

UNIVERSIDAD DEL ROSARIO



Fortalecimiento Organizacional de la Corporación Cultural y Artística AraucaZine

Autores:

Eissel Joseline Castro Pomare (San Andrés Islas)

Johan Alexander Quezada Pérez (Arauca)

Mayi Daniela Gallo Hernández (Bogotá)

Valentina De La Ossa Amado (Bogotá)

Tutores:

Norma Lucia Bonilla Londoño

Luis Enrique Izquierdo Reyes

Título por el que opta:

Especialista en Gerencia y Gestión Cultural

Escuela de Estudios Sociales, Políticas e Internacionales

Especialización es Gerencia y Gestión Cultural

Universidad del Rosario

Bogotá - Colombia

2026

UNIVERSIDAD DEL ROSARIO



Fortalecimiento Organizacional de la Corporación Cultural y Artística AraucaZine.

Trabajo de Grado

Autores:

Eissel Joseline Castro Pomare (Gerencia y Gestión Cultural)

Johan Alexander Quezada Pérez (Gerencia y Gestión Cultural)

Mayi Daniela Gallo Hernández (Gerencia y Gestión Cultural) **Valentina**

De La Ossa Amado (Gerencia y Gestión Cultural)

Tutores:

Norma Lucia Bonilla Londoño

Luis Enrique Izquierdo Reyes

Bogotá - Colombia

2026

Agradecimientos

Este proyecto de grado representa el cierre de una etapa de aprendizaje, crecimiento personal y construcción colectiva. Por ello, queremos expresar nuestro más sincero agradecimiento a todas las personas que hicieron posible este proceso académico.

A nuestra Universidad del Rosario, por brindarnos un espacio de formación crítica, reflexiva y comprometida con la cultura como herramienta de transformación social. A nuestros docentes, Rubiela Gómez Gómez y Tirso Hernán Bueno Castañeda, y a nuestros tutores, Norma Lucía Bonilla Londoño y Luis Enrique Izquierdo Reyes., por su orientación, disposición y acompañamiento durante el desarrollo de este proyecto, también por motivarnos a pensar la gestión cultural desde una perspectiva ética, territorial y participativa.

A la Corporación Cultural y Artística AraucaZine, por abrirnos sus puertas, compartir sus experiencias y permitirnos comprender de cerca los retos y posibilidades que enfrentan las organizaciones culturales en los territorios periféricos del país. Su labor comunitaria y su compromiso con el cine y la cultura inspiraron profundamente esta investigación.

A nuestras familias, amistades y personas cercanas, gracias por el apoyo constante, la paciencia y la confianza durante este camino. Su compañía fue fundamental para culminar este proceso.

Finalmente, agradecemos a todas las comunidades, gestores culturales y agentes del sector audiovisual que, desde distintos lugares del país, continúan trabajando por el acceso democrático a la cultura, la memoria colectiva y la construcción de tejido social a través del arte.

Declaración de Originalidad y Autonomía

Los autores del presente trabajo de grado declaramos que este documento es resultado de un proceso académico desarrollado de manera autónoma, ética y responsable, en el marco de la Especialización en Gerencia y Gestión Cultural de la Universidad del Rosario.

Asimismo, manifestamos que las ideas, reflexiones, análisis y conclusiones aquí presentadas corresponden a un ejercicio original de investigación y construcción académica realizado por los integrantes del equipo, respetando los principios de propiedad intelectual y citando adecuadamente las fuentes consultadas de acuerdo con las normas académicas correspondientes.

De igual manera, declaramos que este trabajo no ha sido presentado previamente, de manera total o parcial, para optar por otro título académico en ninguna institución de educación superior.

Eissel Joseline Castro Pomare

Johan Alexander Quezada Pérez

Mayi Daniela Gallo Hernández

Valentina De La Ossa Amado

Declaración de exoneración de Responsabilidad

Los autores del presente trabajo asumen la responsabilidad sobre los contenidos, análisis, interpretaciones y conclusiones desarrolladas en este documento.

En consecuencia, la Universidad del Rosario, la Especialización en Gerencia y Gestión Cultural, así como los docentes tutores, no se hacen responsables por las opiniones, posturas o apreciaciones expresadas en el presente trabajo de grado, las cuales corresponden exclusivamente a los autores.

Eissel Joseline Castro Pomare

Johan Alexander Quezada Pérez

Mayi Daniela Gallo Hernández

Valentina De La Ossa Amado

Declaración de integridad académica en el uso de inteligencia artificial (IA)

Declaración de integridad académica en el uso de inteligencia artificial (IA)
Nombre del estudiante: Eissel Joseline Castro Pomare, Johan Alexander Quezada Pérez, Mayi Daniela Gallo Hernández y Valentina De La Ossa Amado Programa / Especialización: Gerencia y Gestión Cultural Asignatura / Trabajo: Trabajo de grado Fecha: 10/06/2026

Propósito	Descripción	Nombre herramienta(s)
Revisión de Literatura	Utilicé IA para la revisión de literatura existente, facilitando una comprensión más profunda de los conceptos y teorías relevantes a mi trabajo.	ChatGPT y Gemini.
Redacción y Revisión	Utilicé IA para redactar y revisar el contenido del trabajo, proporcionando ideas para la estructura y coherencia del texto.	ChatGPT y Gemini.
Verificación de Datos	Utilicé IA para verificar la exactitud y relevancia de los datos utilizados en mi trabajo.	ChatGPT y Gemini.

Declaración adicional
Reconozco que la herramienta de IA no reemplaza mi juicio académico y que soy completamente responsable del contenido final del trabajo presentado.
La declaración recalca que, siendo un acto fundamentado en la honestidad, no implica sanciones ni repercusiones académicas. Más bien, al adherirse a los principios de la integridad

académica, este acto contribuye significativamente a la creación de un entorno de confianza y transparencia en el uso de la inteligencia artificial con propósitos académicos.

Eissel Joseline Castro Pomare

Johan Alexander Quezada Pérez

Mayi Daniela Gallo Hernández

Valentina De La Ossa Amado

Firma del estudiante

Los autores del presente trabajo declaramos que el uso de herramientas de inteligencia artificial se realizó únicamente como apoyo complementario para procesos de consulta, revisión de estilo, organización de ideas y fortalecimiento de la redacción académica.

En ningún caso las herramientas de inteligencia artificial sustituyeron el análisis crítico, la construcción conceptual, la investigación, la interpretación de la información ni las conclusiones desarrolladas por los autores. El contenido final de este documento fue revisado, analizado y validado de manera consciente y responsable por el equipo investigador.

Asimismo, garantizamos que el uso de estas herramientas se realizó bajo principios de ética académica, transparencia, integridad y respeto por la propiedad intelectual, manteniendo la originalidad del trabajo presentado.

Tabla de Contenido

Abstract		
18		
Keywords:		19
Resumen		20
Palabras clave:		21
1. Introducción		
24		
2. Justificación		
27		
3. Problema		
28		
3.1. Planteamiento del problema		
28		
	3.1.1. Árbol del Problema	
		30
4. Antecedentes		
31		
4.1. Organizaciones Culturales de la Sociedad Civil: Modelos de gestión cultural y administrativa.		
31		
4.2. Consumo de cine en Colombia: estimación de sus determinantes.		
32		
4.3. Los desafíos de la gerencia en las organizaciones creativas y culturales en Colombia.		
33		
4.4. Los centros educativos como organizaciones que aprenden: Una mirada crítica.		
33		
4.5. Panorámica de la sostenibilidad de la producción cinematográfica		
34		

4.6.	Análisis de las prácticas de gestión en el crecimiento y sostenibilidad de las empresas culturales de la ciudad de Ibagué.....	35
4.7.	“No soy Gerente”: Un Análisis Sobre el Emprendimiento Cultural en las Productoras Cinematográficas Brasileñas.	36
4.8.	Estructura y gestión de empresas audiovisuales.	37
4.9.	Diagnóstico Organizacional de la Productora Audiovisual de Cumbia Films S.A.S	38
4.10.	Evolución histórica y perspectivas de futuro en la gestión del patrimonio radiofónico, cinematográfico, televisivo y publicitario.	38
4.11.	Planificación estratégica en organizaciones no lucrativas: Guía participativa basada en valores.	39
4.12.	Estudio de los factores críticos para la sostenibilidad de organizaciones culturales con un enfoque social y/o promoción cultural.	40
4.13.	Acciones de Responsabilidad Social Organizacional: una mirada a la industria cultural en Santiago de Cali.	41
4.14.	VIVE SONORA Estudio de caso prospectivo sobre el modelo de gestión cultural de Sonora Cali.	42
4.15.	Narración digital y participación de la audiencia en la gestión del patrimonio cultural: un modelo colaborativo basado en la Ciudad Digital de Tesalónica.	44
4.16.	Ficción audiovisual y patrimonio mundial en ciudades medianas españolas: La Alhambra de Granada y el Real Alcázar de Sevilla (1905-2023).	45
4.17.	Sentido de comunidad, empoderamiento psicológico y participación	

ciudadana en trabajadores de organizaciones culturales	46
4.18. Organizaciones culturales y creativas: gerencia e implicaciones prácticas. ..	47
4.19. Una revisión teórica sobre la gestión cultural	48
4.20. Cinembargo Colombia: Ensayos críticos sobre cine y cultura (Juana Suárez)	48
5. <i>Objetivos</i>	49
5.1. Objetivo General	49
5.2. Objetivos Específicos.....	49
6. <i>Marco Teórico</i>	51
6.1. Conceptualización de la gestión cultural	51
6.2. La gestión cultural en el contexto colombiano.....	51
6.3. Direccionamiento estratégico y sostenibilidad organizacional.....	52
6.4. El papel del cine y el audiovisual en el desarrollo cultural	52
6.5. La cultura como recurso para el Desarrollo	53
6.6. Perspectiva internacional sobre políticas culturales	53
6.7. Conclusión del Marco Teórico	54
7. <i>Marco Referencial</i>	55
7.1. Análisis de Grupos de Interés (Stakeholders).....	59

	7.1.1. Grupos de interés internos	59
	7.1.2. Grupos de interés externos	59
7.2.	Análisis de los competidores:	60
8.	<i>Marco Jurídico</i>	63
8.1.	Instrumentos y herramientas jurídicas para la gestión del proyecto	65
9.	<i>Metodología</i>	67
9.1.	Enfoque metodológico	67
9.2.	Clase de estudio	69
9.3.	Población y muestra	70
9.4.	Técnicas e instrumentos de recolección de información	71
9.5.	Fases del desarrollo del Proyecto	72
9.6.	Análisis de la información	72
9.7.	Consideraciones éticas	73
10.	<i>Modelos de Gestión</i>	74
10.1.	Componente 1: Gestión cultural	75
10.2.	Componente 2: Política cultural	76
10.3.	Componente 3: Comunicación	76

10.4. Componente 4:	
Social.....	77
10.5. Componente 5: Ambiental	
.....	79
10.6. Componente 6: Educación	
.....	80
10.7. Componente 7: Estratégico	74
10.7.1. Posicionamiento y narrativa institucional:	75
10.7.2. Estrategia digital:.....	75
10.7.3. Comunicación interna.....	75
10.7.4. Relacionamiento estratégico:	76
10.7.5. Producción de contenidos:.....	76
10.8. Estrategias Comerciales	76
11. Plan de Acción.....	78
11.1. Fortalecimiento Administrativo	78
11.2. Análisis de coherencia Interna del proyecto	86
11.2.1. Alineamiento Problema-Objetivo	86
11.2.2. Sinergia Metodológica.....	86
11.2.3. Impacto Territorial	87
11.3. Definición del tipo de estrategia más acorde con el proyecto.....	87
11.4. Análisis de la coherencia interna del proyecto	88
12. Cronograma	91
13. Presupuesto	97
14. Indicadores.....	103
14.1. Indicadores de fin.....	103
14.2. Indicadores de propósito	103
14.3. Indicadores de componentes	104
14.4. Indicadores de actividades	105
15. Conclusión	106

16. Referencias.....	109
-----------------------------	------------

Índice de Tablas

Tabla 1 Resumen Ejecutivo	22
Tabla 2 Modelo de Gestión	74
Tabla 3 Cuadro Comparativo de Sistemas Culturales	81
Tabla 4 Cronograma de consultoría AraucaZine	92
Tabla 5 Presupuesto General	97
Tabla 6 Flujo de Caja	100
Tabla 7 Estrategias de Financiación	101

Índice de Figuras

Figura 2 Árbol del Problema de AraucaZine	30
---	----

Glosario

Correlación: La correlación es una medida estadística que expresa hasta qué punto dos variables están relacionadas linealmente (esto es, cambian conjuntamente a una tasa constante). Es una herramienta común para describir relaciones simples sin hacer afirmaciones sobre causa y efecto (Statistical Discovery 2026).

Coyunturales: Se denomina coyuntura al conjunto de circunstancias, hechos importantes o históricos, contingentes y cambiantes que determinan una situación.^[1] Una situación es coyuntural cuando determinados desarrollos independientes convergen de tal forma, que al interaccionar entre ellos producen un momento histórico único. Igualmente, se le denomina coyuntura a la idea que alude a la sumatoria de circunstancias y factores que inciden sobre algo en un cierto tiempo (Real Academia Española 2024).

Curatorial: La curaduría, entendida como actividad relacionada con la custodia y el cuidado, cuenta con una larga historia que se remonta a la época romana, de la que procede precisamente la palabra *curator*, origen del actual «curador». El auge de lo curatorial en el ámbito del arte, sin embargo, data de fechas mucho más recientes (Freire 2024).

Decimonónicos: Decimonónico es un adjetivo que se utiliza para aludir a aquello vinculado al siglo XIX. Esto quiere decir que lo decimonónico se produjo, transcurrió o tuvo influencia entre el 1 de enero de 1801 y el 31 de diciembre de 1900 (Gardey y Pérez Porto

2022).

Gobernanza: La gobernanza se entiende como “la realización de relaciones entre diversos actores involucrados en el proceso de decidir, ejecutar y evaluar asuntos de interés público, proceso que puede ser caracterizado por la competencia y cooperación donde coexisten como reglas posibles; y que incluye instituciones tanto formales como informales (Vilches 2026).

Institucionalidad: La institucionalidad es el poder humano de conformar la propia conducta de las instituciones de una sociedad; en una democracia es uno de los cuatro poderes que constituyen a la autonomía política porque capacita a las y los ciudadanos para cumplir la ley. Cuando se cumple con las leyes, cuando hay legalidad, se está ejerciendo este poder (Concejo Municipal de Tocancipá 2026).

Patrimonial: La protección y gestión patrimonial hace referencia a las herramientas de organización, asesoramiento y proyección que utilizan las personas y compañías, para la toma de decisiones estratégicas relacionadas con el resguardo, optimización y consolidación de su patrimonio para que puedan cumplir sus objetivos a corto y largo plazo (Affirma Legal 2024).

Prospectivo: Qué es la Prospectiva es una pregunta habitual a nivel profesional y académico. La Prospectiva está de moda. Pese a estar en la Era de la información, estamos en la época más incierta, volátil y compleja de todos los tiempos. La Prospectiva es una solución

a esa imperiosa necesidad de comprender nuestra realidad. La Prospectiva es una disciplina que permite anticipar y pronosticar el futuro mediante el Análisis Prospectivo, y así tratar de influir en él en base a nuestros intereses (LISA institute 2026).

Subvención: Es una ayuda de tipo económico percibida por una persona o un grupo de personas desde un organismo público con el objetivo de ayudar a llevar a cabo una actividad que necesita una inversión alta o a la que la persona en cuestión no podría hacer frente en solitario (Sumup 2025).

Volatilidad: La volatilidad es una medida estadística de cuánto cambia el precio de un activo durante un período de tiempo determinado. Se ha convertido en una forma popular de evaluar el grado de riesgo de un activo: cuanto mayor sea el nivel de volatilidad, mayor será el riesgo asociado con el activo. Los mercados volátiles se caracterizan por cambios de precios extremadamente rápidos y un alto volumen de operaciones, lo que se considera que aumenta la probabilidad de que el mercado realice movimientos de precios considerables e imprevistos. Por otro lado, los mercados con menor volatilidad tienden a permanecer estables y presentan fluctuaciones de precios menos radicales (IG 2026).

Abstract

This degree project proposes the design of a participatory strategic plan for the cultural and artistic corporation AraucaZine, an audiovisual and community-based organization located in the department of Arauca, Colombia. The research emerged from the need to strengthen the organization's administrative structure, improve its management processes, and promote long-term sustainability within the regional cultural ecosystem.

The study is developed through a qualitative and participatory methodological approach, allowing the identification of organizational challenges, internal dynamics, and opportunities for institutional strengthening based on the experiences and perspectives of the members of AraucaZine. Likewise, the project analyzes the role of cultural management as a tool for social transformation, territorial development, and community participation through audiovisual practices.

