



**Universidad del  
Rosario**

**SEGUIR DEJANDO HUELLAS: FORTALECIMIENTO ORGANIZACIONAL PARA  
LA FUNDACIÓN AFROCOLOMBIANA DEJANDO HUELLAS**

**AUTORES:**

**NATALIA CASTILLO DÍAZ**

**MIGUEL ÁNGEL TOLOZA SOLANO**

**ASESORES**

**LUIS ENRIQUE IZQUIERDO**

**RUBIELA GÓMEZ GÓMEZ**

**TIRSO HERNAN BUENO CASTAÑEDA**

**UNIVERSIDAD DEL ROSARIO**

**ESCUELA DE CIENCIAS HUMANAS**

**ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA Y GESTIÓN CULTURAL**

**BOGOTÁ D.C. 2024**

## CONTENIDO

RESUMEN EJECUTIVO .....	4
1. DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO.....	5
3. JUSTIFICACIÓN .....	7
4. ANTECEDENTES. ....	8
4.1 ANTECEDENTES NACIONALES .....	8
4.2 Antecedente internacional.....	10
5. OBJETIVOS .....	11
5.1 GENERAL.....	11
5.2 ESPECÍFICOS .....	11
6. MARCO TEÓRICO.....	11
6.1 SOSTENIBILIDAD CULTURAL .....	11
6.2 PATRIMONIO CULTURAL INMATERIAL .....	11
6.3 IDENTIDAD CULTURAL .....	12
6.4 VIOLINES CAUCANOS .....	12
6.5 MODELO DE GESTIÓN CULTURAL.....	13
6.6 ENTIDADES SIN ÁNIMO DE LUCRO (ESAL).....	13
6.7 CONSULTORÍA .....	13
6.8 MATRIZ DOFA .....	14
7. MARCO JURÍDICO.....	14
7.1 POLÍTICA DE DIVERSIDAD CULTURAL .....	15
7.2 POLÍTICA DE SALVAGUARDIA DEL PATRIMONIO CULTURAL INMATERIAL .....	15
7.3 POLÍTICA PARA EL EMPRENDIMIENTO Y LA INDUSTRIA CULTURAL .....	16
7.4 RÉGIMEN TRIBUTARIO DE LAS ESAL .....	16
8. METODOLOGÍA (HEURÍSTICA).....	17
9. DIAGNÓSTICO .....	18
9.1 DOFA.....	18
10. MODELO DE GESTIÓN .....	20
11. PRESUPUESTO .....	23
11.1 ACTIVIDADES Y COSTOS DEL PROYECTO.....	24
11.2 CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES.....	26
11.3 COSTO CONSULTORIA .....	27
12. CONCLUSIONES .....	27
13. REFERENCIA.....	30

**TABLA DE ILUSTRACIONES**

Ilustración 1 Elaboración propia.....	19
Ilustración 2 Elaboración propia.....	19
Ilustración 3 Elaboración propia.....	20
Ilustración 4 Elaboración propia.....	20
Ilustración 5 Elaboración propia.....	24
Ilustración 6 Elaboración propia.....	25
Ilustración 7 Elaboración propia.....	26
Ilustración 8 Elaboración propia.....	27

## RESUMEN EJECUTIVO

<b>Título:</b>	Fortalecimiento organizacional para la Fundación Afrocolombiana Dejando Huellas
<b>Integrantes:</b>	Natalia Castillo Díaz  Miguel Ángel Toloza
<b>Descripción:</b>	La Fundación Afrocolombiana Dejando Huellas de Puerto Tejada, no reconoce un modelo de gestión, lo que limita su capacidad para ser sostenible, sustentable y perdurable. Para fortalecer a la fundación, este proyecto realizará, en un primer momento, un diagnóstico (DOFA) para detectar los puntos débiles en su estructura y a partir de allí proponer el modelo de gestión más efectivo.
<b>Objetivo General:</b>	Realizar una consultoría de fortalecimiento organizacional a la Fundación Afrocolombiana “Dejando Huellas”.
<b>Objetivos específicos:</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Elaborar un diagnóstico organizacional (DOFA) a la Fundación Afrocolombiana Dejando Huellas.</li> <li>2. Proponer un modelo de gestión cultural pertinente para la Fundación Afrocolombiana Dejando Huellas.</li> <li>3. Plantear el plan de acción del modelo de gestión para la Fundación Afrocolombiana Dejando Huellas.</li> </ol>
<b>Justificación:</b>	La falta de un modelo de gestión cultural sólido para desenvolverse en su medio, es uno de los principales problemas que enfrentan las organizaciones

	culturales tal y como ocurre con la Fundación Dejando Huellas. La implementación de un modelo de gestión fortalecerá las acciones territoriales de la fundación y a la vez la hará más efectiva respecto al logro de sus objetivos. A saber: rescatar la música tradicional con violines Caucanos, y crear espacios para que las niñas, niños y jóvenes del municipio de Puerto Tejada, a partir de prácticas culturales, puedan perfilar un proyecto de vida que los aleje del contexto de violencia (delincuencia juvenil, pandillas, drogadicción, entre otros) en el que se encuentran inmersos.
<b>Población Beneficiaria Directa:</b>	Los integrantes de la fundación y agrupación musical Dejando Huellas.
<b>Indirecta:</b>	Aliados de la fundación, los niños y jóvenes del municipio de Puerto Tejada
<b>Costo:</b>	\$12.807.600

## 1. DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO

En el siglo XXI las organizaciones deben cumplir con muchos retos, que les exige cada día utilizar estrategias para el mejoramiento de sus productos y servicios. La aparición de mercados más desarrollados, más globalizados y poco predecibles, hacen que surja constantemente un cambio en las expectativas y necesidades de los individuos. La exigencia de las personas obliga a las organizaciones a ser más flexibles y hábiles, para afrontar el contexto competitivo. De todo ello surge la necesidad de que las organizaciones sean eficientes, modernas, productivas, y que gestionen sus recursos logrando una sustentabilidad y sostenibilidad social y económica (Giraldo, 2018)

En efecto, es necesario que las organizaciones, sin importar su tamaño, cuenten con un sólido modelo de gestión que les permita crecer de manera sostenible. En Puerto Tejada se encuentra la Fundación Afrocolombiana para el desarrollo integral Dejando Huellas, quienes a

través de prácticas culturales han incentivado el conocimiento y la apropiación de la identidad Afro-Norte Caucana, esta organización social busca promover el folclor de la región, ofrecer oportunidades de empleo e implementar proyectos y programas dirigidos especialmente a madres cabeza de familia, población vulnerable, desplazados, discapacitados y marginados. Actualmente, la directora Adriana Álvarez comparte que, a pesar de los esfuerzos realizados, la fundación no ha logrado mantenerse sostenible, carece de estrategias de administración, grupos de interés poblacional que asistan a las actividades de manera constante, fuentes de ingresos y recursos firmes, entre otros aspectos.

De ahí la necesidad de llevar a cabo un diagnóstico a la fundación. Este estudio se realizará mediante la matriz de Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas (DOFA). En ese sentido, la importancia de realizar el análisis radica en evaluar el desempeño de cuatro áreas de la organización, lo que permitirá establecer planes de mejora a corto, mediano y largo plazo. Posteriormente, se espera proponer un modelo de gestión cultural pertinente e identificar las estrategias y actividades correspondientes para establecer puntos de mejora y lograr la sostenibilidad y perdurabilidad de la organización.

## **2. DEFINICIÓN DEL PROBLEMA**

Puerto Tejada, es un municipio que se ubica en el norte del departamento del Cauca. Goza de riquezas naturales como ríos y tierras fértiles, no obstante, en el territorio se roba el protagonismo, la fuerte ausencia de paz. La violencia, la criminalidad y la desolación en este territorio han generado una normalización de la violencia, estigmatización de las víctimas y exclusión de ciertos habitantes del municipio. Las diversas situaciones que van en contra de los caminos de la paz, pueden tener explicación desde una mirada estructural, en donde el Estado y sus políticas son culpables casi que directos de la situación que hoy padece el territorio (Hoyos & Torres, 2022).

Debido a esto, la Fundación afrocolombiana Dejando Huellas se estableció como un espacio de desarrollo integral libre de violencia donde niños, niñas y jóvenes pudieran participar en programas artísticos y culturales para la salvaguarda de su identidad cultural. No obstante, esta fundación carece de un modelo de gestión consistente, lo que limita su capacidad para ser sostenible, sustentable y perdurable. Si bien se han promovido prácticas culturales afro norte caucanas, estas han sido gestionadas, hasta la fecha, de un modo empírico.

