and industries*. OECD Publishing.
- Observatorio de Seguridad de Cali. (2024). Informe de seguridad ciudadana de Santiago de Cali: enero–octubre 2024. Alcaldía de Santiago de Cali – Secretaría de Seguridad y Justicia.
- Ordóñez, D. (2006). La remuneración simbólica del arte: tensiones entre creación y mercado. *Revista de Estudios Culturales*, 12(3), 201–219.
- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos [OCDE]. (2018). *The culture fix: Creative people, places and industries*. OECD Publishing.
- Ortner, S. B. (1984). Theory in anthropology since the sixties. *Comparative Studies in Society and History*, 26(1), 126–166.
- Puente, S. (2007). *Industrias culturales y políticas de Estado*. Ediciones Prometeo.
- ResearchGate. (2023). Panorama del crowdfunding en América Latina: Desarrollo y tendencias hasta el primer trimestre de 2023.
- Restakis, J. (2015). *Humanizing the economy: Co-operatives in the age of capital*. New Society Publishers.
- Schumpeter, J. A. (1934). *The theory of economic development*. Harvard University Press.
- Secretaría de Cultura de Cali. (2021). *Economía creativa en Santiago de Cali*. Observatorio Cultural.
- Secretaría de Desarrollo Económico de Cali. (2021). Informe de gestión 2021: Economía creativa en Cali. Alcaldía de Santiago de Cali.
- Sen, A. (2000). *Desarrollo y libertad*. Planeta.
https://www.palermo.edu/Archivos_content/2015/derecho/pobreza_multidimensional/bibliografia/Sesion1_doc1.pdf
- Throsby, D. (2010). *The economics of cultural policy*. Cambridge University Press.
- Throsby, D. (2010). *The economics of cultural policy*. Cambridge University Press.
- Timarán Rivera, A. P., Ortega Enríquez, R., & Ascuntar Rivera, M. C. (2022). El emprendimiento cultural y su relación con los nuevos escenarios económicos y sociales. *Revista Tendencias*, 23(2), 220–245.

- UNCTAD. (2024). Creative economy outlook 2024: Insights from international trade and services. United Nations Conference on Trade and Development.
<https://unctad.org/publication/creative-economy-outlook-2024>
- UNESCO. (2009). Marco de estadísticas culturales 2009. UNESCO.
https://uis.unesco.org/sites/default/files/documents/unesco-framework-for-cultural-statistics-fcs-2009-en_0.pdf
- UNESCO. (2013). Creative economy report 2013: Widening local development pathways. UNESCO/UNDP.
- UNESCO. (2013). Creative economy report 2013: Widening local development pathways. UNESCO/UNDP.
- UNESCO. (2015). Cultural times: The first global map of cultural and creative industries. UNESCO. <https://en.unesco.org/creativity/publications/cultural-times-first-global-map-cultural-and>
- Universidad Nacional de Colombia (UNAL). (2022). Impacto de las redes de gestión cultural en territorios excluidos de Cali. Instituto de Estudios Políticos y Relaciones Internacionales (IEPRI).
- Vila-Viñas, D., Vázquez, A., & Ramos, J. (2015). Modelos de sostenibilidad en la cultura libre y colaborativa. Fundación de los Comunes.
- Zukin, S. (1982). Loft living: Culture and capital in urban change. Johns Hopkins University Press.
- Zukin, S. (1991). Landscapes of power: From Detroit to Disney World. University of California Press.