The theoretical framework is grounded in concepts related to cultural management, strategic planning, organizational sustainability, creative industries, and the role of cinema and audiovisual media in the construction of identity and collective memory. In addition, the research examines legal, organizational, and strategic elements necessary to consolidate cultural organizations in peripheral territories with limited access to cultural infrastructure and institutional support.

As a result, the project proposes strategies aimed at strengthening the organizational structure, diversifying financial resources, improving internal and external communication processes, and positioning AraucaZine as a cultural reference in the Orinoquía region. The study concludes that strategic planning in cultural organizations not only contributes to administrative efficiency and sustainability, but also enhances their capacity to generate social impact, cultural participation, and community development.

Keywords: cultural management, strategic planning, audiovisual organizations, sustainability, cinema, community culture, creative industries, AraucaZine.

Resumen

El presente proyecto de grado propone el diseño de un plan estratégico participativo para la corporación cultural y artística AraucaZine, una organización audiovisual y comunitaria ubicada en el departamento de Arauca, Colombia. La investigación surge a partir de la necesidad de fortalecer su estructura administrativa, optimizar sus procesos de gestión y promover su sostenibilidad dentro del ecosistema cultural regional.

El estudio se desarrolla desde un enfoque metodológico cualitativo y participativo, permitiendo identificar las dinámicas organizacionales, los desafíos institucionales y las oportunidades de fortalecimiento a partir de las experiencias y percepciones de los integrantes de AraucaZine. Asimismo, el proyecto analiza el papel de la gestión cultural como herramienta de transformación social, desarrollo territorial y participación comunitaria a través de las prácticas audiovisuales.

El marco teórico se fundamenta en conceptos relacionados con la gestión cultural, la planeación estratégica, la sostenibilidad organizacional, las industrias creativas y el papel del cine y el audiovisual en la construcción de identidad y memoria colectiva. De igual manera, la investigación aborda elementos jurídicos, organizacionales y estratégicos necesarios para consolidar organizaciones culturales en territorios periféricos con limitaciones de acceso a infraestructura cultural y apoyo institucional.

Como resultado, el proyecto plantea estrategias orientadas al fortalecimiento de la estructura organizacional, la diversificación de recursos financieros, el mejoramiento de los procesos de comunicación interna y externa, y el posicionamiento de AraucaZine como referente cultural en la región de la Orinoquía. Finalmente, se concluye que la planeación estratégica en las organizaciones culturales no solo contribuye a la sostenibilidad y eficiencia administrativa, sino que también fortalece su capacidad para generar impacto social, participación ciudadana y desarrollo cultural comunitario.

Palabras clave: gestión cultural, planeación estratégica, organizaciones audiovisuales, sostenibilidad, cine, cultura comunitaria, industrias creativas, AraucaZine.

Resumen Ejecutivo

Tabla 1

Resumen ejecutivo

Titulo	Fortalecimiento Organizacional de la Corporación Cultural y Artística AraucaZine
Integrantes	Eissel Joseline Castro Pomare Valentina de la Ossa Amado Mayi Daniela Gallo Hernández Johan Alexander Quezada Pérez
Problema	La organización AraucaZine no tiene una planeación estratégica que le permita garantizar su sostenibilidad y crecimiento en el futuro.
Descripción del problema	La corporación cultural y artística AraucaZine se ha consolidado como un referente local en la exhibición, formación y creación audiovisual, promoviendo el acceso al cine como medio de encuentro comunitario y fortalecimiento del tejido social. No obstante, a pesar de su trayectoria y reconocimiento en el territorio, la organización carece de una planificación estratégica. Esta ausencia de planificación se traduce en una desarticulación interna, sobrecarga de responsabilidades, conflictos comunicativos y pérdida de enfoque misional. Asimismo, la falta de una estructura administrativa formal, la inexistencia de estrategias financieras y de comunicación, y la ausencia de mecanismos de evaluación y seguimiento han generado inestabilidad económica y operativa, dificultando el acceso a recursos, la continuidad de los proyectos y la proyección de la organización a largo plazo.
Descripción del Proyecto	El presente proyecto busca analizar la situación actual de la organización, identificando las problemáticas que obstaculizan su desarrollo y formulando estrategias que fortalezcan su estructura administrativa, su sostenibilidad financiera y su proyección comunicativa. De otra parte, este documento de

gestión cultural propone reflexionar sobre las condiciones internas y externas que inciden en su gestión, sobre la importancia de incorporar herramientas de planificación identificando fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas para así diseñar planes de acción concretos y continuos logrando objetivos y adaptación a cambios,

El proyecto pretende contribuir al fortalecimiento empresarial de AraucaZine no solo como referente cultural en la región, sino también para aportar a la discusión sobre la gestión de organizaciones culturales en territorios periféricos, donde el arte y la cultura se consolidan como ejes esenciales para el desarrollo social, la memoria colectiva y la construcción de paz.

Tiempo de Ejecución	3 meses
Beneficiarios	Población de Arauca
Presupuesto	\$ 34.848.000 (treinta y cuatro millones ochocientos cuarenta y ocho mil)

Fuente: Elaboración propia.

1. Introducción

AraucaZine es una corporación cultural y artística ubicada en el departamento de Arauca, dedicada a la exhibición, formación y creación audiovisual. Su propósito es generar acceso al cine como herramienta de encuentro comunitario, fortaleciendo la identidad local, la memoria colectiva y el tejido social.

Desde su creación la organización, a través del lenguaje cinematográfico, ha buscado consolidar un espacio para el diálogo, la expresión artística y la participación ciudadana, reconociendo el poder transformador del arte en contextos sociales diversos.

El departamento de Arauca se caracteriza por su diversidad cultural, su ubicación estratégica en la frontera colombo-venezolana y su historia marcada por tensiones sociales, económicas y políticas que han influido en su desarrollo. En este contexto, las manifestaciones artísticas y culturales se convierten en instrumentos de cohesión, reconciliación y visibilización de las narrativas locales. Sin embargo, las oportunidades de acceso a bienes y servicios culturales siguen siendo limitadas, lo que refuerza la necesidad de fortalecer iniciativas educativas, culturales (arraigo social, sentido de pertenencia, apoyos económicos y reconocimiento de lo histórico de la región) y ambientales generadoras de una verdadera transformación social.

Es evidente que el cine y los medios audiovisuales promueven la inclusión, la memoria y la construcción de un real tejido social y comunitario. Es así como a lo largo de su trayectoria, AraucaZine ha impulsado procesos de formación en producción audiovisual, exhibiciones comunitarias de cine y espacios de creación colectiva que han permitido visibilizar las realidades del territorio desde perspectivas críticas y sensibles. No obstante, como muchas organizaciones culturales del país, enfrenta dificultades en materia de gestión, administración, sostenibilidad y planeación estratégica en los procesos de toma de decisiones, a fin de definir objetivos de financiamiento, logística, marketing y gestión a corto, mediano y largo plazo para así trazar caminos empresariales alcanzables, medibles, determinantes y eficientes.

En ese orden de ideas, el presente trabajo busca analizar la situación actual de la organización, identificando las problemáticas que obstaculizan su desarrollo y formulando estrategias que fortalezcan su estructura administrativa, su sostenibilidad financiera y su proyección comunicativa.

De otra parte, este documento de gestión cultural propone reflexionar sobre las condiciones internas y externas que inciden en su gestión, sobre la importancia de incorporar herramientas de planificación identificando fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas para así diseñar planes de acción concretos y continuos logrando objetivos y adaptación a cambios.

El proyecto pretende contribuir al fortalecimiento empresarial de AraucaZine no solo como referente cultural en la región, sino también para aportar a la discusión sobre la gestión de organizaciones culturales en territorios periféricos, donde el arte y la cultura se consolidan como ejes esenciales para el desarrollo social, la memoria colectiva y la construcción de paz.

2. Justificación

La organización cultural y artística AraucaZine se encuentra actualmente en un punto decisivo para su continuidad, crecimiento y consolidación como un actor relevante dentro del ecosistema cultural del departamento de Arauca. Aunque la corporación ha logrado posicionarse como un espacio fundamental para la promoción del audiovisual, la creación comunitaria y la formación artística, su funcionamiento está marcado por debilidades estructurales que amenazan no solo su estabilidad institucional, sino también la permanencia de los impactos sociales que ha generado.

Estas problemáticas, identificadas en el diagnóstico interno y plasmadas en el árbol de problemas, evidencian que la falta de planificación estratégica es el principal factor que explica la desarticulación interna, la pérdida de enfoque misional, la improvisación operativa y la carencia de mecanismos de sostenibilidad. Frente a este panorama, el diseño e implementación de un plan estratégico participativo se presenta no solo como una opción deseable, sino como una necesidad urgente para asegurar la continuidad de la entidad y fortalecer su papel como agente cultural transformador en el territorio.

3. Problema

La organización Araucazine no tiene una planeación estratégica que le permita garantizar su sostenibilidad y crecimiento en el futuro.

3.1. Planteamiento del problema

En Colombia, las organizaciones culturales cumplen un papel fundamental en la dinamización de los territorios, la preservación de la memoria colectiva y la promoción de la participación ciudadana. Sin embargo, gran parte de ellas enfrenta dificultades estructurales relacionadas con su formalización, sostenibilidad y capacidad de gestión. Estas limitaciones se agudizan en regiones periféricas como el departamento de Arauca, donde las iniciativas culturales suelen depender del voluntariado y de recursos temporales, careciendo de una planeación institucional que garantice su continuidad en el tiempo.

En este contexto, la corporación cultural y artística AraucaZine se ha consolidado como un referente local en la exhibición, formación y creación audiovisual, promoviendo el acceso al cine como medio de encuentro comunitario y fortalecimiento del tejido social. No obstante, a pesar de su trayectoria y reconocimiento en el territorio, la organización carece de una planificación estratégica.

Esta ausencia de planificación se traduce en una desarticulación interna, sobrecarga de responsabilidades, conflictos comunicativos y pérdida de enfoque misional. Asimismo, la falta de una estructura administrativa formal, la inexistencia de estrategias financieras y de comunicación, y la ausencia de mecanismos de evaluación y seguimiento han generado inestabilidad económica y operativa, dificultando el acceso a recursos, la continuidad de los proyectos y la proyección de la organización a largo plazo.

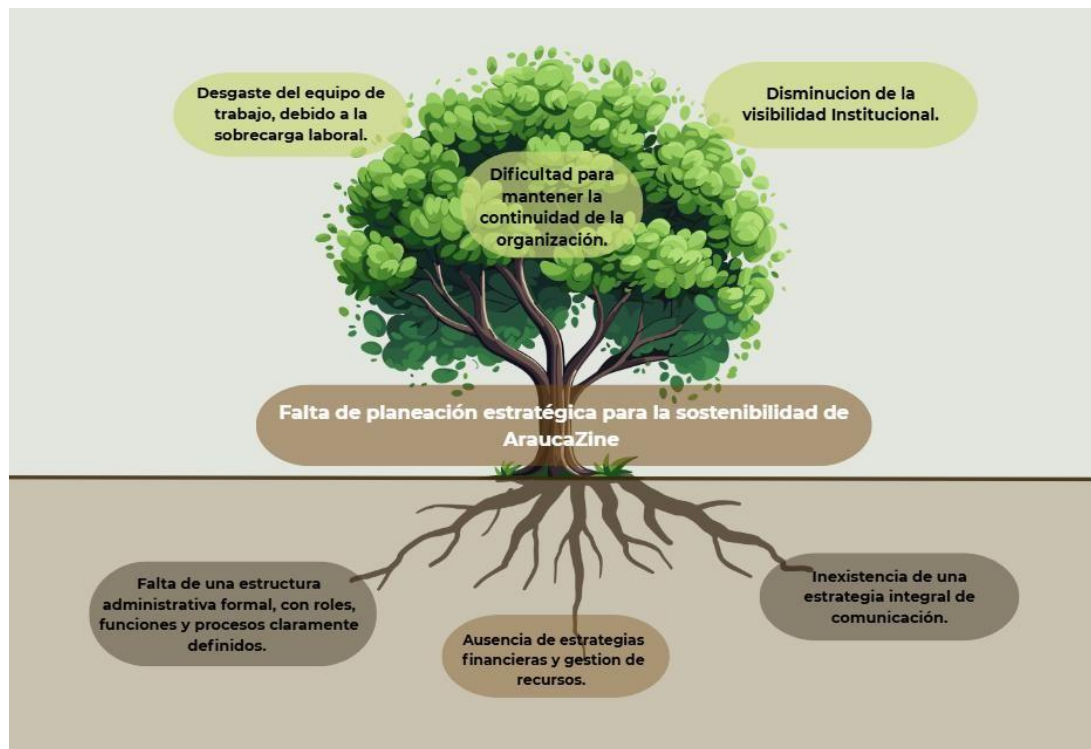
Las consecuencias de esta situación son evidentes: la reducción del impacto cultural y social de sus actividades, la disminución de su visibilidad institucional y la pérdida de oportunidades de crecimiento dentro del sector cultural regional y nacional. En un entorno donde la competencia por los recursos es alta y las políticas culturales aún presentan vacíos en la descentralización de apoyos, AraucaZine corre el riesgo de debilitar su papel como agente cultural transformador si no implementa una gestión más estructurada y sostenible.

De acuerdo con el árbol de problemas, la raíz de esta situación radica en la falta de herramientas de planificación y gestión que permitan definir un rumbo claro para la organización.

3.1.1. Árbol del Problema

Figura 1

Árbol del problema de AraucaZine



4. Antecedentes

Con respecto a la investigación que se presenta en contra a la organización Araucazine se plantea una serie de análisis con respecto a proyectos, artículos y libros sobre correlacionados con la organización AraucaZine, donde la prioridad son los modelos de gestión y las organizaciones culturales, de este modo se planteará una base teórica para la perfección, estructuración y fundamentar el planteamiento del problema.

4.1.Organizaciones Culturales de la Sociedad Civil: Modelos de gestión cultural y administrativa.

Uno de los ámbitos de preocupación de la Gestión Cultural se enfoca en el estudio y la promoción de los procesos colectivos que permitan innovaciones que posibiliten el desarrollo humano a través de la participación civil. En este trabajo se analiza la acción promovida por organizaciones del sector no lucrativo o del tercer sector cuyos objetivos se centran en la acción cultural. El estudio se desarrolla a través de una caracterización que permite obtener una descripción desde un enfoque mixto (cualitativo-cuantitativo), de las organizaciones, el tercer sector en dos municipios de los estados de Aguascalientes y Sonora, México. El objetivo es identificar características relativas a aspectos organizacionaladministrativos y aspectos sobre la visión de cultura que sustenta los modelos de gestión empleados por organizaciones que se abocan a la acción cultural con objetivos, actividades y estructura organizacional con figura legal o informal.

La presente caracterización nos permite ubicar áreas de oportunidad para este campo disciplinar con alto potencial transformador. Por otra parte, la aportación que se hace desde la acción de la sociedad civil a necesidades culturales bien merece la exploración de la trayectoria que recorre a partir de la concepción filosófica plasmada en las políticas culturales que las organizaciones implementan dirigidas a determinados ámbitos de acción y que son ejercidas mediante la selección de ciertas estrategias de intervención. Este texto ofrece un análisis comparativo de experiencias y modelos aplicados en distintos contextos, lo que permite identificar factores críticos de éxito, retos de sostenibilidad y dinámicas de gobernanza en organizaciones culturales (Aguilar y Pacheco 2019).

4.2. Consumo de cine en Colombia: estimación de sus determinantes.

En este artículo se analizan los determinantes de la asistencia y frecuencia de asistencia a cine en Colombia. Utilizando los datos de la Encuesta de Consumo Cultural 2014, se estiman modelos de selección de Heckman que permiten detectar y corregir los sesgos de selección que se pueden presentar en el problema de investigación. Los resultados indican que, aunque esta actividad se enmarca en un modelo de consumo cultural de masas, el capital cultural y los ingresos siguen siendo determinantes importantes en las decisiones de consumo de los individuos. Factores como la edad, el estado civil y la ocupación también resultaron relevantes. El presente trabajo contribuye a la literatura aplicada en el país en la medida en que permite un conocimiento más amplio del comportamiento del consumidor de cine, y así este artículo analiza de manera empírica la asistencia y la frecuencia al cine en

Colombia, un aspecto clave para comprender dinámicas de consumo cultural y gestión de políticas (Espinal-Monsalve et al. 2020).

4.3. Los desafíos de la gerencia en las organizaciones creativas y culturales en Colombia.

En este artículo se presenta un acercamiento a los conceptos de economía creativa y economía naranja, y se exponen las potencialidades y oportunidades que pueden ser aprovechadas por las empresas creativas y culturales, a partir de su conocimiento, sus fortalezas y debilidades. Así mismo, se hace una exposición de los grandes desafíos que tiene la gerencia de las empresas del sector naranja, dentro de los que se destaca el reto de diseñar e implementar estrategias para la sostenibilidad económica de las mismas, en este caso se selecciona porque aporta una visión sobre las oportunidades y desafíos de la gerencia en empresas del sector cultural (Bedoya Londoño 2021).