### 3. JUSTIFICACIÓN

*“La mayoría de los emprendedores del sector cultural y creativo seguramente cultivan su técnica y su saber hacer –un producto o un servicio–, pero aspectos como medir y evaluar modelos de gestión les son ajenos –o no se hacen por la dificultad que pueden representar–.”*

(Gagliani Gómez, 2019)

Esta cita muestra uno de los principales problemas que enfrentan las organizaciones culturales en Colombia. Son muchos los proyectos y entidades culturales que no cuentan con un modelo de gestión cultural consolidado para desenvolverse en su medio. Al tener prioridad en el contenido de sus actividades (arte, patrimonio, historia, turismo) dejan de lado este componente, lo que lleva a que las propuestas y organizaciones no sean perdurables y sostenibles.

Un modelo de gestión cultural se comprende como el conjunto de principios teóricos que guían a entidades o agentes culturales, para que puedan gestionar sus bienes o servicios culturales con objetivos específicos (Divulgación dinámica, 2020). Es entonces, la estructura por la cual una organización o empresa determina sus partes de manera clara para facilitar la ejecución de sus funciones. Sin este esquema, verificar y evaluar los procesos y acciones llevados a cabo en una organización cultural se limitaría, afectando las metas, objetivos y resultados que se esperan.

En el caso del presente trabajo, la Fundación Afrocolombiana Dejando Huellas del municipio de Puerto Tejada, presenta problemas de índole estructural al auto gestionarse de manera empírica. Esta fundación tiene potencial en su labor, pues está comprometida con la reivindicación de las prácticas culturales Norte-Caucanas, articuladas en torno a la investigación, la vivencia y la difusión de valores de su herencia, que son dignas de reconocer. La organización ha obtenido logros en festivales como el Petronio Álvarez, programas del Cauca y ha hecho parte de eventos en Bogotá, pero no puede enfocar sus esfuerzos solo a este tipo de acontecimientos que suceden ocasionalmente. Pese a estos logros, Dejando Huellas aún no cuenta con estabilidad financiera, una gerencia firme, actividades administrativas estructuradas, entre otros aspectos. Por lo tanto, es necesario proponer un modelo de gestión cultural que le permita posicionarse, desarrollar sus labores, obtener recursos y mantenerse en el tiempo, capitalizando su valor en el municipio.

Además, en Puerto Tejada se está buscando desde el Instituto Municipal de Cultura y Turismo, moderar y prevenir la violencia del municipio a través del deporte, el arte y la cultura, fortaleciendo con la comunidad las expresiones artísticas. Como dijo Sandra Inés Balanta, docente de la IE José Hilario López e integrante de la Fundación Fundesjurba, estas actividades “construyen paz” (Sarria, 2023). Por esta razón, la contribución de la Fundación Afrocolombiana Dejando Huellas en Puerto Tejada les brinda a los habitantes de interés del municipio, escenarios propicios para que por medio de la música tradicional Norte-Caucana, sean partícipes de ambientes sanos e integrales.

Cabe resaltar que estructurar el modelo de gestión en la Fundación Dejando Huellas nos permitiría, como agentes culturales en formación, nutrir nuestros conocimientos en el área gerencial. De otro lado, favorecería la construcción de proyectos que propendan por los derechos culturales y visibilicen prácticas de otras regiones. Esta propuesta nos invita a comprender la gestión de entidades y, a su vez, brindarles a los miembros de la organización —quienes han llevado a cabo estrategias de gestión autodidacta— una herramienta que fortalezca sus resultados y les permita alcanzar logros a largo plazo. De este modo apoyamos la inclusión y las acciones de transformación social en el territorio de Puerto Tejada.

## **4. ANTECEDENTES.**

### **4.1 ANTECEDENTES NACIONALES**

En primer lugar, se encuentra la tesis para optar por el título de Especialista en gerencia y gestión cultural de Juan Carlos Gonzales, Lina Ricardo y Yajaira Mallma, titulada “*Sembrando cambios, tallando frutos y tejiendo sueños*” del año 2023. Este trabajo tuvo como propósito diseñar un modelo de gestión para la Fundación Buena Semilla, organización sin ánimo de lucro, que realiza proyectos para el servicio social a determinadas comunidades del barrio Egipto en Bogotá (Ricardo et al., 2023)

La motivación de los autores fue fortalecer la gestión de la organización, mediante un plan estratégico, contemplando las características de la población y de la fundación. Realizaron una consultoría interna y externa para determinar las dificultades presentes. Entre las conclusiones, los autores señalan los problemas principales que tiene la fundación respecto a la gestión cultural y a partir de ahí recomendaron un plan estratégico para la

fundación. Este plan incluye un cronograma anual, roles específicos para los miembros, mecanismo de evaluación y seguimiento, entre otras.

En segundo lugar, se encuentra la investigación de maestría en educación y desarrollo humano de la doctora Paloma Muñoz en el año 2010, titulado *“El musicar de la salsa, el rap y el reggaetón en las identidades de los jóvenes afros del norte del cauca”* que se centró en los municipios de Puerto Tejada y Miranda respondiendo a un par de preguntas claves. “¿Cómo estos jóvenes afros, pobres, semi rurales, marginados trataban de ser reconocidos socialmente con géneros musicales que también eran excluidos por la sociedad? ¿Por qué trataban de identificarse con unos géneros afroamericanos supuestamente "foráneos" a su cultura regional?” (Ñañez & Muñoz, 2010). Su motivación fue destacar las identidades de jóvenes de ascendencia afro, que residen en entornos caracterizados por la pobreza y un ambiente semirural, y que han intentado forjar esas identidades a través de géneros musicales como la salsa, el rap y el reguetón.

Por lo anterior, Paloma propone algo llamado El Musicar. El enfoque del Musicar fue considerar una intersubjetividad para la comprensión del otro. Allí se exploran categorías que no se limitan solo a aspectos antropológicos, puesto que analiza la experiencia musical de la comunidad. Gracias a ello se visibiliza la identidad que han construido los jóvenes afro a través de géneros musicales como la salsa, el rap y el reggaetón. Esta investigación es relevante para la comprensión de aspectos sociales de los habitantes de Puerto Tejada, contribuyendo al presente proyecto.

Como tercer antecedente, se encuentra la monografía de pregrado para optar por el título como Maestra en música de Natalia Castillo Diaz en el año 2019, titulado *“Los elementos teórico-musicales, en la preservación de las músicas del formato violines Caucanos de la Fundación cultural afrocolombiana para el desarrollo integral Dejando Huellas”*. Uno de los objetivos de esta investigación fue documentar los procesos musicales de la tradición de los Violines Caucanos de la fundación, para coadyuvar en la preservación de la memoria musical tradicional y cultural de esa comunidad. Esto se realizó a través del análisis descriptivo SAMERC, de algunas de las obras inéditas compuestas por miembros de Dejando Huellas, además de un diario de campo, donde se recolectó información cualitativa de observación partícipe, con diferentes experiencias vivenciadas (Castillo, 2022).

Entre las conclusiones de la autora, se menciona que la utilización de los elementos musicales melódicos, armónicos, rítmicos y tímbricos, aplicados en dinámicas de solfeo, escritura musical y práctica instrumental, les ha concedido a los niños, niñas y adultos comprender a profundidad los procesos de la música y aplicarlos en sus tradiciones del Norte del Cauca. Esto les permitió entender, crear, transformar y delegar el conocimiento musical adquirido, como también les dio la posibilidad de transcribir las obras a las partituras, fortalecer la preservación y circulación escrita de la música para que perdurara en el tiempo, entre otras.

Por último, está el trabajo *Planeación estratégica para una fundación. Caso: juguemos en el bosque*, de los autores María Adelaida Martínez Posada y Juan Camilo Vieira Mesa en el año 2014, en este trabajo se realiza un diagnóstico en la fundación Juguemos en el bosque por medio de una matriz DOFA. A partir de dicho diagnóstico se realiza un plan estratégico de administración y gerencia, su principal intención fue fortalecer la fundación. En las conclusiones, se mencionan varias recomendaciones: generar un modelo autosuficiente para que la fundación no dependa solo de donaciones, la fundación tiene gran potencial al ofrecer un trabajo innovador, entre otras (Martínez & Vieira, 2014).