4.4. Los centros educativos como organizaciones que aprenden: Una mirada crítica.

Antonio Bolívar realiza una reflexión crítica sobre la aplicación del modelo de “organización que aprende” en el ámbito educativo, destacando que, ante entornos escolares inciertos, turbulentos e inestables, los centros deben generar dinámicas autónomas de cambio en lugar de apoyarse exclusivamente en reformas burocráticas o verticales. Propone que este

modelo, originario del ámbito organizacional y empresarial, solo puede ser fructífero si se reconstruye desde una perspectiva educativa, reconociendo la cultura y especificidad de la escuela pública y evitando trasladar sin más prácticas empresariales que podrían debilitarla. Bolívar enfatiza la importancia de articular una visión prometedora con las realidades del entorno educativo, entendiendo el concepto como un marco orientativo para fomentar la mejora continua de las instituciones, más que como una estrategia rígida a implementar. El artículo reflexiona críticamente sobre la aplicabilidad del modelo de “organizaciones que aprenden” a los centros educativos, destacando la necesidad de adaptar el enfoque al contexto social (Bolívar 2001).

4.5. Panorámica de la sostenibilidad de la producción cinematográfica.

El texto plantea una caracterización general en temas de gestión de proyectos cinematográficos de las empresas productoras a la luz de sus características organizacionales asociadas a algunos componentes del Modelo para la Modernización de la Gestión de Organizaciones. Estos resultados preliminares sirvieron como insumos para presentar un panorama general sobre algunos elementos que entran en juego en la dinámica de la sostenibilidad económica de la producción cinematográfica, de acuerdo con las realidades del mercado actual este se selecciona por su caracterización de la gestión de proyectos cinematográficos a partir de las características organizacionales de las productoras, empleando como marco el Modelo para la Modernización de la Gestión de Organizaciones (Segovia 2013).

4.6. Análisis de las prácticas de gestión en el crecimiento y sostenibilidad de las empresas culturales de la ciudad de Ibagué.

El desarrollo de este trabajo académico ha tenido como objetivo, describir las prácticas de gestión administrativa de las empresas culturales de la ciudad de Ibagué alrededor de su entorno, mostrando las estrategias que utilizan para lanzarse al mercado a competir y las posibilidades de negocio que se abren para el sector cultural. Una empresa del sector cultural necesita salir a buscar oportunidades y adaptarse a las condiciones de su entorno, donde se ponen a prueba las prácticas de gestión administrativa con que cuentan. Otro de los lineamientos de estudio de este trabajo es la identificación del tipo de estructuras más utilizado en las empresas culturales de la ciudad de Ibagué a nivel organizacional debido a que las empresas culturales tienen un crecimiento en un entorno desconocido donde las opciones de empleo son nuevas o las opciones laborales tradicionales tienen fuertes tendencias al cambio y transformación, esto es directamente encausado por las organizaciones a nivel interno. La primera parte del trabajo se desarrolló con las fuentes respectivas para contar con la información necesaria, como la Secretaría de Cultura Turismo y Comercio y la Cámara de Comercio de Ibagué.

Una vez recolectada esta información se procedió a realizar un censo de las empresas a evaluar, teniendo como base que no fueran inferiores a un periodo de tres años de constitución legal. Terminado este punto se entró a aplicar el estudio teniendo en cuenta la Teoría del Modelo de Desarrollo Organizacional, analizando su entorno, objetivos, estructura y personas. También teniendo como factor de consulta sus procedimientos de mercadeo, finanzas, infraestructura y operación. Posteriormente, se propuso un modelo de gestión

administrativa acorde a las tendencias del emprendimiento cultural. Esto, con la finalidad brindar un conocimiento práctico de la situación actual de la ciudad a nivel cultural, del estado de las empresas que laboran, de qué están haciendo, de cómo lo hacen y de qué manera pueden hacerlo. Elegimos este artículo porque aborda de manera directa la relación entre gestión cultural, crecimiento y sostenibilidad de las organizaciones culturales en un contexto regional (Ibagué), lo cual se asemeja al caso de Araucazine en Arauca (González Rojas 2018a).

4.7. “No soy Gerente”: Un Análisis Sobre el Emprendimiento Cultural en las Productoras Cinematográficas Brasileñas.

El estudio del emprendimiento cultural aún se presenta como un área difusa con diversas interpretaciones. El uso del término "emprendedor cultural" es controvertido. Para algunos, tiene un carácter negativo al asociar la cultura con los negocios. Sin embargo, para otros, es posible utilizarlo para describir actividades artísticas y culturales sin restricciones. Este artículo utilizó el contexto del emprendimiento cultural para analizar el discurso de tres emprendedores de la industria cinematográfica en la ciudad de Curitiba, Brasil. Se destacaron los elementos de gestión que los entrevistados destacaron al hablar de sus trayectorias y acciones, así como los puntos en común relacionados con los estudios sobre emprendimiento cultural en sus discursos. Los resultados mostraron una fuerte preocupación por la viabilidad financiera, con una estructura organizativa para dicha viabilidad y para sus proyectos, y un conocimiento del mercado audiovisual. Además, se destacó la forma en que los entrevistados reconocieron o no sus cualidades relacionadas con la gestión y el emprendimiento en sus

discursos, revelando una identidad emprendedora, este artículo se selecciona ya que ofrece evidencia empírica a partir de las experiencias de emprendedores del sector audiovisual en Curitiba, Brasil, lo que permite identificar los elementos de gestión y estrategias organizativas (Kogut y Gimenez Prado 2022).

4.8. Estructura y gestión de empresas audiovisuales.

Gracias a la liberalización económica y al desarrollo tecnológico, la televisión ha adquirido gran protagonismo, y la mayoría de los grandes grupos de comunicación son empresas multimedia con fuerte presencia en el medio televisivo. Para tomar decisiones y desempeñar con acierto tareas profesionales en este ámbito es necesario comprender bien el funcionamiento del mercado y de sus compañías.

Para lograr ese objetivo el libro se divide en dos partes. La primera aporta una visión práctica y actual del mercado audiovisual en los principales países de Europa y América, con el mercado español como referente. En cada país se identifican las principales empresas y las circunstancias históricas que han contribuido a la formación de los diferentes mercados; se estudian también los sectores de la producción, distribución, comercialización y consumo. La segunda parte versa sobre los conocimientos que permiten comprender y valorar la dirección, organización, resultados económico-financieros y contenidos de las compañías, se seleccionó debido a su análisis integral del mercado audiovisual y de las principales compañías de comunicación a nivel internacional (Medina Laverón 2015).

4.9.Diagnóstico Organizacional de la Productora Audiovisual de Cumbia Films S.A.S

Una Estructura organizacional es básica para todas las empresas, debido a que se establecen características determinantes sobre la organización, estableciendo autoridad, jerarquía, cadena de mando y organigramas, entre otros. Teniendo en cuenta la actividad que realiza la empresa se establece su estructura, constituyendo sus funciones, las cuáles van encaminadas a la productividad en forma organizada, ordenada y controlada, conllevando al alcance de sus metas y objetivos que han sido proyectados. En la actualidad las organizaciones tienden a ser muy competitivas e innovadoras, para lograr mantenerse en el mercado y alcanzar más rentabilidad, con una visión de expansión regional, nacional e internacional; pero uno de los aspectos importantes para lograr este objetivo es la realización de su estructura organizacional, esta tesis tiene una estructura organizacional como base para el funcionamiento eficiente de cualquier empresa, enfocado en la gestión de organizaciones culturales y audiovisuales (Lemus Barros, Navarro Rodríguez, y Pérez Ramos 2018).

4.10. Evolución histórica y perspectivas de futuro en la gestión del patrimonio radiofónico, cinematográfico, televisivo y publicitario.

El patrimonio documental resultado de la actividad de los medios audiovisuales y de la comunicación publicitaria, constituye uno de los elementos más frágiles del conjunto de documentos que conforman el patrimonio cultural. Los contenidos radiofónicos, cinematográficos, televisivos y publicitarios resultan imprescindibles para comprender la

evolución de nuestra sociedad y nuestra cultura. A pesar de las nuevas oportunidades tecnológicas que en la actualidad existen para el almacenamiento masivo de datos, la gestión del patrimonio documental de los medios de comunicación sigue planteando importantes desafíos. La mayor parte de empresas y organizaciones del sector de la comunicación están lejos de haber encontrado una eficiente estrategia de conservación y explotación de sus archivos. Tampoco se han desarrollado las políticas públicas necesarias para proteger y potenciar el patrimonio documental de los medios.

El presente artículo ofrece una visión sobre la situación actual de la gestión del patrimonio documental de la radio, el cine, la televisión y la publicidad. A partir de una visión histórica, se analizan los principales problemas que afronta la preservación de estos documentos y se muestran algunos casos de buenas prácticas en el entorno audiovisual, su aporte conceptual por la importancia de la preservación de archivo y patrimonios audiovisuales (Marcos Recio, Colmenares, y Sande 2018).

4.11. Planificación estratégica en organizaciones no lucrativas: Guía participativa basada en valores.

La planificación estratégica se ha convertido en algo vital dentro de las organizaciones. ¿Debemos utilizar los mismos enfoques, estilos y herramientas para planificar en una entidad sin ánimo de lucro que en cualquier otra organización? ¿Tiene la misma utilidad? ¿Cómo debemos hacerlo? ¿Quién debe participar? ¿Quién nos puede ayudar?

¿Cómo debe reflexionar nuestra organización para saber el camino que debe seguir? ¿Cómo podemos ser más fuertes en la organización para poder responder a las demandas del entorno? En esta Guía participativa basada en valores se recogen buenas propuestas metodológicas para la realización de una planificación estratégica cuya principal característica diferencial son los valores. Nada en una organización sin ánimo de lucro tiene sentido si no se hace en torno a sus valores, este libro ofrece una guía práctica para la planificación estratégica en organizaciones sin ánimo de lucro. Su pertinencia radica en que aborda directamente una de las principales problemáticas identificadas en Araucazine: la ausencia de direccionamiento estratégico (Navajo Gómez 2009).

4.12. Estudio de los factores críticos para la sostenibilidad de organizaciones culturales con un enfoque social y/o promoción cultural.

El objetivo de este estudio es definir qué posibles factores críticos permiten mejorar el desempeño de una organización cultural en la ciudad de Lima dedicada a realizar proyectos sociales y/o promoción de la cultura. A nivel mundial las industrias culturales han tomado un papel importante en los últimos años; por ejemplo, en países como España, Colombia y Argentina tienen un impacto en el PBI entre 3 a 5%, mientras que en Perú es de aproximadamente 1.5%, con un aporte al PBI de 1.58%. Además se sabe que entre los años 2002 y 2011 las exportaciones y servicios de cultura crecieron el 131%, siendo la quinta mercadería más transada a nivel mundial (Duque Márquez y Buitrago Restrepo 2013).

En base a lo señalado el presente estudio enmarcará el contexto de las organizaciones culturales en el país, específicamente en Lima, además se complementará con casos de éxito en otros países e investigaciones similares. Para analizar el desempeño se utilizará la orientación emprendedora, esto bajo el supuesto que la industria cultural en el Perú aún está en un proceso de desarrollo en el cual se dificultará analizarlo desde una visión completamente empresarial. Además, con los resultados obtenidos mediante encuestas, se analizará la validez y utilidad de los resultados, de manera que se pueda encontrar la correlación entre las variables del estudio y el desempeño de las organizaciones culturales, y de esta forma orientar futuras acciones para fortalecer este sector.

Finalmente, se busca romper los prejuicios que puedan existir entre la visión de la industria y las expresiones culturales. Además, que la cultura no sea vista puramente decorativa o que requiere de una completa subvención para desarrollar sus actividades, sino que puede tener una sostenibilidad económica, sin afectar su esencia cultural y/o social en este artículo fue seleccionado porque analiza los factores críticos de éxito en la gestión de organizaciones culturales, vinculando el desempeño con variables como la sostenibilidad, la orientación emprendedora y la capacidad de generar impacto económico y social (Nores Hidalgo 2021).

4.13. Acciones de Responsabilidad Social Organizacional: una mirada a la industria cultural en Santiago de Cali.

El presente estudio se aproxima a las formas en las que algunas organizaciones de la industria cultural de la ciudad de Santiago de Cali gestionan su Responsabilidad Social Organizacional. Por medio de un estudio de caso, se busca brindar algunos parámetros de gestión y educación para que estas organizaciones encaucen sus actividades de Responsabilidad Social Organizacional hacia la sostenibilidad y el bienestar social. Se aplicó metodología cualitativa a 6 organizaciones culturales de la ciudad. En un primer momento, se adelantó una revisión bibliográfica en documentos especializados que dio forma a entrevistas semi estructuradas. En un segundo momento, se llevaron a cabo las entrevistas a dos grupos: a) representantes estatales de la industria cultural de la ciudad; b) representantes de las 6 organizaciones culturales.

Se concluye que faltan algunas directrices para el cumplimiento de Responsabilidad Social Organizacional del sector cultural de la ciudad. El faltante compromete tanto la creación de políticas estatales como los espacios de formación al respecto. Se selecciona porque examina cómo las organizaciones culturales gestionan su Responsabilidad Social Organizacional y aporta parámetros de gestión que buscan fortalecer la sostenibilidad y el bienestar social (Ospina Díaz y Tello Castrillón 2019).

4.14. VIVE SONORA Estudio de caso prospectivo sobre el modelo de gestión cultural de Sonora Cali.

Este trabajo de grado presenta un estudio de caso sobre Sonora Cali, una organización cultural independiente de la ciudad de Santiago de Cali, Colombia. A partir de un enfoque

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

Entre los principales hallazgos del diagnóstico realizado, se destacan el fuerte capital simbólico y relacional de la organización, así como las debilidades estructurales relacionadas con su informalidad jurídica, fragilidad financiera y dependencia de liderazgos voluntarios, que lo hacen un caso complejo para su actual sostenibilidad. Se construyen tres escenarios futuros (optimista, moderado y pesimista), lo que permite identificar estrategias futuribles viables y necesarias para su permanencia en el tiempo. El estudio aporta al campo de la gestión cultural herramientas metodológicas útiles, reflexiones críticas sobre los modelos organizativos independientes y propuestas para fortalecer su sostenibilidad desde una mirada situada y anticipatoria. Esta tesis proporciona referentes prácticos y críticos para analizar la gestión, la proyección y la viabilidad de proyectos culturales (Posso y García 2025).

4.15. Narración digital y participación de la audiencia en la gestión del patrimonio cultural: un modelo colaborativo basado en la Ciudad Digital de Tesalónica.

Las ciudades son ecosistemas sociales complejos, interconectados y en constante cambio, moldeados y transformados mediante la interacción de diferentes intereses y ambiciones. Están vinculadas a lugares donde diversos aspectos del pasado se proyectan y expresan mediante recuerdos y narraciones personales (memoria urbana), representando una promesa de futuro: una visión de libertad, creatividad, oportunidad y prosperidad. Al mismo tiempo, la tecnología está impulsando cambios sin precedentes en las zonas urbanas, a menudo identificadas como desarrollos de ciudades inteligentes. Este artículo estudia la historia de las industrias culturales y creativas, presentando estrategias de narrativa digital especializadas que promueven la participación del público en el patrimonio cultural urbano. Se propone y analiza un modelo colaborativo (desde múltiples perspectivas) con el objetivo de proporcionar una manera integrada de documentar, gestionar y difundir el patrimonio.

El desarrollo aborda la Ciudad Digital de Tesalónica, Grecia, una gran ciudad, no ilimitada, rica en cultura, pero con mecanismos de gestión patrimonial bastante deficientes. La investigación se centra en los aspectos teóricos y prácticos de la recopilación e interpretación ciudadana de documentos del "patrimonio digital" (artefactos, lugares, etc.), dando como resultado un modelo que impulsa la participación del público y la colaboración de las organizaciones culturales. El diseño del modelo se valida mediante procesos de revisión y evaluación formativa de vanguardia (tanto cualitativos como cuantitativos), con un análisis FODA asociado que identifica fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas. Si bien la metodología propuesta se ha adaptado a las necesidades de una ciudad (digital) específica, el presente documento va más allá de un estudio de caso, ya que presenta nuevas directrices tecnológicas y metodológicas que podrían implementarse con éxito en distritos

con características culturales, geográficas y técnicas similares. Este artículo tiene una relación entre industrias culturales, gestión patrimonial y narrativas digitales colaborativas (Psomadaki et al. 2019).

4.16. Ficción audiovisual y patrimonio mundial en ciudades medianas españolas: La Alhambra de Granada y el Real Alcázar de Sevilla (1905-2023).

Este artículo analiza la producción de ficción audiovisual como instrumento de difusión de la imagen de la Alhambra (Granada) y el Real Alcázar (Sevilla) con fines turísticos. La metodología empleada fue doble: cualitativa, realizando una exhaustiva revisión bibliográfica, y cuantitativa, recurriendo a fuentes primarias, mediante la identificación de las películas rodadas, la visualización y la recopilación de metadatos de las escenas filmadas. La información, previamente estructurada, permite también un doble análisis: temporal, considerando cinco etapas, y espacial, identificando y cartografiando más de veinte lugares significativos dentro de ambos recintos.