#### **4.2 ANTECEDENTE INTERNACIONAL**

En el ámbito internacional, Darwin vivas realizó la investigación “*Modelo de gestión administrativa para la fundación safiqui*” de la Universidad Israel en la ciudad de Quito (Ecuador), para optar por el título de pregrado como Ingeniero en administración de empresas. Esta investigación quiso presentar una alternativa favorable, práctica, alcanzable y consentida por sus administradores, quienes la dirigían empíricamente. El proyecto del autor abordó problemas concretos como deudas fiscales, deficiencia en la gestión administrativa, falta de un reglamento interno, falta de plan de marketing, entre otros. Allí se aplicó un modelo basado en proyectos, presentando diagramas de flujo y un modelo de reglamento interno.

Finalmente, esta propuesta estableció un lineamiento con una hoja de ruta para que los administradores pudieran coordinar de manera correcta las actividades de la fundación junto con un plan de marketing que permitiera la autogestión y el crecimiento (Vivas, 2018)

## **5. OBJETIVOS**

### **5.1 GENERAL**

Realizar una consultoría de fortalecimiento organizacional a la Fundación Afrocolombiana Dejando Huellas, en el ámbito de la gestión cultural.

### **5.2 ESPECÍFICOS**

1. Elaborar un diagnóstico organizacional (DOFA) a la Fundación Afrocolombiana Dejando Huellas.
2. Proponer un modelo de gestión cultural pertinente para la Fundación Afrocolombiana Dejando Huellas.
3. Plantear el plan de acción del modelo de gestión para la Fundación Afrocolombiana Dejando Huellas.

## **6. MARCO TEÓRICO**

### **6.1 SOSTENIBILIDAD CULTURAL**

La sostenibilidad se refiere a un proceso que tiene la capacidad de mantenerse por sí mismo, siendo impulsado por acciones internas. El término "desarrollo sostenible" se utiliza para describir aquel que establece y mantiene sus propias condiciones para existir. Asimismo, se puede determinar si una actividad (ya sea individual o colectiva, un proceso o toda una sociedad) es viable a lo largo del tiempo, al evaluar si tiene la posibilidad de perdurar en el futuro sin comprometerse ni encontrarse en condiciones precarias (Barbero, 2007).

### **6.2 PATRIMONIO CULTURAL INMATERIAL**

El patrimonio cultural se configura tanto a un producto como a un proceso que proporciona a las sociedades un conjunto de recursos heredados del pasado, desarrollados en el presente y transmitidos a las generaciones futuras para su prominencia. Este concepto abarca no solo el patrimonio material, sino también el patrimonio natural e inmaterial (Bokova, 2014)

El patrimonio cultural inmaterial, en particular, se refiere a todas las manifestaciones, expresiones, conocimientos o técnicas, junto con cualquier objeto o material asociado, que las comunidades o individuos reconocen como parte integral de su identidad. Ejemplos de esto incluyen las artes del espectáculo, eventos festivos, técnicas artesanales tradicionales, prácticas relacionadas con la naturaleza y el universo, así como tradiciones y expresiones orales (Bokova, 2014).

### **6.3 IDENTIDAD CULTURAL**

Para definir de una manera clara lo que es la identidad cultural, hay que remitirse al programa en línea *Tejiendo comunidad* del Instituto Distrital de las Artes – Idartes. En uno de sus capítulos se define y se ofrecen algunas características sobre este concepto. “*es un conjunto de manifestaciones socioculturales (creencia, tradiciones, símbolos, costumbres y valores) que le provee a individuos pertenecientes a una comunidad un sentido de pertenencia y comunión con sus pares*” (Idartes, 2021).

Asimismo, se menciona que la identidad cultural está en constante cambio debido a la interacción con otras identidades. Estos cambios se dan por relaciones, en el caso de Colombia, regionales, pero también pueden darse de manera unilateral por medio de violencia o desplazamiento de identidad por la globalización. (Idartes, 2021).

### **6.4 VIOLINES CAUCANOS**

Surgieron hace más de 300 años como símbolo de lucha y resistencia de comunidades afro del norte del Cauca, los esclavos negros modificaron el violín, un instrumento musical clásico, utilizando materiales locales como la guadua, luego aprendieron a tocarlo sin ninguna formación, para emplearlo en sus propios espacios y celebraciones (Urrea et al., 2022).

En la actualidad, el aprendizaje autodidacta de este instrumento para los músicos de la zona sigue siendo muy común. Gracias al esfuerzo conjunto del intelectual Carlos Alberto Velasco y del historiador Germán Patiño, en 2008 se logró incluir en el Festival Petronio Álvarez la categoría "Violines Caucanos". Esto, en virtud de la historia sociocultural de los afrodescendientes de la región y demostrando la conexión entre el folclore musical afro del norte del Cauca y el sur del Valle (Urrea et al., 2022)

## **6.5 MODELO DE GESTIÓN CULTURAL**

Un modelo es una representación teórica de un sistema, que se desarrolla para que la comprensión y el estudio de su comportamiento sea más sencillo. El sistema refleja puntos de vista que son particulares y varían según la perspectiva y visión de quien lo desarrolle, lo que significa que una misma realidad puede ser interpretada de distintas maneras a través de diferentes modelos (Cabezas, 2010).

Ahora bien, las políticas culturales precisan de modelos de gestión para ser ejecutadas e implementadas, posibilitando que los agentes culturales participen como sujetos activos dentro de un marco normativo y democrático. La tipología de los modelos de gestión cultural se divide en pública, privada y social, según la institucionalidad que implementa la administración y el origen de los recursos. Por ejemplo, la gestión pública involucra instituciones gubernamentales como municipios y gobernaciones, la privada es desarrollada por entidades como corporaciones y fundaciones, mientras que la gestión social es desarrollada por grupos que no están legalmente constituidos pero que logran sostener un inmueble (Portugal, 2022)

En cuanto al origen de los recursos, se reconocen modelos autónomos, que se mantienen con el uso del bien, modelos dependientes, que reciben recursos de administradores o terceros y modelos mixtos que combinan recursos de ambas fuentes (Portugal, 2022).

## **6.6 ENTIDADES SIN ÁNIMO DE LUCRO (ESAL)**

Son creadas por iniciativa de personas que se asocian y proporcionan servicios que benefician a terceros, con objetivos humanitarios y altruistas. Aunque las leyes cambian según el país, las ESAL se consideran sin fines de lucro, lo que significa que las ganancias obtenidas se reinvierten en la organización para su funcionamiento y su sostenibilidad. Su actuación abarca temas de salud, medio ambiente, derechos humanos, entre otros. Se les conoce con diferentes nombres, como fundaciones, corporaciones, entidades del sector solidario y asociaciones (Grosso, 2013).

## **6.7 CONSULTORÍA**

Es un método para ayudar a las organizaciones y directivos a potenciar la gestión y las prácticas empresariales, así como el rendimiento individual y colectivo (Kubr, 2000). Este

método puede y es aplicado por personas técnicamente competentes cuya ocupación principal no sea la consultoría, sino también la enseñanza, la investigación, la capacitación y la elaboración (Kurb, 1997)

## **6.8 MATRIZ DOFA**

Es una herramienta usualmente utilizada para el diagnóstico empresarial en la planeación estratégica (Correa, 2006) Expone las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas de las empresas y se sugiere como una herramienta rápida y colaborativa para analizar problemas desde distintos ángulos (Correa, 2006).

## **7. MARCO JURÍDICO**

A continuación, se presenta el contexto legal y normativo necesario para comprender, examinar y abordar el problema de la investigación. Aquí se establecen las bases legales que respaldan y regulan el tema de estudio y que le brindan credibilidad a la investigación.

Se expresa en la Constitución Política de Colombia 1991.

### **Título 1. DE LOS PRINCIPIOS FUNDAMENTALES**

Artículo 7. El Estado reconoce y protege la diversidad étnica y cultural de la Nación colombiana.

### **Título 2. DE LOS DERECHOS, LAS GARANTÍAS Y LOS DEBERES**

Artículo 27. El Estado garantiza las libertades de enseñanza, aprendizaje, investigación y cátedra.

### **Capítulo II. De Los Derechos Sociales, Económicos Y Culturales**

**Artículo 70.** El Estado tiene el deber de promover y fomentar el acceso a la cultura de todos los colombianos en igualdad de oportunidades, por medio de la educación permanente y la enseñanza científica, técnica, artística y profesional en todas las etapas del proceso de creación de la identidad nacional. La cultura en sus diversas manifestaciones es fundamento de la nacionalidad. El Estado reconoce la igualdad y dignidad de todas las que conviven en el país. El Estado promoverá la investigación, la

ciencia, el desarrollo y la difusión de los valores culturales de la Nación. (Constitución, 1991, art. 70.)

**Artículo 71.** La búsqueda del conocimiento y la expresión artística son libres. Los planes de desarrollo económico y social incluirán el fomento a las ciencias y, en general, a la cultura. El Estado creará incentivos para personas e instituciones que desarrollen y fomenten la ciencia y la tecnología y las demás manifestaciones culturales y ofrecerá estímulos especiales a personas e instituciones que ejerzan estas actividades (Constitución Política de Colombia, 1991, 1991)

## **7.1 POLÍTICA DE DIVERSIDAD CULTURAL**

Esta política pública legitima la diversidad cultural como esencial para el desarrollo humano y un componente clave de la identidad colombiana, ya que el país es reconocido por su rica y compleja diversidad, que se manifiesta en diversas identidades y expresiones culturales de los pueblos y comunidades. Se les dará especial atención a ciertos grupos, como los pueblos indígenas, afrocolombianos, raizales, palenqueras, gitanos o rom y aquellos con condiciones de vulnerabilidad social, como las mujeres que son cabeza de hogar, los jóvenes y la primera infancia. Se resalta que esta prioridad no implica la exclusión de otros grupos de la población (Ministerio de Cultura, 2022)

**DECRETO 2941 DE 2009** (Agosto 6) “por el cual se reglamenta parcialmente la Ley 397 de 1997 modificada por la Ley 1185 de 2008, en lo correspondiente al Patrimonio Cultural de la Nación de naturaleza inmaterial” (Valencia et al., 2009), que tiene la finalidad de implementar un sistema de protección para el Patrimonio Cultural Inmaterial, por medio de listas representativas a diferentes niveles administrativos. Para que una manifestación cultural sea adherida a estas listas, se solicita la existencia de un plan especial de salvaguardia, que debe ser el resultado de un acuerdo social entre los involucrados en esa manifestación y que debe ser aprobado por el consejo de patrimonio departamental o nacional, según corresponda (Valencia et al., 2009).

## **7.2 POLÍTICA DE SALVAGUARDIA DEL PATRIMONIO CULTURAL INMATERIAL**

Esta política emerge tras la necesidad de proteger y salvaguardar la riqueza cultural presente en la diversidad de tradiciones orales, lenguas, festividades, rituales y diferentes

expresiones artísticas, artesanales y culinarias en Colombia. Se busca preservar este patrimonio ante los posibles cambios que pueden conllevar a la pérdida de valor social, el desuso y la desaparición de los elementos culturales que son significativos, por esto, la implementación de esta política tiene como objetivo superar las limitaciones históricas y proporciona una clara orientación al Sistema Nacional de Cultura. (Ministerio de Cultura, 2022)

### **7.3 POLÍTICA PARA EL EMPRENDIMIENTO Y LA INDUSTRIA CULTURAL**

Resalta el valor que todos los actores agregan para el producto cultural que hace parte del patrimonio de una comunidad, además entiende que para fortalecer el desarrollo productivo en las industrias culturales, es importante potenciar las prácticas, circuitos, agentes, organizaciones e instituciones culturales. Propone la integración de estas entidades con las políticas de desarrollo económico y social del Estado, como también las oportunidades que brinda el sector privado y los apoyos internacionales. Aborda los obstáculos que enfrentan las organizaciones sin ánimo de lucro y las empresas culturales más grandes, buscando condiciones para una articulación que beneficie el sector en su conjunto. (Ministerio de Cultura, 2022)

### **7.4 RÉGIMEN TRIBUTARIO DE LAS ESAL**

“La Entidad Sin Ánimo de Lucro – ESAL, es una entidad cuyo fin no es la persecución de un beneficio económico, sino que, principalmente persigue una finalidad social, altruista, humanitaria, artística o comunitaria” (DIAN, 2023).

Este tipo de entidades puede aplicar para beneficios en el Régimen Tributario Especial. El régimen se entiende como:

El Régimen Tributario Especial – RTE, corresponde a un conjunto de normas tributarias aplicables a un grupo de entidades, cuya finalidad es el desarrollo de su actividad meritoria y la ausencia de ánimo lucro, lo que le permite obtener beneficios tributarios a la hora de declarar el Impuesto sobre la Renta y podrá ser receptora de donaciones con un beneficio tributario directo para el donante (DIAN, 2023).

Para ser parte del RTE, la entidad en cuestión debe realizar actividades meritorias. Estas actividades son definidas por la DIAN como:

La actividad meritoria es la ejecución de acciones o del desarrollo del objeto social de una entidad sin ánimo de lucro, que la faculta para ingresar al Régimen Tributario Especial, siempre y cuando dichas acciones sean de interés general y a las cuáles la comunidad puede acceder abiertamente, generando beneficios en ámbitos sociales, intelectuales, económicos, entre otros, sin ningún tipo de restricción (DIAN, 2023)

Para las entidades que pertenecen al RTE, no pagarán su impuesto de renta sobre el 33% sino sobre el 20% de las rentas líquidas gravables. Todo esto está contenido en el Artículo 23 y 24 de la Ley 2277 de 2022.

### **PLAN NACIONAL DE CULTURA 2022-2032**

El Plan Nacional de Cultura 2022-2032 busca fomentar, salvaguardar y asegurar los derechos culturales, la variedad cultural, los legados culturales, las memorias de los creadores y gestores de todo el país, además de elevar el reconocimiento de su trabajo (Ministerio de Cultura, 2022).

### **PLAN DEPARTAMENTAL DE DESARROLLO GOBERNACIÓN DEL CAUCA 2020-2023**

Esta es una herramienta de planificación que guía las acciones de las administraciones en los niveles departamentales, distritales y municipales durante un mandato gubernamental específico (Ministerio de Cultura, 2022).

## **8. METODOLOGÍA (HEURÍSTICA)**

Consideramos la metodología heurística para la realización de este trabajo, dada su utilidad y sentido práctico dentro de las disciplinas científicas. No se limita a identificar las causas de un problema desde una mirada positivista, sino que también busca y sugiere soluciones desde una perspectiva estratégica. Este método sistemático enfocado en la resolución de problemas y atribuido al húngaro George Pólya, que recurrió a la creatividad y al pensamiento divergente como mecanismos racionales, se le definieron cuatro etapas de solución a los problemas: entender el problema, crear un plan de acción, llevar a cabo el plan, y revisar e interpretar el resultado (López, 2017)

Añadiendo a lo anterior, la heurística etimológicamente proviene del griego "eurisko", que significa descubrir, inventar o el arte de hallar nuevos conocimientos (Baños, 2003). La

presente investigación utiliza el método como herramienta para encontrar algo, nos orienta una guía que ayuda a resolver el problema de manera creativa y original cuando no existen reglas claras.

Estos métodos no funcionan como “fórmulas mágicas” que garantizan el éxito en la resolución del problema. Se basan en diversas indicaciones que desvían los caminos equivocados y que nos brindarán distintas posibilidades, ya que su utilidad depende del tipo de problema y del tiempo necesario para su resolución (Baños, 2003)

## 9. DIAGNÓSTICO

### 9.1 DOFA

En el contexto de la metodología heurística, el presente análisis DOFA se utilizó como parte del proceso de comprensión del problema y análisis de las posibles soluciones y enfoques efectivos. La información fue obtenida directamente de conversaciones con las personas al frente de la fundación Dejando Huellas. Se utilizó para diseñar estrategias en la fundación que aprovechan las fortalezas y las oportunidades, abordan las debilidades y al tiempo mitigan las amenazas desde la estructura organizacional, la financiación, la sostenibilidad/sustentabilidad y los impactos/resultados.

Estructura	
Financiación	
Sustentabilidad	
Impacto y resultados	

<sup>1</sup> Para facilitar la comprensión de diagnóstico DOFA, el modelo de gestión, costos de actividades (con su financiación) y cronograma de actividades, se diseña una convención para indicar las áreas trabajadas.