En su dimensión temporal, la principal conclusión se refiere a la diferente relevancia del cine en la difusión de la imagen de ambos recintos: muy destacado durante el franquismo, con profusión de producciones extranjeras (Alhambra), mientras que a partir del periodo democrático es el Real Alcázar el que ofrece un mayor número de rodajes. En su dimensión espacial, se ha constatado que los formatos decimonónicos encargados de difundir imágenes establecieron un canon de lugares según un cierto grado de exotismo, que ha sido perpetuado

por la cinematografía sin cambios significativos. Se selecciona por su análisis de la producción de ficción audiovisual como herramienta de difusión cultural y turística (Puche-Ruiz y Gámir 2023).

4.17. Sentido de comunidad, empoderamiento psicológico y participación ciudadana en trabajadores de organizaciones culturales

Las organizaciones culturales participan en iniciativas prosociales y realizan actividades que repercuten en el contexto comunitario. En este estudio evaluamos el sentido de comunidad, el empoderamiento psicológico y la participación comunitaria de 120 trabajadores de agrupaciones de las artes escénicas en Andalucía. Con tres modelos de regresión concurrentes mostramos que el sentido de comunidad y el empoderamiento psicológico están fuertemente relacionados, mientras que la participación ciudadana no se relaciona de forma significativa con los otros dos procesos. En segundo lugar, clasificamos a los trabajadores de las organizaciones culturales con un análisis de conglomerados en función de las tres dimensiones de interés. En la mitad de los participantes se observa una relación positiva, de asociación mutua, entre la participación, el empoderamiento y el sentido de comunidad.

Complementariamente, documentamos un perfil pasivo, con bajos niveles de participación, y un perfil paradójico en el que la participación social parece producirse al margen de la implicación en la organización cultural de referencia. Los tres perfiles difieren en el compromiso con la organización y la evaluación de aspectos laborales. El perfil positivo

también resulta más probable en las organizaciones más pequeñas. Finalmente discutimos la relación entre las dinámicas organizativas de las agrupaciones de las artes escénicas y su potencial para implicarse en la comunidad, es un estudio empírico que explora cómo el sentido de comunidad y el empoderamiento psicológico se relacionan con la participación ciudadana en trabajadores del sector cultural (Ramos Vidal y Maya Jariego 2014).

4.18. Organizaciones culturales y creativas: gerencia e implicaciones prácticas.

Considerar las organizaciones culturales y creativas factores de creación de valor constituye la base de la gestión que implica el manejo de estos recursos intangibles y simbólicos. Si bien la gestión cultural es un tema de naturaleza académica relativamente novedoso, existen experiencias en otros países de Iberoamérica que nutren la fenomenología de este sector creativo. Con dicha premisa, este libro recoge contribuciones que comparten el hecho de basarse en experiencias concretas de los países que representan sus autores; voces y reflexiones provenientes de instituciones educativas y de investigación de Canadá, Colombia, España, México Y Puerto Rico. Este libro aborda de manera directa la gestión y la gerencia en organizaciones culturales, un tema central para nuestro proyecto (Recaman Mejía y Ruiz Gutiérrez 2018a).

4.19. Una revisión teórica sobre la gestión cultural

Hacer una pausa y ubicar la diversidad de miradas que hay sobre la gestión cultural puede ser fructífero para dimensionar dónde nos encontramos y dónde divergimos para

consolidar los pasos dados. El siguiente texto intenta abordar las diversas miradas que de la gestión cultural se tienen; de su actor principal, el gestor cultural y el espacio donde se mueve; así como plantear algunos retos que valdría la pena comenzar a asumir. El texto realiza un análisis crítico y panorámico sobre las diversas perspectivas de la gestión cultural, su actor central (el gestor cultural), el espacio de actuación y los retos emergentes del campo (Román García 2011).

4.20. Cinembargo Colombia: Ensayos críticos sobre cine y cultura (Juana Suárez)

Cinembargo Colombia: Ensayos críticos sobre cine y cultura, compilado por Juana Suárez, reúne una serie de reflexiones críticas acerca del rol del cine como eje cultural en Colombia. El libro examina cómo el cine contribuye a narrar identidades, procesos históricos y dinámicas socioculturales propias del país. Además, plantea una lectura crítica del cine como vehículo de resistencia simbólica y memoria colectiva, iluminando su potencial transformador dentro del contexto cultural colombiano, es un ensayo crítico que aborda la relación entre cine y cultura en Colombia desde una perspectiva analítica y reflexiva, destacando su potencial como medio cultural y estratégico (Suárez 2009).

5. Objetivos

5.1.Objetivo General

Diseñar un plan estratégico participativo para la corporación cultural y artística AraucaZine que fortalezca su estructura administrativa, optimice procesos de gestión, garantice sostenibilidad, consolide su papel como referente del sector audiovisual del departamento de Arauca.

5.2.Objetivos Específicos

- Fortalecer la estructura administrativa y organizativa de AraucaZine mediante la definición de roles, funciones y procesos internos que promuevan una gestión más eficiente y participativa.
- Diseñar estrategias de sostenibilidad financiera y de gestión de recursos que garanticen la continuidad de los proyectos culturales y la estabilidad institucional de la organización.

- Implementar una estrategia integral de comunicación interna y externa que potencie la visibilidad de AraucaZine, consolide su identidad institucional y promueva su posicionamiento como referente del sector audiovisual en el territorio.

6. Marco Teórico

6.1. Conceptualización de la gestión cultural

La gestión cultural se define como un campo interdisciplinario que combina conocimientos de la administración, la comunicación, la educación y las ciencias sociales, con el propósito de planificar, coordinar y fortalecer los procesos culturales de una comunidad. Según Bonet y Négrier (2011), la gestión cultural funciona como un espacio de mediación entre las políticas públicas, los agentes culturales y la ciudadanía, orientado a promover la participación y la sostenibilidad de las expresiones culturales. Esta mirada reconoce que la cultura no es solo un conjunto de manifestaciones artísticas, sino también un medio de cohesión social y de desarrollo humano. Desde esta perspectiva, la gestión cultural permite diseñar estrategias que optimicen los recursos disponibles, fortalezcan las capacidades locales y generen transformaciones sociales sostenibles.

6.2. La gestión cultural en el contexto colombiano

En Colombia, la cultura ha sido reconocida como un eje fundamental del desarrollo territorial. El Ministerio de las Culturas, las Artes y los Saberes (2024), destaca que el sector cultural contribuye directamente a la inclusión, la equidad y la consolidación de la paz. Sin embargo, muchas organizaciones culturales presentan debilidades estructurales relacionadas con la falta de planeación estratégica, la escasez de recursos financieros y la ausencia de

formación administrativa en sus equipos de trabajo. Estas limitaciones afectan la sostenibilidad y continuidad de los procesos culturales, especialmente en regiones apartadas del país. Por ello, resulta esencial fortalecer las capacidades de gestión, administración y liderazgo de las organizaciones culturales para garantizar su permanencia y su impacto comunitario a largo plazo.

6.3.Direccionamiento estratégico y sostenibilidad organizacional

La planeación estratégica constituye una herramienta clave dentro de la gestión cultural, ya que orienta las decisiones y permite proyectar el futuro de una organización con base en objetivos claros y medibles. De acuerdo con el Ministerio de las Culturas, las Artes y los Saberes (2025), el direccionamiento estratégico implica definir una misión, visión y objetivos coherentes con el contexto y las necesidades del territorio, además de establecer mecanismos de evaluación que permitan medir los resultados. Una gestión estratégica eficiente promueve la sostenibilidad institucional, la optimización de los recursos y la articulación con redes culturales y aliados estratégicos. En el caso de AraucaZine, la ausencia de una planificación formal ha limitado su capacidad para crecer y consolidarse como referente cultural en la región, evidenciando la necesidad de incorporar herramientas de planeación que orienten su acción a largo plazo.

6.4.El papel del cine y el audiovisual en el desarrollo cultural

El cine y el audiovisual son expresiones artísticas que tienen un profundo impacto en la construcción de identidades y memorias colectivas. Según Canclini (1990), estas manifestaciones pueden entenderse como prácticas culturales híbridas que integran lo global y lo local, generando espacios de diálogo y reflexión en las comunidades. AraucaZine, al promover la formación, producción y exhibición audiovisual en el departamento de Arauca, utiliza el cine como un medio pedagógico y participativo que fomenta la apropiación del territorio y el fortalecimiento del tejido social. Este enfoque convierte al audiovisual en una herramienta de transformación cultural que trasciende lo artístico, abarcando también lo educativo y lo social.

6.5.La cultura como recurso para el Desarrollo

Según Yúdice (2002), plantea que la cultura se ha transformado en un recurso estratégico dentro de las dinámicas sociales y económicas contemporáneas. En este sentido, la cultura no solo genera valor simbólico, sino también oportunidades de desarrollo sostenible, emprendimiento y participación ciudadana. Aplicado al caso de AraucaZine, este enfoque permite comprender que fortalecer su gestión no se limita a mejorar su funcionamiento interno, sino que también contribuye al desarrollo del territorio al generar espacios de inclusión, formación y creación colectiva.

6.6.Perspectiva internacional sobre políticas culturales

Según el (Ministry Of Education 1995), subraya que las políticas culturales deben orientarse a fortalecer las capacidades institucionales, promover la diversidad y asegurar la sostenibilidad de las organizaciones culturales. De acuerdo con sus lineamientos, la cultura es un pilar del desarrollo sostenible cuando logra vincularse con la educación, la economía y la participación comunitaria. Por tanto, el fortalecimiento de AraucaZine mediante una planeación estratégica sólida no solo beneficiará a la organización, sino que también aportará a los objetivos globales de desarrollo sostenible al generar procesos culturales con impacto social, educativo y económico.

6.7.Conclusión del Marco Teórico

El marco teórico de este proyecto se sustenta en tres pilares principales:
La gestión cultural como un proceso que articula recursos; agentes y políticas para fortalecer el desarrollo territorial, el direccionamiento estratégico como medio para alcanzar la sostenibilidad organizacional y garantizar la continuidad de los procesos culturales, el cine como herramienta de transformación social, capaz de promover la identidad, la participación y la cohesión comunitaria.

Desde estos fundamentos, el fortalecimiento institucional de AraucaZine se plantea como una estrategia integral que combina la gestión cultural, la planificación y el enfoque audiovisual para contribuir a la construcción de ciudadanía y a la transformación social en el departamento de Arauca.

7. Marco Referencial

El fortalecimiento de la gestión y planeación estratégica de las organizaciones culturales constituye un desafío fundamental para garantizar su sostenibilidad y desarrollo a largo plazo. En el caso de AraucaZine, organización cultural y cinematográfica con base en el departamento de Arauca, este reto se traduce en la necesidad de estructurar procesos administrativos, financieros y comunicativos que consoliden su accionar dentro del ecosistema cultural regional. Su propósito central es fomentar la exhibición audiovisual, la formación de públicos y la articulación de redes que fortalezcan la circulación del cine colombiano en territorios históricamente periféricos, donde el acceso a la cultura sigue siendo limitado.

El marco referencial de este proyecto se sustenta en teorías de gestión cultural, planeación estratégica y desarrollo territorial, que permiten comprender cómo las organizaciones culturales no solo actúan como mediadoras del arte y la cultura, sino también como agentes de transformación social y desarrollo sostenible. En este sentido, autores como Recaman Mejía y Ruiz Gutiérrez (2018b), señalan que las organizaciones culturales deben evolucionar hacia modelos de gestión sostenibles que integren la planificación, la evaluación y la innovación como herramientas para garantizar su permanencia. La gestión cultural contemporánea, afirman, requiere un equilibrio entre la misión artística y la sostenibilidad organizacional, lo que implica fortalecer capacidades administrativas y gerenciales dentro de los equipos culturales.

Según Coelho (1997), desde una perspectiva latinoamericana se plantea que la política cultural y las organizaciones que la materializan deben entenderse como parte de un entramado donde confluyen la creatividad, la participación y la gestión de los recursos simbólicos de una comunidad. En contextos como el de Arauca, donde los procesos culturales enfrentan limitaciones económicas y de infraestructura, la ausencia de planeación estratégica puede conducir a la discontinuidad de proyectos, la pérdida de impacto social y la falta de articulación con otros actores del sistema cultural. La planeación, en este caso, no solo orienta las acciones, sino que también construye sentido colectivo y propósito institucional.

El fortalecimiento de AraucaZine se inscribe dentro de la necesidad de construir ecosistemas culturales sostenibles, entendidos como redes de colaboración entre artistas, gestores, instituciones públicas, empresas privadas y comunidades. Según Duque Márquez y Buitrago Restrepo (2013), el desarrollo de la economía creativa depende en gran medida de la capacidad de los territorios para articular actores culturales y promover condiciones adecuadas para la creación, la producción y la circulación de bienes culturales. En ese marco, una planeación estratégica efectiva permitiría a AraucaZine definir sus líneas de acción, establecer metas medibles y fortalecer su capacidad de gestión frente a convocatorias, alianzas y fuentes de financiación.

Asimismo, la sostenibilidad de las organizaciones culturales está estrechamente relacionada con la diversificación de recursos y la formalización institucional. Según Navajo (2011), las entidades culturales deben contar con estructuras organizativas claras que definan roles, funciones y procesos, además de mecanismos de seguimiento y evaluación que les

permitan ajustar su rumbo de acuerdo con los cambios del entorno. En el caso de AraucaZine, la inexistencia de instrumentos de gestión como el organigrama o el manual de funciones ha limitado la eficiencia interna, la comunicación y la capacidad de proyectarse como una organización sólida frente a sus aliados y financiadores.

Según el Congreso de la República de Colombia (1997), establece en la Ley 397 de 1997, dentro de sus objetivos reconocer la cultura como derecho y factor de desarrollo. El territorio araucano presenta condiciones particulares que hacen urgente el fortalecimiento de su tejido cultural. Por su ubicación fronteriza, su diversidad social y los efectos de los conflictos históricos, Arauca enfrenta una débil institucionalidad cultural y una limitada presencia de espacios permanentes de formación y exhibición. En este contexto, AraucaZine actúa como un actor clave que articula iniciativas ciudadanas y promueve la circulación de contenidos audiovisuales con enfoque comunitario, contribuyendo al reconocimiento de las identidades locales y al fortalecimiento del diálogo intercultural.

Desde la perspectiva del desarrollo sostenible, la cultura debe entenderse no sólo como un componente económico, sino también como un motor de cohesión social y de transformación territorial (Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura [UNESCO] 2023).

En su Convención sobre la Diversidad de las Expresiones Culturales, subraya la importancia de fortalecer las capacidades institucionales de los actores culturales para garantizar la diversidad cultural y la sostenibilidad de las prácticas creativas. AraucaZine, al

promover la formación, la circulación audiovisual y la mediación cultural, contribuye directamente a estos objetivos, aunque requiere consolidar herramientas de planificación que le permitan garantizar su continuidad más allá de los apoyos coyunturales o las convocatorias temporales.

De igual forma, el Congreso de la República de Colombia (2017), establece en la Ley 1834 del 2017, el reconocimiento de las industrias culturales y creativas como un sector estratégico para el desarrollo económico del país. Esta legislación refuerza la necesidad de que organizaciones como AraucaZine fortalezcan sus capacidades empresariales sin perder su esencia social y transformadora. En ese sentido, el diseño de una planeación estratégica permitirá definir líneas de acción sostenibles que integren la creatividad, la sostenibilidad económica y el impacto comunitario.

Finalmente, el marco referencial de este proyecto propone la planeación estratégica como un proceso colectivo y transformador que articula la gestión cultural con el desarrollo local. En palabras de García Canclini (1999).

Así, fortalecer AraucaZine implica trascender la lógica de proyectos aislados y avanzar hacia una institucionalidad sólida que consolide su papel como organización líder del sector cultural en la Orinoquía, capaz de tejer alianzas con entidades nacionales e internacionales, y de garantizar el acceso democrático a la cultura en contextos de frontera.

7.1. Análisis de Grupos de Interés (Stakeholders)

7.1.1. Grupos de interés internos

Equipo directivo y coordinaciones Incluye dirección general, coordinación administrativa, coordinación de comunicación, producción audiovisual, coordinación cultural y técnica. Intereses: claridad de roles, estructura formal, planificación estratégica, carga laboral equilibrada, formación y bienestar. Relación con la organización: son responsables de la toma de decisiones y la ejecución del plan. Influencia: Alta.

Colaboradores, voluntarios y formadores Participan en actividades de exhibición, talleres y procesos de creación. Intereses: condiciones de trabajo claras, reconocimiento, fortalecimiento de capacidades. Influencia: Media.

7.1.2. Grupos de interés externos

-Comunidad local (niños, jóvenes, familias, comunidades rurales y urbanas) Son el público objetivo de la exhibición y formación audiovisual. Intereses: acceso al cine, participación comunitaria, identidad cultural, memoria y narrativas locales. Influencia: Alta en legitimidad social.