<b>ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL</b>	
<b>Debilidades (D)</b>	<b>Fortalezas (F)</b>
D1. No hay una estructura organizacional en la fundación D2. La gerencia no cuenta con la disponibilidad de tiempo necesaria para dedicar a la acciones de la fundación D3. Falta de compromiso en la asistencia a ensayos y participación por parte de los integrantes de la agrupación musical de adultos de la fundación D4. La fundación no cuenta con el número de colaboradores necesarios para las diferentes áreas y funciones D5. No están establecidos los roles de los miembros de la fundación	F1. Comunicación y ejecución de tareas continua entre los Gerentes de la fundación F2. Formación y profundización universitaria reciente de los gerentes de la fundación en el área cultural y pedagógica. F3. Organización legalmente registrada como Fundación cultural F4. Entidad inclusiva y diversa para los colaboradores F5. Liderazgo positivo de los gerentes
<b>Oportunidades (O)</b>	<b>Amenazas (A)</b>
O1. Establecer una estructura organizacional clara y eficiente, con una mejor asignación de responsabilidades, una comunicación más fluida y una toma de decisiones más eficaz. O2. Explorar la posibilidad de delegar responsabilidades o buscar apoyo externo liberando tiempo para que la gerencia pueda enfocarse en las actividades principales de la fundación. O3. Realizar actividades de sensibilización y motivación para los miembros de la agrupación aumentando su compromiso y participación. O4. Buscar voluntarios o establecer alianzas con otras organizaciones o instituciones proporcionando el apoyo humano necesario para llevar a cabo las actividades de la fundación. O5. Definir claramente los roles, responsabilidades de cada miembro del equipo y la claridad en la ejecución de las actividades.	A1. Burocracia para la consecución de documentos, procesos, informes, entre otros aspectos externos a la fundación A2. Trabas en diligencias externas para trámites necesarios de la fundación A3. Obstáculos de las entidades aliadas A4. Negligencia en el conducto regular de los seguimientos y procesos de entidades externas

*Ilustración 1 Elaboración propia*

<b>FINANCIACIÓN</b>	
<b>Debilidades (D)</b>	<b>Fortalezas (F)</b>
D1. Hay ingresos a la fundación pero no generan excedentes D2. La fundación mantiene deudas internas con los gerentes D3. Los ingresos no cubren los costos de las necesidades de la fundación D4. No han realizado análisis financieros D5. No cuenta con régimen ESAL	F1. No tienen deudas con entidades financieras F2. Estado financiero actualizado al presente año, por un contador F3. Se mantienen ingresos y alianzas de la caja de compensación Comfacauca F4. Hay un control de gastos para mitigar la falta de ingresos
<b>Oportunidades (O)</b>	<b>Amenazas (A)</b>
O1. Implementar un programa de eficiencia operativa que identifique, optimice los gastos y costos y mejore el margen de ingresos. O2. Buscar financiamiento externo, con subsidios gubernamentales o fondos de ONGs internacionales. O3. Desarrollar campañas de recaudación de fondos más efectivas, incluyendo eventos benéficos, crowdfunding y alianzas con empresas que puedan patrocinar programas específicos de la fundación. O4. Contratar a un consultor financiero o capacitar a un miembro del equipo en el área de la gestión financiera. O5. Formalizar el estatus de ESAL	A1. Los ingresos propuestos por las entidades contratantes no son suficientes A2. Alza en costos de vida e inflación. A3. No hay donaciones de otras organizaciones o entidades en la fundación A4. Existen otros proyectos y fundaciones del municipio que captan a posibles donantes o aliados.

*Ilustración 2 Elaboración propia*

SOSTENIBILIDAD	
Debilidades (D)	Fortalezas (F)
D1. La fundación no es sostenible a partir de los ingresos D2. No hay apropiación en las prácticas culturales de la fundación por parte de los niños, niñas y los integrantes de la agrupación musical de adultos. D3. Dificultad para atraer al público (niños y adultos) a las actividades de la fundación	F1. Promueve el desarrollo integral de manera transversal con actividades como la siembra, club de lectura y un grupo de investigación . F2. El grupo de interés está establecido (niños y niñas), con el fin de alejarlos de su contexto de violencia, rescatando la tradicional musical. F3. La fundación mantiene producción de material didáctico
Oportunidades (O)	Amenazas (A)
O1. Implementar el uso de medios digitales para aumentar la difusión de las actividades de la fundación. O2. Revisar la evolución de la misión y visión de la fundación O3. Sensibilización en las prácticas culturales para niños, niñas y adultos de la comunidad.	A1. Falta de interés y motivación de los padres en la participación de sus hijos con las actividades de la fundación. A2. La población que prefiere a otras organizaciones del territorio con dinámicas y actividades similares a la fundación. A3. La globalización que empaña la visibilidad de las músicas tradicionales que se conservan en la fundación

*Ilustración 3 Elaboración propia*

IMPACTO Y RESULTADOS	
Debilidades (D)	Fortalezas (F)
D1. No hay uso del valor de los reconocimientos obtenidos por la fundación. D2. No se han desarrollado estrategias de comunicación por redes sociales. D3. No se ha realizado una evaluación de resultados formal.	F1. La fundación genera un visibilidad positiva del municipio. F2. La fundación tiene reconocimientos culturales y musicales. F3. La fundación genera confianza en sus aliados.
Oportunidades (O)	Amenazas (A)
O1. Poder utilizar de manera publicitaria los reconocimientos de la fundación. O2. Poder contratar una consultoría. O3. Crear estrategias de evaluación interna y externa.	A1. No hay presupuestos pertinentes en el municipio. A2. No hay canales funcionales de comunicación entre los entes gubernamentales y organizaciones como la fundación. A3. El contexto de violencia y su difusión (noticias) del municipio de Puerto Tejada, minimiza los logros de organizaciones como la fundación.

*Ilustración 4 Elaboración propia*

A raíz de la información obtenida en las cuatro áreas estructurales de la fundación, se diseñaron las estrategias: (DO), (FA), (DA), (FO), que responden al cruce de las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas. Estas permitieron la planificación para realizar el modelo de gestión, alineado con los objetivos de la fundación<sup>2</sup>.

## 10. MODELO DE GESTIÓN

A continuación, presentamos el modelo de gestión desarrollado a partir de las estrategias de la matriz DOFA. Se ha sintetizado la información en cuatro estrategias

<sup>2</sup> Revisar el documento Excel anexo.

principales, para cada una de las áreas diagnosticadas, con sus distintas interrelaciones en el ámbito político, social y cultural en el que se desarrolla el proyecto. Los cuadros diseñados, plantean una implementación a través de tareas que serán desarrolladas y financiadas como actividades del proyecto.

Fase 1	ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL
Estrategia	Definir una estructura organizacional concreta, clarificando los roles y responsabilidades de cada miembro del equipo, además, consolidando la comunicación y ejecución de tareas entre los gerentes. Esto abarca la implementación de un sistema de delegación de responsabilidades internas y la búsqueda de colaboración externa, posibilitando que la gerencia se enfoque en la dirección estratégica y planificación.
Implementación (tareas)	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Diseño de un manual de funciones actualizado, con la participación de la gerencia y un consultor o analista.</li> <li>● Realización de actividades de sensibilización, motivación y comunicación para todos los miembros de la fundación, utilizando la formación y conocimientos recientes de los gerentes.</li> <li>● Desarrollo de programas pedagógicos de capacitación por parte de la gerencia, aprovechando su actual formación, para fomentar el compromiso y la participación de los miembros.</li> </ul>
Tipos de estrategias conectadas	<ul style="list-style-type: none"> <li>● <b>Estrategia de comunicación interna:</b> Fomenta en los miembros la interacción, participación y la estructuración de objetivos, expectativas y valores de la organización.</li> <li>● <b>Estrategia pedagógica:</b> Promueve el desarrollo de las habilidades y conocimientos personales y profesionales de los miembros de la fundación, así como la cohesión y el compromiso.</li> <li>● <b>estrategia política:</b> Invita a la fundación a alinearse con las transformaciones en las políticas públicas, como también a buscar la colaboración de alianzas externas y voluntarios.</li> </ul>

Fase 2	FINANCIACIÓN Y RECURSOS
Estrategia	Promover la eficiencia operativa, a través de la búsqueda de financiamiento externo, la diversificación de los ingresos mediante eventos físicos y virtuales, y la garantía de la transparencia y responsabilidad en la gestión financiera.
Implementación	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Realización de un kermés gastronómico y artístico en el cual se recaudan fondos, a través de la venta de alimentos, una presentación musical y la venta de artesanías.</li> <li>● Ejecución de un concierto privado híbrido, como fuente de ingresos adicionales, que atraiga a un público selecto y dispuesto a contribuir económicamente a la causa de la fundación.</li> </ul>
Tipos de estrategias	<ul style="list-style-type: none"> <li>● <b>Estrategia financiera:</b> Se dirige principalmente a la gestión y optimización de los recursos financieros de la fundación, así como a la</li> </ul>

conectadas	<p>búsqueda de fuentes adicionales de financiamiento, para garantizar su sostenibilidad a largo plazo.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● <b>estrategia política:</b> Contempla los marcos normativos, garantiza la transparencia de los estados financieros, el reconocimiento del régimen tributario, la búsqueda de apoyos departamentales y alianzas.</li> <li>● <b>Estrategia tecnológica:</b> Se desarrolla con la búsqueda innovadora de medios digitales y campañas virtuales, para la obtención de nuevos flujos de ingresos no tradicionales para la fundación.</li> <li>● <b>Estrategia social:</b> Construye valores y tradiciones compartidas que unen a la comunidad en torno a actividades, celebraciones y objetivos que benefician a todos.</li> </ul>
------------	---

Fase 3	SOSTENIBILIDAD
Estrategia	Potenciar la diversificación, actualización y promoción integral de la fundación, mediante la sensibilización a la comunidad sobre las prácticas culturales, fomentando la colaboración y participación de todos los miembros de la comunidad, especialmente de los niños y niñas.
Implementación	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Análisis y actualización de la misión y visión de la fundación Dejando Huellas. Con el fin de establecer, de manera clara, la identidad y la proyección de la fundación.</li> <li>● Taller de sensibilización a padres y niños partícipes de la fundación "El valor de la tradición en la Fundación Dejando Huellas".</li> <li>● Realización de una encuesta de percepción en la plaza principal del municipio sobre la fundación para captar y ampliar la difusión.</li> </ul>
Tipos de estrategias conectadas	<ul style="list-style-type: none"> <li>● <b>Estrategia social:</b> Promueve cambios significativos en el entorno social de la comunidad, incentivando la inclusión y la diversidad.</li> <li>● <b>Estrategia de comunicación:</b> Transmite la imagen positiva de la fundación, las actividades y su impacto en la comunidad de manera contrastada y efectiva.</li> <li>● <b>Estrategia pedagógica:</b> Invita a la participación, conocimiento y conservación de las tradiciones afrocolombianas, en especial la música tradicional con violines caucanos, a través de talleres y sensibilizaciones.</li> </ul>

Fase 4	IMPACTO Y RESULTADOS
Estrategia	Promover un plan de evaluación, la visibilidad y el reconocimiento de la fundación, con indicadores claros de resultados, métodos de recolección de datos, nuevas colaboraciones externas, la atracción de donantes y el impacto en la comunidad por medio de redes tecnológicas.
Implementación	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Diseño de la campaña de redes sociales de la fundación, para promover el impacto positivo de los programas y actividades de la fundación.</li> <li>● Taller de evaluación, reportes y retroalimentación interna, que incluya objetivos claros, indicadores de rendimiento, métodos de recolección de datos y análisis de los procesos</li> </ul>
Tipos de estrategias conectadas	<ul style="list-style-type: none"> <li>● <b>Estrategia de comunicación:</b> Fortalece la difusión y socialización de la fundación para impactar de manera positiva en el municipio de Puerto Tejada.</li> <li>● <b>Estrategia cultural:</b> Mantiene la imagen positiva de la fundación para transformar el contexto de violencia del municipio de Puerto Tejada.</li> <li>● <b>Estrategia tecnológica:</b> Fomenta el uso responsable de los medios digitales para la difusión de la información referente a la fundación.</li> </ul>

## 11. PRESUPUESTO

Por lo expuesto anteriormente, se formula el cuadro de actividades y costos del proyecto cultural. Este detalla de manera minuciosa las actividades planificadas, los responsables de cada una de ellas, y el costo estimado para su implementación. El desarrollo de estas actividades ha sido sincronizado con el cronograma, garantizando la compatibilidad con los tiempos propuestos. Este enfoque asegura una gestión eficiente de los recursos y facilita el seguimiento y evaluación de cada fase del proyecto, permitiendo una implementación efectiva y sostenible.<sup>3</sup>

<sup>3</sup> Revisar el documento Excel anexo

## 11.1 ACTIVIDADES Y COSTOS DEL PROYECTO

Tarea	Recurso	Unidad	Costo unidad	Costo total	Costo total tarea	Costo total actividad
Análisis, creación y evaluación de la estructura organizacional (directivos)	Analista o consultor por hora	12	\$ 100.000	\$ 1.200.000	\$ 1.820.000,00	\$ 2.400.000,00
	Alquiler Sala de juntas por hora	12	\$ 50.000	\$ 600.000		
	Manual de funciones actual		\$ -			
Reunión Informativa y comunicación de cambios a colaboradores	Documentos y Plantillas	10	\$ 2.000	\$ 20.000	\$ 290.000,00	
	Alquiler salón por hora	3	\$ 50.000	\$ 150.000		
	Refrigerio	10	\$ 8.000	\$ 80.000		
Capacitación y desarrollo a colaboradores	Alquiler equipo Audiovisual y computadora por hora	3	\$ 20.000	\$ 60.000	\$ 290.000,00	
	Alquiler salón por hora	3	\$ 50.000	\$ 150.000		
	Refrigerio	10	\$ 8.000	\$ 80.000		
Kermés gastronómico y artístico	Alquiler equipo Audiovisual y computadora por hora	3	\$ 20.000	\$ 60.000	\$ 4.470.000,00	
	Alquiler salón comunal del municipio por hora	6	\$ 70.000	\$ 420.000		
	Organizador del evento	1	\$ 300.000	\$ 300.000		
	Voluntarios logística		\$ -	\$ -		
	Administrador financiero	1	\$ 300.000	\$ 300.000		
	Agrupación musical Dejando Huellas por integrante	8	\$ 200.000	\$ 1.600.000		
	Equipamiento de cocina y stand de comida	3	\$ 140.000	\$ 420.000		
	Sonido y equipos	3	\$ 100.000	\$ 300.000		
	Servicio de limpieza	1	\$ 100.000	\$ 100.000		
	Material promocional (flyers y volantes)	1	\$ 70.000	\$ 70.000		
	Cocineros sancocho trifásico	6	\$ 80.000	\$ 480.000		
	Ingredientes sancocho y utensilios desechables	1	\$ 480.000	\$ 480.000		
Stand emprendedores de artesanías locales	3	\$ -	\$ -			
Concierto privado híbrido	Logística	6	\$ 50.000	\$ 300.000	\$ 2.890.000,00	
	Community Manager	1	\$ 200.000	\$ 200.000		
	Alquiler de recursos Tecnológicos (sonido, luces, video)	1	\$ 2.000.000	\$ 2.000.000		
	Agrupación musical Dejando Huellas por integrante	8	\$ 240.000	\$ 1.920.000		
	Producción de contenido publicitario (videos, fotos, )	1	\$ 400.000	\$ 400.000		
Análisis y actualización de la misión y visión enfocados a la identidad de la fundación Dejando Huellas.	Analista o consultor por hora	3	\$ 100.000	\$ 300.000	\$ 535.000	
	Alquiler Sala de juntas por hora	3	\$ 50.000	\$ 150.000		
	Documentos y Plantillas	10	\$ 500	\$ 5.000		
	Refrigerio	10	\$ 8.000	\$ 80.000		
Taller de sensibilización a padres y niños partícipes de la fundación "El valor de la tradición en la Fundación Dejando Huellas" (8 adultos y 8 niños).	Tallerista por sesión de 2 horas	3	\$ 200.000	\$ 600.000	\$ 1.584.000	\$ 2.169.600
	Alquiler salón comunal equipado (sillas, proyector, tablero) por hora	6	\$ 20.000	\$ 120.000		
	Refrigerio	48	\$ 8.000	\$ 384.000		
	Material didáctico	48	\$ 10.000	\$ 480.000		
Realizar una encuesta de percepción en la plaza principal del municipio sobre la fundación para captar y ampliar la difusión	Plantilla de encuesta física	1	\$ 500	\$ 500	\$ 50.600	
	Fotocopias	100	\$ 100	\$ 10.000		
	Encuestador por día	1	\$ 50.000	\$ 50.000		
Campaña de creación y actualización de las redes sociales de la fundación.	Community Manager	1	\$ 300.000	\$ 300.000	\$ 700.000,00	
	Alquiler de equipos de Grabación y producción	1	\$ 200.000	\$ 200.000		
	Fotógrafo/Videógrafo	1	\$ 200.000	\$ 200.000		
Taller para la evaluación, reportes y retroalimentación interna.	Tallerista por hora	3	\$ 100.000	\$ 300.000	\$ 178.000,00	\$ 878.000,00
	Alquiler equipo Audiovisual y computadora por hora	3	\$ 20.000	\$ 60.000		
	Alquiler salón por hora	3	\$ 50.000	\$ 150.000		
	Refrigerio	10	\$ 8.000	\$ 80.000		