-Sector cultural local (casas de cultura, gestores, redes culturales) Intereses: articulación y cocreación de actividades culturales. Influencia: Media–alta.

-Instituciones públicas (Ministerio de Cultura, Gobernación de Arauca, alcaldías) Fuentes clave para financiación, convocatorias y reconocimiento institucional. Intereses: fortalecimiento de la oferta cultural, impacto territorial, sostenibilidad de organizaciones. Influencia: Muy alta.

-Cooperación internacional y fondos culturales Intereses: proyectos con enfoque comunitario, memoria y transformación social. Influencia: Alta (posibles financiadores).

-Aliados académicos (universidades, instituciones educativas) Intereses: prácticas estudiantiles, investigación y formación audiovisual. Influencia: Media.

-Empresas privadas locales Potenciales aliados en responsabilidad social empresarial (RSE). Intereses: visibilidad, contribución territorial. Influencia: Variable.

7.2. Análisis de los competidores:

El entorno competitivo de AraucaZine incluye tanto actores directos del sector cinematográfico como competidores indirectos que disputan el tiempo libre y la atención cultural del público. De acuerdo con las cifras nacionales del Ministerio de las Culturas, la población joven continúa siendo la principal fuerza de asistencia a actividades cinematográficas en el país. Este dato permite analizar el panorama competitivo de Arauca desde una perspectiva estratégica. Por un lado, los competidores indirectos como bares, prácticas deportivas y experiencias digitales atraen al mismo segmento juvenil; sin embargo,

sus dinámicas no generan los niveles de diálogo, identidad cultural y vinculación social que un público en formación suele buscar. Por otro lado, la presencia de un segmento recurrente entre los 26 y 35 años favorece a las organizaciones que ofrecen experiencias culturales con continuidad.

Esto representa una ventaja para AraucaZine frente a actores cuya programación es intermitente, como la Casa del Libro Total, las proyecciones municipales ocasionales o eventos anuales, entre ellos el Festival Internacional de Cine de Arauca, creado en 2015 por el gestor cultural y cineasta Mauricio Lezama, creando un contraste con esta irregularidad, AraucaZine mantiene un cineclub presencial de programación semanal, lo que constituye un elemento diferenciador central para la formación de audiencias constantes y participativas.

A esto se suma una línea curatorial definida, enfocada en cine colombiano, territorial y latinoamericano, con énfasis en memoria, identidad y transformación social. En esta misma línea, “OLAB Centro Cultural albergará la primera sala de cine independiente y pública en Arauca”, impulsada por AraucaZine, hecho que refuerza su presencia como referente estable dentro del calendario cultural del departamento se consideran competidores indirectos las plataformas de streaming y otros medios digitales, que ofrecen acceso masivo a contenidos audiovisuales. Sin embargo, el valor diferencial de AraucaZine se encuentra en la experiencia presencial: el componente humano, la mediación pedagógica, los conversatorios posteriores y la capacidad de generar comunidad organizada en torno al cine.

Finalmente, frente a competidores con mayores recursos económicos incluyendo instituciones gubernamentales AraucaZine destaca por su legitimidad comunitaria, la dedicación de su equipo de trabajo, la disponibilidad de equipamiento técnico profesional, el

cumplimiento de la normatividad de exhibición y su capacidad para construir alianzas sostenidas con actores del sector audiovisual a nivel nacional.

8. Marco Jurídico

En relación con el enfoque de gestión cultural estratégica que orienta el proyecto, el marco jurídico e institucional se constituye como un soporte fundamental para la consolidación y sostenibilidad de la corporación cultural AraucaZine, es decir que es este marco no sólo legitima su accionar, sino que también define las oportunidades y condiciones para su fortalecimiento dentro del ecosistema cultural colombiano. En primer lugar, Constitución Política de Colombia (1991), establece que la cultura es un derecho fundamental y que el Estado tiene la obligación de promover y fomentar el acceso a las manifestaciones culturales y este principio respalda la labor de AraucaZine como agente que garantiza el acceso al cine y a procesos de formación de públicos en un territorio con limitaciones estructurales como el departamento de Arauca.

En este mismo sentido, el Congreso de la República de Colombia (1997), establece en la Ley General de Cultura Ley 397 de 1997, define el marco normativo del sector cultural en Colombia, reconociendo a las organizaciones culturales como actores clave en la gestión, promoción y circulación de bienes culturales, esta legislación se articula directamente con el propósito de AraucaZine de fortalecer la exhibición audiovisual y dinamizar el acceso a la cultura en territorios periféricos.

Asimismo, el Congreso de la República de Colombia (2017), establece en la Ley 1834 del 2017, la cual refuerza el papel de las industrias culturales y creativas como motor de desarrollo económico y social, incentivando la formalización, sostenibilidad y fortalecimiento

empresarial de organizaciones culturales, bajo este contexto, el proyecto se alinea con la necesidad de consolidar capacidades organizativas y estratégicas que permitan a AraucaZine posicionarse dentro de la economía creativa sin perder su enfoque social y comunitario.

A nivel internacional, la Convención sobre la Protección y Promoción de la Diversidad de las Expresiones Culturales de la (UNESCO 2023), resalta la importancia de fortalecer las capacidades institucionales de los actores culturales para garantizar la diversidad cultural y el desarrollo sostenible, por lo que este enfoque resulta especialmente pertinente para AraucaZine, cuya labor contribuye a la circulación de contenidos audiovisuales y al reconocimiento de identidades locales en contextos de frontera. En el ámbito institucional, el proyecto se articula con entidades como el Ministerio de las Culturas, las Artes y los Saberes, así como con las Secretarías de Cultura departamentales y municipales, y programas como el Programa Nacional de Concertación Cultural y estímulos, es decir que estas instancias representan oportunidades clave para la financiación, el fortalecimiento institucional y la articulación en redes culturales, aspectos fundamentales para la sostenibilidad del proyecto.

En conjunto, este marco jurídico e institucional no solo respalda la pertinencia del proyecto, sino que también orienta su implementación, permitiendo a AraucaZine operar dentro de un sistema cultural estructurado y aprovechar mecanismos de apoyo que favorezcan su consolidación como un actor estratégico en el desarrollo cultural del territorio.

8.1. Instrumentos y herramientas jurídicas para la gestión del proyecto

En relación con el marco jurídico e institucional descrito, la implementación del modelo de gestión para AraucaZine requiere la adopción de instrumentos y herramientas jurídicas que permitan fortalecer su estructura organizativa, garantizar su funcionamiento legal y facilitar su sostenibilidad en el tiempo. En primer lugar, resulta fundamental la formalización y actualización de los estatutos de la organización, los cuales definen su naturaleza jurídica, misión, estructura interna, funciones y mecanismos de toma de decisiones, de todos modos, este instrumento es clave para consolidar una institucionalidad clara, tal como lo plantean (Navajo 2011).

Y los enfoques de gestión cultural contemporánea, que destacan la importancia de estructuras organizativas sólidas.

En segundo lugar, la construcción de instrumentos de gestión interna, como el organigrama y el manual de funciones, se convierte en una herramienta esencial para mejorar la eficiencia administrativa, la distribución de responsabilidades y la comunicación organizacional, respondiendo directamente a las debilidades identificadas en el diagnóstico del proyecto. Asimismo, los convenios y alianzas interinstitucionales representan herramientas estratégicas para la articulación con actores del ecosistema cultural, en línea con lo planteado por (Duque Márquez y Buitrago Restrepo 2013).

Sobre la importancia de construir redes para el desarrollo de la economía creativa, ya que estas alianzas permiten el acceso a recursos, formación, circulación de contenidos y fortalecimiento de capacidades. Por otro lado, los contratos (de prestación de servicios,

producción audiovisual, patrocinio, entre otros) constituyen instrumentos jurídicos fundamentales para formalizar las relaciones laborales y comerciales de la organización, garantizando transparencia y seguridad jurídica en sus operaciones. En términos administrativos y fiscales, es indispensable la inscripción y actualización en el Registro Único Tributario (RUT) y el cumplimiento de obligaciones ante la DIAN, lo cual permite a AraucaZine acceder a convocatorias, gestionar recursos y consolidarse como una organización formal dentro del sector cultural.

De igual manera, la participación en convocatorias públicas, como el Programa Nacional de Concertación Cultural y otros estímulos estatales, funciona como una herramienta clave para la financiación del proyecto y la sostenibilidad económica, en coherencia con la necesidad de diversificación de recursos señalada en el marco referencial. Finalmente, los instrumentos de propiedad intelectual, como el registro de obras ante la Dirección Nacional de Derechos de Autor, son fundamentales para proteger las producciones audiovisuales de AraucaZine, fortaleciendo su posicionamiento y garantizando el reconocimiento de su trabajo creativo. En conjunto, estos instrumentos y herramientas jurídicas permiten estructurar una gestión cultural integral, alineada con los principios de sostenibilidad, formalización y fortalecimiento institucional, contribuyendo a consolidar a AraucaZine como una organización cultural sólida, articulada y con proyección en el territorio.

9. Metodología

9.1. Enfoque metodológico

El presente proyecto se desarrolla desde un enfoque cualitativo, ya que busca comprender las dinámicas organizacionales, administrativas y culturales de la corporación AraucaZine a partir de las experiencias, percepciones y prácticas de sus integrantes. Este enfoque permite analizar la realidad de la organización dentro de su propio contexto social y territorial, entendiendo las particularidades que influyen en sus procesos de gestión y sostenibilidad.

En relación con ello Aguilar y Pacheco (2019), señalan que las organizaciones culturales deben entenderse desde sus procesos colectivos, sus dinámicas de participación y las formas de gestión que implementan para responder a las necesidades culturales de sus comunidades. Desde esta perspectiva, el proyecto busca reconocer cómo AraucaZine construye sus estrategias de trabajo y cuáles son los retos organizacionales que enfrenta en el desarrollo de sus actividades culturales y audiovisuales.

Asimismo González Rojas (2018b), plantea que las empresas culturales requieren adaptarse constantemente a las condiciones de su entorno, fortaleciendo prácticas de gestión administrativa que les permitan mantenerse y crecer dentro del sector cultural. Además,

destaca la importancia de analizar elementos como la estructura organizacional, los procesos internos y las estrategias de sostenibilidad para comprender el funcionamiento de este tipo de organizaciones.

De igual manera Bedoya Londoño (2021), expone que uno de los principales desafíos de las organizaciones creativas y culturales en Colombia está relacionado con la construcción de estrategias que garanticen su sostenibilidad económica y organizacional. Por esta razón, la investigación pretende identificar oportunidades de fortalecimiento institucional que contribuyan a consolidar el direccionamiento estratégico de AraucaZine y mejorar sus procesos de gestión cultural.

El proyecto también incorpora una perspectiva participativa, en la que los integrantes de la corporación tienen un papel activo en la identificación de necesidades, problemáticas y posibles estrategias de mejora. Este enfoque busca que las propuestas construidas respondan realmente a las dinámicas y expectativas de la organización, promoviendo procesos colectivos de reflexión y participación.

En este sentido Navajo Gómez (2009), sostiene que la planificación estratégica en organizaciones culturales y sin ánimo de lucro debe construirse desde procesos participativos basados en valores, donde las personas que integran la organización intervengan en la toma de decisiones y en la definición de sus objetivos institucionales.

Por otra parte Ospina Díaz y Tello Castrillón (2019), destacan que las organizaciones culturales requieren fortalecer espacios de formación, gestión y participación para orientar sus acciones hacia la sostenibilidad y el bienestar social. Además, resaltan la importancia de generar procesos de diálogo con los diferentes actores vinculados a las organizaciones culturales, aspecto que resulta pertinente para el desarrollo de este proyecto.

Como lo menciona Ramos Vidal y Maya Jariego (2014), señalan que la participación, el sentido de comunidad y el empoderamiento dentro de las organizaciones culturales fortalecen el compromiso de sus integrantes y favorecen los procesos colectivos. A partir de ello, esta investigación busca no solo analizar la situación organizacional de AraucaZine, sino también promover espacios de construcción conjunta que permitan fortalecer su identidad institucional y comunitaria.

En consecuencia, la articulación entre el enfoque cualitativo y la perspectiva participativa permitirá desarrollar un análisis integral de AraucaZine, comprendiendo tanto sus dinámicas organizacionales como las relaciones culturales, comunitarias y territoriales que influyen en su sostenibilidad y proyección institucional.

9.2. Clase de estudio

El proyecto se enmarca en un estudio descriptivo y propositivo. En su fase descriptiva, se busca analizar la situación actual de AraucaZine, sus capacidades administrativas, su estructura organizacional y las principales debilidades relacionadas con su gestión estratégica y sostenibilidad institucional. Esta etapa permitirá reconocer las dinámicas internas de la corporación, así como los factores que influyen en su funcionamiento dentro del contexto cultural y audiovisual del departamento de Arauca.

En relación con Lemus Barros et al. (2018), señalan que la estructura organizacional constituye un elemento fundamental para el funcionamiento eficiente de las organizaciones culturales y audiovisuales, ya que permite establecer funciones, niveles de autoridad, procesos internos y mecanismos de organización orientados al cumplimiento de sus objetivos institucionales. Asimismo, los autores destacan que las organizaciones y, a partir de ese diagnóstico, diseñar estrategias de mejora viables y contextualizadas.

9.3. Población y muestra

La población objeto de estudio está conformada por los miembros de la corporación AraucaZine, incluyendo su equipo directivo, colaboradores, voluntarios y aliados estratégicos del sector cultural y audiovisual. Dado que se trata de una organización de tamaño reducido, se trabajará con una muestra intencionada, seleccionando a los actores que poseen conocimiento y experiencia directa en los procesos administrativos, creativos y de gestión de la entidad.

Esta muestra permitirá obtener información precisa sobre el funcionamiento interno, las relaciones laborales y las percepciones de los miembros en torno a la planeación estratégica y la sostenibilidad institucional.

9.4. Técnicas e instrumentos de recolección de información

Para el desarrollo del proyecto se emplearán técnicas cualitativas que faciliten la comprensión integral del contexto organizacional. Entre ellas se destacan:

- Entrevistas semiestructuradas: dirigidas a los integrantes de AraucaZine y a representantes de entidades culturales locales, con el fin de identificar fortalezas, debilidades y oportunidades de mejora en la gestión de la corporación.
- Observación participante: realizada durante actividades formativas y de exhibición audiovisual, para reconocer las dinámicas internas, los roles y la articulación del equipo.
- Revisión documental: análisis de documentos institucionales, proyectos anteriores, informes de gestión y registros de actividades culturales, con el propósito de evaluar la coherencia entre los objetivos de la organización y sus resultados.

Estos instrumentos proporcionarán información cualitativa que servirá de base para la formulación de estrategias de fortalecimiento.

9.5. Fases del desarrollo del Proyecto

El proyecto se estructura en cuatro fases principales:

- Diagnóstico organizacional: recopilación y análisis de información sobre la estructura, funcionamiento y gestión de AraucaZine.
- Identificación de necesidades: definición de los principales vacíos en materia de planeación estratégica, administración y sostenibilidad.
- Diseño de la propuesta: elaboración de un plan de fortalecimiento institucional que contemple estrategias de dirección, comunicación interna, formación y sostenibilidad financiera.
- Validación y socialización: presentación de la propuesta a los miembros de AraucaZine y ajuste final con base en sus aportes y retroalimentación.
- Cada fase se desarrollará de manera articulada y participativa, asegurando que el producto final sea coherente con las realidades y capacidades de la organización.

9.6. Análisis de la información

La información obtenida se analizará mediante una técnica de análisis de contenido, que permitirá identificar patrones, categorías y relaciones entre los hallazgos. Los datos de las entrevistas y observaciones serán organizados en matrices temáticas, de acuerdo con los objetivos específicos del proyecto. El análisis se orientará a comprender cómo se desarrolla actualmente la gestión cultural en AraucaZine, qué factores inciden en su sostenibilidad y qué estrategias pueden implementarse para optimizar su direccionamiento estratégico.

9.7. Consideraciones éticas

El proyecto se desarrollará bajo los principios éticos de respeto, confidencialidad y participación libre. La información recolectada será utilizada exclusivamente con fines académicos y los testimonios de los participantes serán tratados con absoluta reserva. Además, se garantizará el consentimiento informado de los miembros de AraucaZine y la transparencia en cada etapa del proceso.

10. Modelos de Gestión

El modelo de gestión adoptado para el proyecto de fortalecimiento organizacional de AraucaZine se denomina modelo de gestión cultural participativa y se construye sobre la articulación de seis componentes estratégicos interdependientes: gestión cultural, política cultural, comunicación, social, ambiental y educación. Estos componentes operan de manera integrada donde cada uno condiciona y retroalimenta a los demás.