Ilustración 5 Elaboración propia

**Costo total actividades**

**\$12.807.600**

## 11.2 FINANCIACIÓN DEL PROYECTO

Estrategia de financiación	Unidad	Monto unidad	Monto total	Monto total tarea	Monto total actividad
Clases extracurriculares para el "Colegio Comfacauca", impartido por 3 integrantes de la agrupación musical por mes.	3	\$ 1.000.000	\$ 3.000.000	\$ 3.000.000	\$ 3.000.000
Venta de boletería de ingreso	300	\$ 10.000	\$ 3.000.000	\$ 6.600.000	\$ 11.600.000
Venta plato gastronómico	200	\$ 10.000	\$ 2.000.000		
Comisión de venta de emprendedores	3	\$ 200.000	\$ 600.000		
Patrocinio alcaldía de Puerto Tejada	1	\$ 1.000.000	\$ 1.000.000		
Venta boletería presencial	50	\$ 40.000	\$ 2.000.000	\$ 5.000.000	
Venta Boletería virtual	100	\$ 30.000	\$ 3.000.000		
Taller sobre las conexiones afrocolombianas realizado por la fundadora Adriana Álvarez	1	\$ 2.500.000	\$ 2.500.000	\$ 2.500.000	\$ 4.500.000
Donación embajada de Brasil para organizaciones dedicadas a la conservación cultural.	1	\$ 2.000.000	\$ 2.000.000	\$ 2.000.000	
Concierto ferias y fiestas Jamundí-Valle del Cauca	1	\$ 1.000.000	\$ 1.000.000	\$ 1.700.000	\$ 1.700.000
Conferencia de la fundadora Adriana Álvarez en Cali sobre la importancia de las músicas tradicionales en la actualidad.	1	\$ 700.000	\$ 700.000		

Ilustración 6 Elaboración propia

Monto total financiación	\$20*800.000
--------------------------	--------------

## 11.2 CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

El siguiente cronograma de actividades, compone un plan de acción claro y estructurado por trimestres, para la implementación de las estrategias propuestas en el modelo de gestión de la fundación. El cronograma incluye las tareas específicas, alineadas a los recursos disponibles y los costos asociados, con el objetivo de asegurar la ejecución eficiente y coordinada de las actividades del proyecto.

Tarea	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
Análisis, creación y evaluación de la estructura organizacional (directivos)												
Reunión Informativa y comunicación de cambios a colaboradores												
Capacitación y desarrollo a colaboradores												
Kermés gastronómico y artístico					Planeación	Ejecución						
Concierto privado híbrido						Planeación	Ejecución					
Análisis y actualización de la misión y visión enfocados a la identidad de la fundación Dejando Huellas.												
Taller de sensibilización a padres y niños partícipes de la fundación "El valor de la tradición en la Fundación Dejando Huellas" (8 adultos y 8 niños).												
Realizar una encuesta de percepción en la plaza principal del municipio sobre la fundación para captar y ampliar la difusión												
Campaña de creación y actualización de las redes sociales de la fundación.												
Taller de evaluación, reportes y retroalimentación interno.												

Ilustración 7 Elaboración propia

### 11.3 COSTO CONSULTORIA

Como resultado del fortalecimiento organizacional para la Fundación Afrocolombiana Dejando Huellas, se ha diseñado un cuadro detallado de los costos de la consultoría. Tiene como objetivo proporcionar una estimación clara y concisa de los recursos para llevarla a cabo. De ser viable para los miembros de la fundación, esta inversión permitiría alcanzar resultados óptimos, fortaleciendo así las capacidades de la entidad y asegurando el éxito de sus proyectos y actividades.

<b>Seguir dejando huellas: Una formulación de un modelo de gestión para la Fundación Afrocolombiana Dejando Huellas</b>						
CONCEPTO	HORAS	CANTIDAD DE PERSONAS	VALOR UNITARIO	CANTIDAD	TOTAL	Análisis Vertical
<b>HONORARIOS TRIMESTRE</b>						
Consultores	84	2	\$50.000	1	\$8.400.000	81,00%
<b>Subtotal</b>					<b>\$8.400.000</b>	<b>81,00%</b>
<b>RECURSOS TECNOLÓGICOS</b>						
Mantenimiento equipos TI (computadores personales)			\$100.000	2	\$200.000	1,93%
Alquiler impresora por trimestre			\$100.000	1	\$100.000	0,96%
						0,00%
<b>Subtotal</b>					<b>\$300.000</b>	<b>2,89%</b>
<b>VIATICOS (POR DESPLAZAMIENTO, PERNOCTADA, ALIMENTOS)</b>						
Tiquete Bogotá-Cali ; Cali-Bogotá		2	\$150.000	1	\$300.000	2,89%
Transporte Cali-Puerto Tejada		2	\$5.000	2	\$20.000	0,19%
Cuota de manutención		2	\$50.000	1	\$100.000	0,96%
Alimentación		2	40000	15	\$1.200.000	11,57%
<b>Subtotal</b>					<b>\$1.620.000</b>	<b>15,62%</b>
<b>MATERIAL DE APOYO</b>						
papelaría			\$50.000	1	\$50.000	0,48%
<b>Subtotal</b>					<b>\$50.000</b>	<b>0,48%</b>
					<b>\$10.370.000</b>	<b>100%</b>

Ilustración 8 Elaboración propia

### 12. CONCLUSIONES

Para concluir, los objetivos propuestos para el desarrollo del fortalecimiento organizacional a la Fundación Dejando Huella arrojaron importantes resultados que potencian la sostenibilidad y operatividad de la organización.

La implementación del diagnóstico DOFA, reveló fortalezas valiosas, como el arduo compromiso de sus miembros con la identidad cultural afrocolombiana, su enfoque inclusivo y diverso, su integralidad para el desarrollo artístico de la comunidad local, entre otros aspectos. Sin embargo, también se identificaron debilidades críticas, entre ellas la falta de un modelo de gestión estructurado, su inestabilidad financiera, la falta de colaboradores, la

inexistencia del control de resultados y mucho más. En cuanto a las oportunidades, se detectó la posibilidad de diversificar los ingresos, sensibilizar a los habitantes de la región y capacitar a los miembros internos, minimizando las debilidades. Finalmente, las amenazas mostraron el panorama del ecosistema cultural de la fundación, como el entorno de violencia y la falta de apoyo institucional, proporcionando un marco claro para la acción estratégica.

Así mismo, proponer un modelo de gestión basado en la matriz DOFA, permitirá alcanzar varios objetivos estratégicos, con sus múltiples relaciones. A continuación, se presentan las conclusiones derivadas del análisis de cada área estructural de la fundación:

1. El fortalecimiento de la estructura organizacional: Desarrollado a través de la actualización de las funciones y roles de trabajo, la comunicación interna y la capacitación activa que fomentan el compromiso y la participación de todos los miembros de la fundación.
2. La optimización de los recursos: A través de la diversificación de ingresos, la mejoría del margen financiero, el financiamiento de entidades externas y la realización de eventos presenciales y virtuales, que no solo generan excedentes, sino que también incrementan la visibilidad de la fundación en la comunidad.
3. Sostenibilidad y promoción integral: La actualización de la misión y visión de la fundación, los talleres de sensibilización y las encuestas de percepción, promueven la inclusión y participación de la comunidad, ayudando a consolidar la imagen de la fundación y su impacto positivo en el municipio.
4. La evaluación e impacto: Por medio de la campaña en redes sociales, la implementación de talleres y comités de evaluación, se permite medir la repercusión de las actividades de la fundación, identificando áreas de mejora y puntos fuertes.

Añadiendo a lo anterior, la integración de las estrategias conectadas (formando el modelo de gestión) en los ámbitos culturales, políticos, financieros, pedagógicos, sociales y tecnológicos, han demostrado ser necesarias y efectivas para abordar los desafíos multidimensionales de la fundación. Lo que permite a la entidad adaptarse a los cambios contextuales y promover la resiliencia y sostenibilidad.

Por otro lado, las actividades en el marco del proyecto cultural son alentadoras y señalan un proceso significativo hacia los objetivos planteados. Durante la implementación de las estrategias propuestas, se revisó detalladamente cada una de las tareas, buscando que los recursos, costos y el financiamiento estuvieran posicionados y relacionados

correctamente. Es de reconocer que para una fundación, muchas veces es un desafío la consecución de capital económico, pero Dejando Huellas, cuenta con un valor agregado y es la experiencia adquirida en actividades que pueden ser autogestionadas y que generan excedentes, volviendo el proyecto más viable.

Más allá de la aplicación teórica de los conocimientos adquiridos en el ámbito académico, esta experiencia nos ha permitido enfrentarnos de manera directa a los desafíos y realidades prácticas del campo cultural, fortaleciendo habilidades de análisis, resolución de problemas y toma de decisiones en contextos reales. Además, colaborar con una comunidad local, comprendiendo sus necesidades y contribuyendo al desarrollo de iniciativas que promueven la inclusión, la diversidad y la preservación del patrimonio de Colombia, nos motiva como agentes culturales, brindándonos una perspectiva más amplia y comprometida con el impacto social.

Finalmente, reconocemos la trayectoria de la Fundación Afrocolombiana Dejando Huellas. No son en vano los méritos obtenidos, los premios y el impacto positivo que le han dado al municipio, a pesar de ser un territorio reconocido por la constante violencia. Durante más de 10 años los gerentes de la fundación han realizado acciones desde su experiencia empírica, pero gracias a la pasión, el reconocimiento de su herencia e identidad cultural, su reciente actualización profesional y la misión artística con la comunidad, se vislumbra el camino hacia el fortalecimiento de la organización.

### 13. REFERENCIA

- Baños, M. (2003). *Métodos heurísticos y creación publicitaria*. Universidad Complutense de Madrid, Servicio de Publicaciones. <https://hdl.handle.net/20.500.14352/54930>
- Barbero, A. M. (2007). *La gestión del patrimonio histórico como instrumento para un desarrollo sostenible: Un caso práctico : el proyecto de desarrollo local «Os ambientes do Ar»* [Http://purl.org/dc/dcmitype/Text, Universidad de Salamanca]. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/tesis?codigo=45264>
- Bokova, I. (2014). *Indicadores UNESCO de cultura para el desarrollo: Manual metodológico*. UNESCO. <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000229609>
- Cabezas, C. (2010). *Guía Metodológica Para la Elaboración de Modelos de Gestión del Patrimonio Cultural Inmueble*. <https://www.cultura.gob.cl/wp-content/uploads/2014/06/07guiametodologica.pdf>
- Castillo, N. (2022, febrero 28). *Preservación de las músicas del formato violines Caucaños, inspirado en la Fundación cultural afrocolombiana Dejando Huellas | LinkedIn*. <https://www.linkedin.com/pulse/preservaci%C3%B3n-de-las-m%C3%BAsicas-del-formato-violines-en-la-castillo-diaz/?originalSubdomain=es>
- Constitución Política de Colombia, 1991, Pub. L. No. Artículo 70 y 71 (1991). <https://www.cervantesvirtual.com/obra/constitucion-politica-de-colombia-1991/>
- Correa, J. (2006). *El método DOFA*. [https://www.academia.edu/26496017/EL\\_M%C3%89TODO\\_DOFA](https://www.academia.edu/26496017/EL_M%C3%89TODO_DOFA)
- DIAN. (2023). *Régimen Tributario Especial*. <https://www.dian.gov.co/impuestos/sociedades/Regimen-Tributario-Especial-RTE/Paginas/default.aspx>

Divulgación dinámica. (2020, septiembre 22). Modelos de Gestión Cultural | divulgación dinámica. *Divulgación Dinámica | El mayor Campus Virtual en Ciencias Sociales*.

<https://divulgaciondinamica.es/modelos-de-gestion-cultural/>

Gagliani Gómez, V. (2019). *Diseño de un Modelo de Gestión para la Cultura*

*Organizacional de una MyPe Creativa y Cultural. Fase 1: Desarrollo Humano*.

[https://doi.org/10.48713/10336\\_20843](https://doi.org/10.48713/10336_20843)

Giraldo, M. (2018). Modelos de gestión empresarial: Estrategia de sostenibilidad, eficiencia y competitividad para las empresas en Colombia. *Contaduría Pública*.

[https://ciencia.lasalle.edu.co/contaduria\\_publica/737](https://ciencia.lasalle.edu.co/contaduria_publica/737)

Grosso, C. A. G. (2013). La economía social desde tres perspectivas: Tercer sector, organizaciones no gubernamentales y entidades sin ánimo de lucro. . . *Vol., 18(1)*.

Hoyos, N. P., & Torres, J. A. (2022). Entre el querer y el no poder: Vivir siendo joven en Puerto Tejada, Cauca. *Trans-pasando Fronteras, 19*, Article 19.

<https://doi.org/10.18046/retf.i19.5624>

Idartes (Director). (2021). *Capítulo 10 Tejiendo Comunidad* [Programa].

<http://idartesencasa.gov.co/multidisciplinar/video/tejiendo-comunidad-definicion-de-identidad-cultural>

Kurb, M. (1997). *La Consultoría de empresas. Guía para la profesión* (Tercera). Oficina Internacional del Trabajo.

[https://www.academia.edu/11514899/182101702\\_La\\_Consultoria\\_de\\_Empresas\\_Milan\\_Kubr](https://www.academia.edu/11514899/182101702_La_Consultoria_de_Empresas_Milan_Kubr)

López, D. F. (2017). *El enfoque heurístico aplicado a la resolución de problemas en la empresa: Entre el método y la estrategia*. 21.

- Martínez, M. A., & Vieira, J. C. (2014). *Planeación estratégica para una fundación. Caso: Jugemos en el bosque*. <https://repository.eia.edu.co/entities/publication/d58d2771-786e-4d6f-b7fe-a0fa6956b3a1>
- Ministerio de Cultura. (2022). *Cultura para la protección de la diversidad de la vida y el territorio*. [Plan Nacional de Cultura 2022-2032]. Ministerio de Cultura. <https://www.mincultura.gov.co/prensa/noticias/Documents/Comunicaciones/Plan%20Nacional%20de%20Cultura%202022-2032.pdf>
- Ministerio de Cultura. (2022, 2032). *¡Lo logramos! Hoy le entregamos al país, el nuevo Plan Nacional de Cultura 2022-2032*. <https://www.mincultura.gov.co/prensa/noticias/Paginas/hoy-le-entregamos-al-pais-el-nuevo-plan-nacional-de-cultura-2022-2032.aspx>
- Ñañez, T. E. M., & Muñoz, P. (2010). *EL MUSICAR DE LA SALSA, EL RAP Y EL REGGAETON EN LAS IDENTIDADES DE LOS JÓVENES AFROS DEL NORTE DEL CAUCA*.
- Portugal, J. (2022). Un modelo de gestión cultural para entidades arqueológicas en municipios de Bolivia. *Estudios de la Gestión: Revista Internacional de Administración*, 11, 64-88.
- Ricardo, L. M., González, J. C., & Mallma, Y. M. (2023). *Sembrando cambios, tallando frutos y tejiendo sueños*. [https://doi.org/10.48713/10336\\_40694](https://doi.org/10.48713/10336_40694)
- Sarria, K. (2023, septiembre 21). El arte y la cultura construyen paz en Puerto Tejada. *Proclama Cauca y Valle Noticias | Santander de Quilichao | Popayán | Cali*. <https://www.proclamadelcauca.com/el-arte-y-la-cultura-construyen-paz-en-puerto-tejada/>

- Urrea, F., Botero, W. A., Guzmán, S. A., Jiménez, N., Ramírez, J. C., Romero, D. F., & Solís, C. D. (2022). *Violines caucanos: Tejido territorial rural-urbano en el norte del Cauca y la ciudad-región de Cali (Colombia)*. <https://hdl.handle.net/11362/47964>
- Valencia, F., Zuluaga, O., Costa, C., & Monero, P. (2009, agosto 6). *Decreto 2941 de 2009—Gestor Normativo—Función Pública*.  
<https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=37082>
- Vivas, D. L. (2018). *MODELO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA PARA LA FUNDACIÓN SAFIQUI” UBICADA EN LA CIUDAD DE QUITO* [bachelorThesis, Quito].  
<http://repositorio.uisrael.edu.ec/handle/47000/1699>