La adopción de este modelo responde a tres condiciones específicas del proyecto. Primero, el objeto de intervención no es un evento ni un producto cultural sino la propia organización: esto exige un modelo que opere hacia adentro, fortaleciendo la estructura interna de AraucaZine, y hacia afuera, mejorando su capacidad de relacionarse con su entorno institucional, financiero y comunitario. Segundo, el enfoque metodológico del proyecto es cualitativo y participativo, lo que implica que el modelo debe incorporar mecanismos concretos de involucramiento del equipo de AraucaZine en todas sus fases, no como receptores de recomendaciones externas sino como constructores de sus propios instrumentos de gestión (Navajo 2011).

Tercero, AraucaZine opera en el departamento de Arauca, un territorio de frontera con historia de conflicto, acceso limitado a bienes culturales e institucionalidad débil, condiciones que determinan qué es viable, qué es urgente y qué tiene sentido en términos de sostenibilidad para una organización de este tipo.

10.1. Componente 1: Gestión cultural

La gestión cultural constituye el componente articulador del modelo porque define el campo desde el cual se comprenden y se intervienen todos los demás componentes. En el contexto de este proyecto, la gestión cultural se entiende como el conjunto de instrumentos administrativos, organizativos y normativos necesarios para garantizar el funcionamiento sostenible de AraucaZine como organización cultural, considerando sus marcos legales, sus procesos internos y su relación con el ecosistema cultural del departamento de Arauca.

Este componente se operacionaliza en el proyecto a través de la línea estratégica de fortalecimiento administrativo: la construcción participativa del organigrama institucional, el manual de funciones por rol y el sistema de reportes mensuales son instrumentos de gestión cultural en la medida en que no buscan convertir a AraucaZine en una empresa convencional, sino dotarla de las herramientas organizativas, administrativas y de comunicación que le permitan sostener y ampliar su impacto cultural en el territorio.

Como lo plantea Bonet y Négrier (2011), la gestión cultural funciona como espacio de mediación entre las políticas públicas, los agentes culturales y la ciudadanía, orientado a promover la participación y la sostenibilidad de las expresiones culturales.

10.2. Componente 2: Política cultural

La política cultural constituye el marco normativo e institucional dentro del cual AraucaZine desarrolla su acción y desde el cual puede acceder a recursos, reconocimiento y legitimidad. En el contexto de este proyecto, este componente cumple dos funciones

simultáneas: orienta el diseño de las estrategias del plan en coherencia con las políticas públicas vigentes, y abre oportunidades concretas de financiación y articulación institucional que el plan debe aprovechar.

La Constitución Política de Colombia (1991), reconoce la cultura como derecho fundamental y obliga al Estado a promover el acceso a las manifestaciones culturales; en Colombia se reconoce a las organizaciones culturales como actores clave en la gestión y circulación de bienes culturales; Así mismo se incentiva a la formalización y el fortalecimiento empresarial de organizaciones culturales.

La Convención de la (UNESCO 2023), señala la diversidad de las expresiones culturales, que subraya la importancia de fortalecer las capacidades institucionales de los actores culturales para garantizar la sostenibilidad de las prácticas creativas.

10.3. Componente 3: Comunicación

La comunicación constituye el componente que define los mecanismos mediante los cuales AraucaZine proyecta su identidad, visibiliza sus procesos y mantiene coordinación interna entre sus integrantes. Este componente opera en dos planos simultáneos que el modelo reconoce como igualmente críticos: la comunicación externa, orientada al posicionamiento

institucional y la construcción de narrativa territorial, y la comunicación interna, orientada a resolver los déficits de coordinación identificados en el diagnóstico.

AraucaZine cuenta con una base comunicativa sólida: presencia activa en Facebook, Instagram con publicaciones semanales, identidad visual definida con logo, tipografías y elementos de marca. Sin embargo, el contenido publicado se concentra en información sobre eventos y proyecciones, lo que limita la construcción de narrativa institucional y de comunidad en torno a la organización. Internamente, la ausencia de acuerdos sobre canales, frecuencias y mecanismos de seguimiento reproduce los mismos conflictos de coordinación identificados en la línea administrativa.

Este componente se operacionaliza en el proyecto a través del diagnóstico de comunicaciones, el documento de narrativa institucional, el calendario de contenidos con guía de producción organizado en tres tipologías (agenda y eventos, proceso, territorio e identidad) y el protocolo de comunicación interna.

10.4. Componente 4: Social

El componente social constituye la dimensión que conecta el fortalecimiento organizacional de AraucaZine con su función como agente de transformación en el departamento de Arauca. Su propósito dentro del modelo es garantizar que ningún instrumento producido por el proyecto pierda de vista la razón de ser de la organización:

generar acceso al cine como herramienta de encuentro comunitario, fortalecimiento de la identidad local, memoria colectiva y tejido social.

Este componente reconoce que AraucaZine no es una empresa cultural cuyo objetivo sea la rentabilidad económica, sino una corporación cultural sin ánimo de lucro cuya sostenibilidad institucional tiene sentido únicamente en la medida en que le permite cumplir su misión social con mayor alcance y continuidad.

Como lo plantea Yúdice (2002), la cultura se ha consolidado como un recurso estratégico capaz de generar cohesión social, participación ciudadana y desarrollo sostenible.

Este componente se operacionaliza de tres maneras concretas. Primero, todos los espacios participativos del proceso con el equipo de AraucaZine incluyen una pregunta sobre impacto territorial: qué efecto tiene cada decisión sobre la capacidad de la organización de llegar a más comunidades y territorios rurales del departamento. Segundo, el portafolio de servicios incorpora explícitamente el enfoque en construcción de paz, conciencia ambiental y transformación social como valor diferencial de AraucaZine ante aliados públicos y privados. Tercero, el calendario de contenidos reserva espacio específico para contenido de territorio e identidad que visibilice las realidades del departamento desde las perspectivas de sus comunidades.

10.5. Componente 5: Ambiental

El componente ambiental en el modelo de gestión de AraucaZine no se limita a la adopción de prácticas sostenibles en la operación logística de la organización, su alcance en este proyecto es más específico: reconoce que el departamento de Arauca es un territorio con una relación particular con su entorno natural, la llanura, los ríos, la biodiversidad de la Orinoquía, y que esa relación forma parte de la identidad cultural que AraucaZine busca visibilizar y preservar a través del cine y el audiovisual.

Desde la perspectiva de los sistemas culturales que orienta el modelo, la investigación cultural en AraucaZine no puede entenderse separada del territorio ni de las dinámicas ambientales y sociales que lo configuran. El audiovisual como herramienta de memoria y territorio tiene en la dimensión ambiental un campo de contenido específico: los talleres que AraucaZine realiza con comunidades sobre conciencia ambiental, los contenidos sobre biodiversidad y territorio que forman parte de su producción, y el enfoque de sus proyectos de formación audiovisual con jóvenes en contextos rurales son expresiones concretas de este componente.

Este componente se operacionaliza en el proyecto a través de la línea estratégica cultural y ambiental del plan de acción, que impulsa la creación de contenidos sobre cultura llanera y memoria local, y promueve prácticas sostenibles en la operación de la organización. También se refleja en el portafolio de servicios, donde los talleres con enfoque ambiental se identifican como una línea de trabajo con aliados públicos y privados que usan el audiovisual como herramienta de conciencia ambiental y transformación territorial.

10.6. Componente 6: Educación

El componente educativo en el modelo de gestión de AraucaZine opera en dos niveles que el proyecto debe atender simultáneamente. El primero es la formación del equipo interno de la organización, que necesita fortalecer capacidades en gestión administrativa, sostenibilidad financiera y comunicación institucional para apropiarse de los instrumentos que el proyecto produce. El segundo es la dimensión formativa que AraucaZine ejerce hacia las comunidades del territorio a través de sus talleres audiovisuales, sus procesos de formación de públicos y sus espacios de creación colectiva.

Este componente se operacionaliza en el proyecto a través de las sesiones de capacitación interna contempladas en la fase de validación, donde el equipo de AraucaZine recibe formación específica en los instrumentos producidos por el proceso de consultoría: cómo usar el manual de funciones, cómo aplicar la plantilla de presupuesto, cómo implementar el calendario de contenidos.

Desde la perspectiva de los sistemas culturales que orienta el modelo, las herramientas tecnológicas y digitales que AraucaZine incorpora en su gestión deben entenderse como instrumentos al servicio de los procesos formativos y comunitarios. La integración de plataformas colaborativas, calendarios compartidos y sistemas de almacenamiento digital tiene sentido en este modelo únicamente en la medida en que facilita el trabajo del equipo y amplía el alcance formativo de la organización.

Tabla 2*Modelo de gestión participativa*

1. Gestión cultural Estrategia que integra los instrumentos administrativos, organizativos y normativos necesarios para el funcionamiento de proyectos culturales, considerando instituciones, marcos legales y procesos internos. Estrategia basada en el análisis e implementación de políticas públicas, normativas y programas culturales que orientan el <u>desarrollo del sector cultural.</u>	2. Política cultural Estrategia basada en el análisis e implementación de políticas públicas, normativas y programas culturales que orientan el desarrollo del sector cultural. Gestión cultural, Social, Financiera (dentro de gestión), Comunicación.	3. Comunicación Estrategia que define los mecanismos de difusión del proyecto mediante medios digitales, audiovisuales y comunitarios para posicionar sus actividades y resultados. Gestión cultural, Social, Tecnológica
4. Social Estrategia que relaciona el proyecto con las comunidades beneficiarias, generando impacto social y fortaleciendo el tejido cultural del territorio. Gestión cultural,	5. Ambiental Estrategia orientada al uso responsable de recursos y la implementación de prácticas sostenibles que minimicen impactos ambientales. Social, Tecnológica, Gestión cultural.	6. Educación Estrategia que incorpora herramientas tecnológicas y digitales para optimizar la comunicación, producción y gestión cultural. Comunicación, Gestión cultural, Social.
Comunicación, Política cultural.		

Nota: El modelo de gestión incluye una estructura organizada y estratégica que permite orientar de manera clara los procesos de planificación, ejecución y seguimiento, es decir que facilita un desarrollo más metódico y eficiente del proyecto. Fuente: Elaboración propia.

10.7. Componente 7: Estratégico

10.7.1. Posicionamiento y narrativa institucional:

Se basará en consolidar una identidad enfocada en la memoria, cultura llanera y participación comunitaria, a través de una narrativa coherente tanto en lo audiovisual como en lo visual.

10.7.2. Estrategia digital:

Se implementará una estrategia que contemple la gestión de redes sociales con un calendario de contenidos multimedia acompañado de campañas audiovisuales vinculadas a territorio, comunidad y procesos formativos y el uso de herramientas colaborativas para la programación de publicaciones.

10.7.3. Comunicación interna

Se fortalecerán los de reportes mensuales por áreas, la elaboración de un manual interno institucional con misión, visión y objetivos para unificar criterios, así como el uso de correos corporativos y calendarios compartidos.

10.7.4. Relacionamento estratégico:

Se promoverá la articulación con entidades culturales, universidades y organizaciones comunitarias para la difusión de resultados y memorias de actividades que fortalecerán la confianza y transparencia.

10.7.5. Producción de contenidos:

Estará orientada a la documentación audiovisual de procesos y la creación de series cortas sobre memoria, territorio y formación comunitaria.

10.8. Estrategias Comerciales

Las estrategias comerciales de AraucaZine se orientan a diversificar y consolidar sus ingresos, con el propósito de asegurar la sostenibilidad económica de la organización a través de servicios, alianzas y productos culturales. Para ello, se propone fortalecer un portafolio que incluya la producción, registro y edición de contenidos audiovisuales, así como la realización de talleres y procesos formativos en áreas como guion, comunicación digital y creación audiovisual.

También se contempla el acompañamiento a instituciones públicas y privadas en el desarrollo de iniciativas culturales y la organización de exhibiciones comunitarias e itinerantes dirigidas a escuelas y espacios territoriales. Otro frente clave es la participación constante en convocatorias. Para facilitar este proceso, se plantea crear un formato estandarizado que permita aplicar de manera ágil y ordenada a programas del Ministerio de Cultura, la Gobernación de Arauca, fondos audiovisuales y opciones de cooperación internacional.

De igual forma, se promoverá la construcción de alianzas estratégicas con universidades, entidades culturales y empresas privadas, con miras a establecer convenios, prácticas profesionales, residencias, patrocinios y colaboraciones de responsabilidad social empresarial. A nivel interno, se propone un mecanismo de micro financiación que destine un porcentaje de los ingresos a la sostenibilidad de proyectos propios, la actualización técnica y la creación de nuevos contenidos. Finalmente, se impulsará la comercialización de productos culturales, como piezas audiovisuales realizadas en el territorio y materiales educativos o pedagógicos que amplíen la oferta de la organización y fortalezcan su presencia en el ecosistema cultural.

11. Plan de Acción

El Plan de Acción de AraucaZine se organiza en seis líneas estratégicas que responden directamente a las necesidades identificadas en el diagnóstico. Estas líneas buscan fortalecer la organización interna, asegurar la sostenibilidad financiera, consolidar el equipo humano, modernizar los recursos tecnológicos y potenciar el enfoque cultural y ambiental que caracteriza a la corporación.

11.1.Fortalecimiento Administrativo

Se busca ordenar y clarificar el funcionamiento interno de AraucaZine mediante un organigrama definido, un manual interno con misión, visión y funciones de cada rol, y un sistema de reportes mensuales para hacer seguimiento a las actividades. Esta línea incluye ajustes periódicos que permitan mejorar procesos y garantizar una operación coherente. Sostenibilidad financiera esta línea se centra en diversificar ingresos y fortalecer la autonomía económica. Incluye la creación de un portafolio de servicios, un dossier institucional para aplicar a convocatorias, y la gestión permanente de alianzas con entidades públicas, privadas y culturales.

También se proyecta un fondo de reinversión destinado a mantenimiento, nuevos proyectos y fortalecimiento institucional. Formación y desarrollo del equipo humano el

propósito es impulsar las capacidades del equipo y promover su bienestar. Para ello se implementará un plan de formación semestral, un sistema de reconocimientos y espacios de diálogo bimensuales.

También se gestionarán alianzas con universidades y entidades culturales para prácticas, mentorías e intercambios. Innovación y tecnología la modernización tecnológica es clave para el trabajo audiovisual. Se realizará un inventario del estado de los equipos, se creará un sistema centralizado de almacenamiento digital y se proyectará un laboratorio audiovisual para formación y producción. Además, se buscarán alianzas con empresas tecnológicas que permitan acceder a herramientas y apoyos especializados. Estrategia cultural y ambiental esta línea integra la identidad territorial y el cuidado del entorno en todas las acciones de AraucaZine.

Se impulsará la creación de contenidos sobre la cultura llanera, la memoria local y las comunidades. También se adoptarán prácticas sostenibles y se desarrollará el proyecto “Cultura y Territorio”, enfocado en visibilizar voces locales y promover el sentido de pertenencia. Parte de la estrategia incluye fomentar contenidos que sensibilicen sobre la protección ambiental.

Tabla 3*Cuadro comparativo de sistemas culturales*

Concepto	Definición fundamentada	Fundamento teórico (Maldonado)	Fundamento teórico (Lévy)	Problemática global asociada	Transformación cultural observada	Comentario critico (proyecto AraucaZine)
-----------------	------------------------------------	---	--	---	--	---

Telemetría	Es un proceso de recolección y análisis de datos a distancia para medir el impacto cultural y participación es decir que cuando hablamos de telemetría en el campo cultural, no nos referimos únicamente a la medición técnica de datos, sino a la posibilidad de comprender	Desde la teoría de sistemas complejos abiertos la cultura intercambia información con todo su entorno ya que la medición de datos hace parte de esos flujos que permiten retroalimentación y reorganización y adaptación frente a cambios tecnológicos y sociales.	En la cibercultura, la información circula en red y se convierte en base de la inteligencia colectiva puesto que la mediación permite comprender dinámicas colaborativas y procesos de construcción distribuida del conocimiento.	Capitalismo de datos con dependencia de plataformas digitales y brecha tecnológica que limita la participación equitativa en escenarios globales.	Transición hacia una gestión cultural estratégica basada en análisis digital que amplía el alcance territorial y resignifica lo local en lo global	El proyecto debe utilizar la medición como herramienta de fortalecimiento cultural y no como subordinación a lógicas mercantiles, equilibrando identidad territorial con visibilidad digital.
-------------------	--	--	---	---	--	---

como circulan,
se consumen y
se transforman
los contenidos
en entornos
digitales, en los
tiempos de
ahora la cultura
se mueve en
plataformas,
redes sociales
y espacios
virtuales donde
cada
interacción
deja huella, es
decir que
analizar estos
datos permite
entender
dinámicas
reales de
participación.

Investigación y ecología	La investigación cultural. Se puede abordar desde una mirada ecológica ya que parte de reconocer que	La cultura funciona como sistema abierto que coevoluciona con su entorno debido no puede entenderse aislada del territorio ni de	El conocimiento se construye en redes distribuidas como la ecología cultural se fortalece	La crisis climática, homogeneización cultural y debilitamiento de identidades territoriales frente a narrativas	La revalorización del territorio mediante narrativas audiovisuales que proyectan identidad local en escenarios	Es necesario profundizar procesos investigativos que articulen cultura y territorio, evitando que la digitalización
	la cultura no existe separada del territorio no de la comunidad que la produce puesto que está vinculada a contextos sociales, históricos y ambientales específicos.	las dinámicas ambientales y sociales que la configuran.	cuando saberes locales con entornos digitales ampliando su proyección.	globales dominantes.	digitales interconectados	diluya la memoria histórica y ambiental.

Convocatorias	Son mecanismos de financiación cultural mediante estímulos competitivos, las convocatorias llegan a cumplir un papel importante dentro del ecosistema cultural porque permite acceder a recursos,	En los términos de sistemas abiertos, las convocatorias representan flujos de energía externa que permiten reorganización interna, innovación y sostenibilidad dentro del sistema cultural	Las convocatorias activan redes colaborativas donde circula capital simbólico y se fortalece la inteligencia colectiva en escenarios digitales.	Centralización de recursos, precarización laboral en el sector y competencia culturales y competencia desigual entre territorio.	Profesionalización de la gestión cultural y mayor articulación institucional en entornos nacionales e internacionales	Se recomienda diversificar fuentes de sostenibilidad para no depender exclusivamente de estímulos externos que condicionen la agenda cultural.
	visibilidad y legitimidad institucional y en muchos casos, son la vía que posibilita la ejecución de proyectos culturales.					

Mediación cultural	Procesos que articule comunidad, obra e institución para generar apropiación cultural ya que la mediación cultura es mucho más que la difusión de contenido y así es el proceso mediante el cual se genera diálogo entre obra, institución y comunidad.	La mediación actúa como mecanismo de conexión entre subsistemas sociales, reduciendo fragmentaciones y favoreciendo cohesión dentro del sistema cultural-	La mediación cultural se vincula con la inteligencia colectiva en donde los públicos dejan de ser receptores pasivos y participan en la construcción de sentido.	Fragmentación social polarizando ideología y debilitando el tejido comunitario en contextos de globalización acelerada.	El fortalecimiento de identidad cultural y generación de espacios participativos que combinan presencialidad y virtualidad,	Se requiere consolidar procesos formativos continuos que fortalezcan el dialogo comunitario más allá de eventos aliados.
---------------------------	---	---	--	---	---	--

Instituciones culturales	Las instituciones culturales son necesarias porque organizan, estructuran y sostienen procesos en el tiempo y así funcionan como puntos de estabilidad dentro de un entorno cambiante es decir que en términos de sistema complejos todos necesitan cierto nivel de organización que garantice continuidad que no tenga que ver con instituciones ya que los	Las instituciones operan como nodos estabilizadores dentro de sistemas complejos, garantizando continuidad organizativa, pero manteniendo capacidad de adaptación ante entornos cambiantes.	Las instituciones deben integrarse a la lógica de la cibercultura, promoviendo redes colaborativas y procesos horizontales de circulación cultural	La crisis de legitimidad institucional, reducción presupuestal y tensiones entre burocracia y participación comunitaria.	Se hace reconfiguración institucional hacia medios modelos más flexibles, colaborativos y con mayor presencia digital.	El desafío consiste en fortalecer la gobernanza institucional sin perder cercanía comunitaria ni capacidad de innovación cultural.
---------------------------------	--	---	--	--	--	--

procesos
culturales
quedarían

fragmentados o serian
esporádicos, sin
embargo, el contexto
global exige que estas
instituciones se
transformen ya que la
cultura en red demanda
estructuras más
flexibles, colaborativas
y abiertas al dialogo con
las comunidades,

Nota: Este cuadro comparativo de sistemas culturales donde se evidencia un análisis con Araucazine proporciona al proyecto una comprensión más amplia de la mayoría de las dinámicas culturales, así permitiendo llegar a generar una mirada crítica sobre la memoria, la identidad y las formas de representación cultural dentro del desarrollo audiovisual. Fuente: Elaboración propia

11.2. Análisis de coherencia Interna del proyecto

La coherencia del modelo es integral, logrando un alineamiento perfecto entre la necesidad detectada, la solución propuesta y la forma de ejecutarla:

11.2.1. Alineamiento Problema-Objetivo

El diagnóstico inicial reveló una desarticulación administrativa y una dependencia financiera. Los objetivos atacan estas causas. La estructura administrativa (OE1) elimina la desorganización, y la sostenibilidad financiera (OE2) combate la inestabilidad. No se proponen soluciones superficiales, sino cambios estructurales.

11.2.2. Sinergia Metodológica

El uso de una metodología cualitativa y participativa es el punto de unión más fuerte del modelo. Dado que AraucaZine es una Organización Cultural de la Sociedad Civil (OCSC), la metodología asegura que los procesos de gestión nazcan del consenso del equipo. Esto garantiza la "Sostenibilidad Social": el modelo no fracasará por falta de adopción, ya que fue construido por quienes lo ejecutan.

11.2.3. Impacto Territorial

La coherencia se cierra al observar que el modelo fortalece a la organización no solo para "sobrevivir", sino para cumplir su función social de mediación cultural en la periferia.

11.3. Definición del tipo de estrategia más acorde con el proyecto

El proyecto formulado para la corporación cultural AraucaZine se enmarca principalmente en una estrategia de gestión cultural con enfoque estratégico-organizacional, en tanto su propósito central no se limita a la ejecución de actividades culturales, sino que busca fortalecer la estructura interna, la sostenibilidad y el direccionamiento institucional de la organización. En este sentido, la estrategia adoptada resulta coherente con el problema cultural identificado, el cual radica en la ausencia de planificación estratégica, generando desarticulación interna, debilidades administrativas, inestabilidad financiera y baja visibilidad institucional. Frente a esta problemática, el proyecto no plantea una intervención exclusivamente artística o programática, sino una transformación estructural orientada a consolidar a AraucaZine como un agente cultural sostenible en el territorio.

Asimismo, esta estrategia se articula directamente con los objetivos específicos del proyecto. Por un lado, el fortalecimiento de la estructura administrativa responde a un enfoque organizacional que permite establecer roles, funciones y procesos claros; por otro, el

diseño de estrategias de sostenibilidad financiera evidencia una orientación hacia la gestión eficiente de recursos; y, finalmente, la implementación de una estrategia integral de comunicación refuerza la dimensión simbólica y relacional propia de la gestión cultural. De igual manera, el carácter territorial del proyecto refuerza la pertinencia de esta estrategia. Arauca, como contexto periférico con limitaciones en el acceso a bienes y servicios culturales, requiere organizaciones sólidas que puedan garantizar la continuidad de los procesos culturales.

En este marco, una estrategia de gestión cultural con enfoque estratégico permite no solo responder a las necesidades internas de la organización, sino también ampliar su impacto en la comunidad, fortaleciendo el tejido social, la identidad local y los procesos de participación ciudadana. Por tanto, la estrategia adoptada se configura como un modelo integral que articula dimensiones administrativas, financieras, comunicativas y culturales, permitiendo la sostenibilidad institucional de AraucaZine.

Esta integración favorece la consolidación de la organización como un referente del sector audiovisual en el departamento de Arauca, garantizando la continuidad de sus procesos y su capacidad de transformación social en el territorio.

11.4. Análisis de la coherencia interna del proyecto

El proyecto presenta un alto nivel de coherencia interna, evidenciado en la articulación entre el problema cultural identificado, los objetivos específicos, las estrategias formuladas y la metodología propuesta. En primer lugar, el problema central la falta de planificación estratégica se encuentra claramente definido y se constituye como el eje articulador de la propuesta, permitiendo que cada uno de los componentes del proyecto responda de manera directa a esta situación. En relación con los objetivos específicos, se observa una correspondencia lógica con las causas del problema.

El fortalecimiento de la estructura administrativa responde a la desorganización interna; las estrategias de sostenibilidad financiera abordan la inestabilidad económica; y la estrategia de comunicación atiende la baja visibilidad institucional. Esta relación evidencia que el proyecto no se limita a tratar los efectos del problema, sino que interviene sus causas estructurales. Por su parte, las estrategias formuladas mantienen una coherencia con los objetivos planteados y se organizan de manera lógica dentro del modelo de gestión. En términos de orden, se prioriza inicialmente el fortalecimiento administrativo y organizativo, lo cual resulta fundamental para establecer bases sólidas de funcionamiento; posteriormente, se desarrollan las estrategias financieras, que permiten garantizar la sostenibilidad del proyecto; y finalmente, se consolidan las estrategias de comunicación, orientadas al posicionamiento y visibilizarían de la organización. Este orden evidencia una secuencia lógica que va de lo interno a lo externo, asegurando la viabilidad operativa del proyecto.

Asimismo, la metodología propuesta de carácter cualitativo y participativo se articula de manera coherente con el modelo de gestión. La inclusión de los actores de la organización

en el diagnóstico, diseño y validación de las estrategias refuerza la pertinencia de las acciones planteadas y favorece la apropiación del proceso. De igual manera, las fases metodológicas (diagnóstico, identificación de necesidades, diseño de propuesta y validación) se corresponden con la lógica del fortalecimiento institucional, lo que evidencia una alineación clara entre el cómo se ejecuta el proyecto y lo que se propone alcanzar. En este sentido, el modelo de gestión logra una adecuada articulación interna, en la medida en que integra de manera coherente todos sus componentes, garantizando no solo la claridad conceptual del proyecto, sino también su viabilidad en términos operativos.

La correspondencia entre problema, objetivos, estrategias y metodología permite afirmar que el proyecto cuenta con una estructura sólida, capaz de orientar procesos de transformación organizacional sostenibles en el tiempo. En conclusión, la coherencia interna del proyecto se cumple de manera satisfactoria, ya que existe una relación directa y lógica entre todos sus elementos, así como un orden estratégico que facilita su implementación. Esta articulación fortalece la pertinencia del modelo de gestión propuesto y contribuye a consolidar a AraucaZine como una organización cultural con capacidad de planificación, gestión y proyección en el contexto territorial en el que se inscribe.

12. Cronograma

El cronograma de consultoría para AraucaZine se estructura en tres fases progresivas y articuladas, diseñadas para responder de manera ordenada a las necesidades identificadas en el diagnóstico organizacional. Esta secuencia responde a una lógica de construcción institucional que va de lo interno hacia lo externo, es decir, primero se consolidan las bases estructurales de la organización, luego se diseñan las herramientas estratégicas y financieras, y finalmente se validan e implementan con el equipo de AraucaZine a través de procesos participativos.

Comunicaciones – E1. Estrategia integral de comunicación.		
Análisis de presencia digital y narrativa institucional actual		
<u>Fase 2 - Diseño de la propuesta de fortalecimiento - mes 2</u>		
Fortalecimiento		
administrativo – E1. Organigrama, manual de funciones		
Organigrama		
institucional y definición de roles por área		
Manual de		
funciones, procedimientos internos y POA anual		

Sostenibilidad			
financiera – E2. Plan financiero + portafolios de servicios			
Comunicaciones – E2. Identidad visual y plan de medios institucional			
Construcción de y	identidad visual		
narrativa institucional			
<u>Fase 3 Validación y socialización – mes 3</u>			
Fortalecimiento			
administrativo – E3. Talento humano			
Secciones de			
capacitación			

internas (2 secciones)	
Sostenibilidad	
financiera – E3. Autogestión y economía creativa	
Sesiones de	
capacitación interna (2 sesiones)	
Comunicaciones –E3. Redes y alianzas estratégicas	
Vinculación con	
medios locales,	

universidades y redes culturales	
Socialización y	
ajuste final- Todos lo OE – Presentación	
aprobación de dirección	
Presentación a AraucaZine + retroalimentación + acta de entrega	

Nota: El cronograma presenta la planificación y ejecución progresiva de las actividades del proyecto, organizadas por fases estratégicas

completando tres meses, para garantizar el cumplimiento de los objetivos y estrategias propuestas en tiempos y entregables establecidos. Fuente:

Elaboración propia.

13. Presupuesto

Debido a que esta consultoría se enfoca en la prestación de servicios profesionales especializados y no en la producción de bienes, no se generan ventas comerciales ni opera bajo la lógica de una empresa con inventarios. Por lo tanto, algunos elementos financieros tradicionales fueron excluidos para mantener la coherencia con la naturaleza del proyecto. Por esta razón aspectos como: el punto de equilibrio basado en unidades de producto físico, el estado de liquidez con estructura de inventarios y el análisis de rentabilidad a largo plazo, fueron excluidos, debido a que su aplicación resultaría forzada e incoherente con un modelo de prestación de servicios profesionales especializados.

Adicionalmente, el presupuesto planteado, presenta diferencias frente a modelos tradicionales, debido al contexto actual de AraucaZine como organización que aún se encuentra en proceso de fortalecimiento institucional y con recursos limitados, En respuesta a ello, se optó por un modelo de contratación remota por entregable y tarifa fija, apoyado en herramientas digitales colaborativas, lo que permite reducir costos sin afectar la calidad de los resultados. En línea, con los principios de gestión eficiente y sostenibilidad, promovidos por el plan estratégico de AraucaZine busca promover.

Tabla 5*Presupuesto General*

Fase	Categoría	Subcategoría	Ítem	Descripción	Unidad	Cantidad	Valor Unitario	Subtotal	IVA (19%)	Total
Fase 1	Talento Humano	Dirección	Honorarios consultores estratégico	Planeación, coordinación y liderazgo del diagnóstico	Mes	1	\$2.250.000	\$2.250.000	\$427.500	\$2.677.500
Fase 1	Talento Humano	Procesos	Honorarios consultores de procesos	Diseño y aplicación de entrevistas organizacionales	Mes	1	\$1.750.000	\$1.750.000	\$332.500	\$2.082.500
Fase 1	Talento Humano	Comunicaciones	Honorarios consultores de comunicaciones	Diagnóstico digital y análisis de visibilidad	Mes	1	\$1.900.000	\$1.900.000	\$361.000	\$2.261.000
Fase 1	Operativo	Investigación	Diseño de cuestionarios	Diseño metodológico de entrevistas	Unidad	1	\$150.000	\$150.000	\$28.500	\$178.500
Fase 1	Operativo	Investigación	Análisis de entrevistas	Procesamiento de 10 entrevistas	Unidad	10	\$20.000	\$200.000	\$38.000	\$238.000
Fase 1	Operativo	Reuniones	Licencias de softwares para plataformas digitales	Plataforma reuniones virtuales	Mes	1	\$50.000	\$50.000	\$9.500	\$59.500

Fase 1	Materiales	Papelería	Papelería técnica	Formatos, guías y documentos	Paquete	1	\$100.000	\$100.000	\$19.000	\$119.000
Fase 2	Talento Humano	Dirección	Honorarios consultores estratégico	Diseño del plan estratégico	Mes	1	\$2.250.000	\$2.250.000	\$427.500	\$2.677.500
Fase 2	Talento Humano	Financiero	Honorarios Consultor Financiero	Modelación financiera y sostenibilidad	Mes	1	\$2.250.000	\$2.250.000	\$427.500	\$2.677.500
Fase 2	Talento Humano	Procesos	Honorarios Consultor de Procesos	Diseño de organigrama y flujos de trabajo	Mes	1	\$1.750.000	\$1.750.000	\$332.500	\$2.082.500
Fase 2	Operativo	Diseño	Licencia Adobe	Diseño de documentos estratégicos	Mes	1	\$80.000	\$80.000	\$15.200	\$95.200
Fase 2	Operativo	Diseño	Canva Pro	Diseño gráfico colaborativo	Mes	1	\$40.000	\$40.000	\$7.600	\$47.600
Fase 2	Operativo	Gestión	Google Workspace	Almacenamiento y trabajo colaborativo	Mes	1	\$30.000	\$30.000	\$5.700	\$35.700
Fase 3	Talento Humano	Dirección	Honorarios Consultor Estratégico	Cierre y entrega final del proyecto	Mes	1	\$2.250.000	\$2.250.000	\$427.500	\$2.677.500
Fase 3	Talento Humano	Comunicaciones	Honorarios Comunicaciones	Capacitaciones y estrategia final	Mes	1	\$1.900.000	\$1.900.000	\$427.500	\$2.261.000

Fase 3	Talento Humano	Financiero	Honorarios Financiero	Diseño de indicadores y dashboard	Mes	1	\$2.000.000	\$2.000.000	\$380.000	\$2.380.000
Fase 3	Operativo	Capacitación	Plataforma streaming	Sesiones virtuales de formación	Mes	1	\$40.000	\$40.000	\$7.600	\$47.600
Fase 3	Materiales	Capacitación	Material pedagógico	Guías y presentaciones	Paquete	1	\$100.000	\$100.000	\$19.000	\$119.000
Fase 3	Operativo	Entrega	Diseño informe final	Diagramación y entrega documento final	Unidad	1	\$200.000	\$200.000	\$38.000	238.000
General	Administrativo	Gestión	Servicios administrativos	Apoyo administrativo del proyecto	Mes	3	\$116.667	\$350.000	\$66.500	\$416.500
General	Operativo	Comunicación	Internet y telefonía	Conectividad del equipo	Mes	3	\$33.333	\$100.000	\$19.000	\$119.000
General	Riesgos	Contingencia	Fondo de imprevistos	Reserva para riesgos del proyecto	General	1	\$300.000	\$300.000	\$57.000	\$357.000

Nota: El presupuesto general del proyecto se dividió en tres fases que permitieron desarrollar el diagnóstico, la planeación estratégica y el cierre del proceso cultural de AraucaZine, en la cual la fase 1 tuvo un valor total de \$7.616.000 pesos, enfocado en el análisis organizacional y cultural siguiendo por la fase 2 contó con \$7.616.000 pesos destinados al modelo estratégico y financiero y finalizando la fase 3 tuvo un valor de

\$7.723.100 pesos para el fortalecimiento, capacitaciones y entrega final del proyecto. Además, el presupuesto general incluyó costos administrativos y de probabilidad por un total de \$592.000 pesos. Fuente: Elaboración propia.

Tabla 6

Flujo de caja

Mes		Ingresos Neto Humano	Talento	Operativos	Administrativos	Imprevistos	Flujo
Mes 1	\$13.939.200	\$7.900.000	\$500.000	\$200.000	\$200.000	\$5.139.200	
Mes 2	\$12.196.800	\$7.900.000	\$500.000	\$200.000	\$200.000	\$3.396.800	
Mes 3						\$8.712.000	
						\$7.900.000	
						\$500.000	
						\$200.000	
						\$300.000	
						\$1.888.000	

Nota: El flujo de caja permitió proyectar y organizar los ingresos y egresos del proyecto durante los tres meses de ejecución, facilitando el control financiero y la distribución adecuada de los recursos, con este análisis se permite identificar la relación entre los costos operativos, administrativos y de talento humano frente a los ingresos estimados, contribuyendo a la toma de decisiones y a la sostenibilidad económica del proyecto en cada etapa de desarrollo. Fuente: Elaboración propia.

Tabla 7*Estrategias de financiación*

Estrategia	Acción	Costo	Ingreso esperado	Responsable
Convocatorias públicas	Aplicación estímulos culturales	\$500.000	\$10.000.000	Equipo
Alianzas públicas	Convenios con alcaldías	\$300.000	\$8.000.000	Consultor estratégico
Patrocinios privados	Empresas culturales	\$300.000	\$5.000.000	Comunicaciones
Crowdfunding	Campaña digital	\$200.000	\$2.000.000	Comunicaciones
Recursos propios	Aporte AraucaZine	\$0	\$34.848.000	Cliente

Nota: Las estrategias de financiación planteadas para el proyecto permiten determinar diferentes mecanismos de sostenibilidad económica

mediante convocatorias públicas, alianzas institucionales, patrocinios privados, campañas de crowdfunding y recursos propios de AraucaZine y así estas acciones fortalecen la viabilidad financiera del proyecto y amplían las oportunidades de gestión cultural, garantizando recursos para su ejecución, continuidad y crecimiento. Fuente: Elaboración propia.

14. Indicadores

14.1. Indicadores de fin

- Aumento del nivel de organización interna con un 30% con medición de indicadores de tiempos de respuesta y cumplimiento de procesos teniendo en cuenta el tiempo del año 2026 y su ritmo de medición con comparación del diagnóstico inicial y la evaluación final.
- Mejora de capacidad organizacional de gestionar proyectos culturales a través del plan estratégico para la organización que será aprobado por la dirección de la empresa antes de la mitad del año del 2026.
- el incremento en la articulación interna entre áreas medido por un 80%.

14.2. Indicadores de propósito

- Fortalecimiento de las áreas principales de la organización con procesos debidamente documentados y validados antes del primer trimestre del año 2026.

- Accionamiento del sistema de indicadores creados para la organización aprobado en enero de 2026.
- Capacitación al personal interno generando el 90% de conocimiento en el primer trimestre del año 2026.
- Decrecimiento de vacíos administrativos en un 20% generado por el informe final.

14.3. Indicadores de componentes

- Diagnóstico organizacional completo junto con análisis por áreas para el último mes del 2025.
- Recopilación de entrevistas realizadas al equipo de trabajo de la organización.
- Matriz DOFA realizado y aprobado.
- Reconocimiento de necesidades debidamente documentadas.
- Propuesta de fortalecimiento con las líneas estratégicas a seguir en la organización detallada por cada área.
- Aclaración de roles en organigrama actualizado del año 2026.

- Aprobación por parte de la gerencia de la organización con el 100% de los documentos revisados y aprobados por todas las áreas.
- Capacitación interna en mínimo dos sesiones para la organización.
- Informe final consolidado y entregado a la organización con los ajustes y finalización del proceso.

14.4. Indicadores de actividades

- Cumplimiento de las actividades en los tiempos establecidos en el plan estratégico para la organización con un 95% de ejecución.
- 4 consultores participando en el proceso activos en un 100%
- Informes establecidos por cada fase del proyecto que incluye diagnóstico, DOFA, propuesta y cierre.
- Entregables de formatos, matrices y actas en el 100% antes del cierre.
- Documentación de procesos 100% analizados y registrado.

15. Conclusión

Una de las conclusiones más relevantes de este proceso radica en comprender que las organizaciones culturales no son un complemento del desarrollo social: son un motor de transformación en sí mismas. Como lo plantea Yúdice (2002), la cultura se ha consolidado como un recurso estratégico capaz de generar cohesión social, participación ciudadana y desarrollo sostenible; y en territorios como Arauca, atravesados por la violencia, la migración y la erosión de la identidad colectiva, esa afirmación deja de ser teórica para convertirse en una necesidad estructural. Lo que este trabajo evidenció es que cuando una organización cultural logra estructurarse y garantizar su continuidad en el territorio, está aportando a un cambio que no puede venir únicamente desde la institucionalidad pública ni desde intervenciones externas: un cambio desde el arte, desde lo comunitario y para el territorio mismo.

El proceso de diagnóstico permitió confirmar que la ausencia de planeación estratégica no es una debilidad menor ni subsanable con voluntad individual. Es la causa raíz que determina si una organización cultural puede sostener su impacto o si termina fragmentándose antes de alcanzar su potencial. AraucaZine lleva más de cuatro años llevando el cine como herramienta de encuentro, diálogo y reconocimiento al departamento de Arauca. Sin embargo, ese recorrido ha sido posible a pesar de la falta de estructura, no gracias a ella. La pregunta que este trabajo deja planteada es cuánto mayor habría sido ese impacto cuántas más comunidades, cuántos más jóvenes, cuántos más territorios rurales hubieran podido ser

impactados si la organización hubiera contado desde sus inicios con un direccionamiento estratégico claro.

La principal amenaza para la continuidad y sostenibilidad de AraucaZine no proviene de factores externos sino de sus propias debilidades internas: la ausencia de una estructura administrativa formal, la falta de estrategias financieras claras y la inexistencia de una comunicación institucional coherente. Estas tres causas generan un ciclo de desgaste que afecta al equipo, dispersa los esfuerzos y reduce el impacto de procesos culturales que, en términos de valor social, son profundamente significativos. El plan estratégico participativo diseñado responde a estas causas de manera directa: busca que la organización transite de la lógica del voluntariado hacia una institucionalidad colectiva, sin perder la esencia comunitaria y artística que la define.

En ese camino, marcos como la Ley Naranja y los mecanismos del Ministerio de las Culturas ofrecen rutas concretas de sostenibilidad que AraucaZine puede aprovechar con mayor efectividad una vez cuente con la formalización que este plan propone.

Este trabajo trasciende el caso particular de AraucaZine y apunta a una problemática extendida por toda Colombia donde las organizaciones culturales, festivales y colectivos que generan transformación social a través del arte, se sostienen sobre esfuerzos individuales, sin estructura administrativa ni estrategias financieras que garanticen su continuidad. La consecuencia no es solo organizacional: es la pérdida de procesos culturales que generan

empleo, que dignifican al artista y que producen cambios sociales imposibles de replicar desde otros sectores. En ese sentido, el modelo de gestión participativa diseñado para AraucaZine puede servir como referente para iluminar el camino de organizaciones similares que están surgiendo y ampliando su impacto en contextos de igual o mayor complejidad.

Quizás la conclusión más importante de este proceso es que sin iniciativas como AraucaZine no existirían en Arauca espacios para hablar, reflexionar y construir narrativas propias sobre la paz, el perdón y la diversidad cultural. Los medios nacionales han contado durante décadas lo que Arauca es desde afuera: el conflicto, la frontera, la crisis. Desde sus acciones la AraucaZine hace lo contrario: permitir que las comunidades se reconozcan, produzcan sus propias historias y aporten al imaginario nacional desde adentro. Eso es construcción de paz en su dimensión más concreta y duradera. Un plan estratégico que garantice la continuidad de AraucaZine no es, entonces, un documento administrativo: es la condición para que esa función siga existiendo en el territorio.

16. Referencias

- Affirma Legal. 2024. «Protección patrimonial ¿qué es y cómo implementarla?» Copyright © 2026 Affirma Legal. <https://www.affirmalegal.com/blog/proteccion-patrimonial-que-es-y-como-implementarla/>.
- Aguilar, Ana Laura, y Alejandrina Pacheco. 2019. «Organizaciones culturales de la sociedad civil: modelos de gestión cultural y administrativa». *Estudios sobre las culturas contemporáneas de la Universidad de Colima* 25(50):42-72. https://revistasacademicas.ucol.mx/index.php/culturascontemporaneas/article/view/584?utm_source=chatgpt.com.
- Bedoya Londoño, Alejandra Julieth. 2021. «Los desafíos de la gerencia en las organizaciones creativas y culturales en Colombia.» *Revista de investigación en administración, contabilidad, economía y sociedad* 9(14):65-78. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8753145>.
- Bolívar, Antonio. 2001. «Los centros educativos como organizaciones que aprenden: una mirada crítica». *Revista digital de investigación y nuevas tecnologías* 1-11. https://www.researchgate.net/profile/Antonio-Bolivar/publication/28068579_Los_centros_educativos_como_organizaciones_que_aprenden_Una_mirada_critica/links/55c1e0ce08aed9dff2a5794f/Los-centroseducativos-como-organizaciones-que-aprenden-Una-mirada-critica.pdf.
- Bonet, Lluís, y Emmanuel Négrier. 2011. «La tensión estandarización diferenciación en las políticas culturales: el caso de España y Francia». *Gestión y análisis de políticas públicas* (6):53-73. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=4147798>.
- Canclini, Néstor García. 1990. *Estrategias para entrar y salir de la modernidad*. México: Editorial Grijalbo, S.A. de C.V.
- Coelho, Teixeira. 1997. *Dicionário crítico de política cultural: cultura e imaginário*. Brasil: Editora Iluminuras Ltda.
- Concejo municipal de Tocancipá. 2026. «Institucionalidad». Tocancipá: concejo municipal de Tocancipá. <https://concejotocancipa.micolombiadigital.gov.co/glosario/institucionalidad>.
- Congreso de la República de Colombia. 1997. «Ley 397 de 1997 - Gestor Normativo». 66.
- Congreso de la República de Colombia. 2017. «Ley 1834 del 23 de mayo del 2017. Por medio de la cual se fomenta la economía creativa y naranja.» 7.
- Constitución Política de Colombia. 1991. 43a.Ed. Colección códigos básicos. Colombia: Legis Editores.
- Duque Márquez, Iván, y Felipe Buitrago Restrepo. 2013. *La economía naranja: una oportunidad infinita*. Bogotá: Banco Interamericano de Desarrollo, BID.

- Espinal-Monsalve, Nora Elena, Andrey David Ramos-Ramírez, Isabel Cristina BalbínEspinal, Jorge Echavarría Carvajal, Nora Elena Espinal-Monsalve, Andrey David Ramos-Ramírez, Isabel Cristina Balbín-Espinal, y Jorge Echavarría Carvajal. 2020. «Consumo de cine en Colombia: estimación de sus determinantes.» *Sociedad y Economía* (39):57-79. doi:10.25100/sye.v0i39.7200.
- Freire, Mela Dávila. 2024. «¿De qué hablamos cuando hablamos de lo curatorial?» <https://exitmedia.net/sillon-voltaire/lo-curatorial/>.
- García Canclini, Néstor. 1999. *La globalización imaginada*. 1a. ed. Paidós estado y sociedad. Buenos Aires: Paidós.
- Gardey, Ana, y Julián Pérez Porto. 2022. «Decimonónico.» <https://definicion.de/decimononico/>.
- González Rojas, Juan David. 2018a. «Análisis de las prácticas de gestión en el crecimiento y sostenibilidad de las empresas culturales de la ciudad de Ibagué.» Trabajo de maestría, Universidad del Tolima, Ibagué, Tolima.
- González Rojas, Juan David. 2018b. «Análisis de las prácticas de gestión en el crecimiento y sostenibilidad de las empresas culturales de la ciudad de Ibagué.» Trabajo de maestría, Universidad del Tolima, Ibagué, Tolima.
- IG. 2026. «Definición de volatilidad.» <https://www.ig.com/latam/glosario-trading/definicionde-volatilidad>.
- Kogut, Luiz Eduardo, y Fernando Antonio Gimenez Prado. 2022. «I am not a manager”: an analysis on cultural entrepreneurship in Brazilian film production firms». *Revista livre de cinema* 9(1):133-59. <http://www.relici.org.br/index.php/relici/article/view/367>.
- Lemus Barros, Yairith Paola, Andrea Paola Navarro Rodríguez, y Greysiz Paola Pérez Ramos. 2018. «Diagnóstico organizacional de la productora audiovisual de Colombia films s.a.s». Trabajo de grado, Universidad Tecnológica de Bolívar, Cartagena.
- LISA institute. 2026. «Qué es la prospectiva y el análisis prospectivo: cómo pronosticar el futuro». España. <https://www.lisainstitute.com/blogs/blog/prospectiva-y-analisisprospectivo>.
- Marcos Recio, Juan Carlos, Elena de la Cuadra de Colmenares, y Manuel Fernández Sande. 2018. «Evolución histórica y perspectivas de futuro en la gestión del patrimonio radiofónico, cinematográfico, televisivo y publicitario». *Revista General de Información y Documentación* 28(2):659-83. doi:10.5209/RGID.62843.
- Medina Laverón, Mercedes. 2015. *Estructura y gestión de empresas audiovisuales*. España: Ediciones Universidad de Navarra.
- Ministerio de las Culturas, las Artes y los Saberes. 2024. *Plan nacional de cultura*. Vol. 1. Bogotá: Ministerio de las Culturas, las Artes y los Saberes.
- Ministerio de las Culturas, las Artes y los Saberes. 2025. *Estudio públicos de cine y de cine colombiano*. Vol. 1. Bogotá: Ministerio de las Culturas, las Artes y los Saberes.
- Ministry Of Education. 1995. *The system of education in the republic of Serbia: state and changes in the period 1994-1995*. Yugoslavia: UNESCO biblioteca digital.

- Navajo Gómez, Pablo. 2009. *Planificación estratégica en organizaciones no lucrativas: guía participativa basada en valores*. Madrid-España: Narcea Ediciones.
- Navajo, Pablo. 2011. *Planificación estratégica en organizaciones no lucrativas: guía participativa basada en valores*. Madrid-España: Narcea, S. A, de ediciones.
- Nores Hidalgo, Rodrigo Jesus. 2021. «Estudio de los factores críticos para la sostenibilidad de organizaciones culturales con un enfoque social y/o promoción cultural». Tesis de pregrado, Pontificia Universidad Católica del Perú, Lima.
- Ospina Díaz, Linda Paola, y Carlos Tello Castrillón. 2019. «Acciones de responsabilidad social organizacional: una mirada a la industria cultural en santiago de cali». *Revista logos ciencia & tecnología* 11(1):117-37. doi:10.22335/rlct.v11i1.547.
- Posso, Laura Liliana, y Avidis Javier García. 2025. «Estudio de caso prospectivo sobre el modelo de gestión cultural de Sonora Cali». Trabajo de maestria, Universidad del Rosario, Bogotá.
- Psomadaki, Ofilia I., Charalampos A. Dimoulas, George M. Kalliris, y Gregory Paschalidis. 2019. «Narración digital y participación del público en la gestión del patrimonio cultural: un modelo colaborativo basado en la ciudad digital de tesalónica.» *Journal of Cultural Heritage* 36:12-22. doi:10.1016/j.culher.2018.07.016.
- Puche-Ruiz, Maria C., y Agustín Gámir. 2023. «Audiovisual Fiction and World Heritage Sites in Medium-Sized Spanish Cities: The Alhambra of Granada and the Royal Alcazar of Seville (1905–2023)». *Sustainability* 15(9):7402. doi:10.3390/su15097402.
- Ramos Vidal, Ignacio, y Isidro Maya Jariego. 2014. «Sentido de comunidad, empoderamiento psicológico y participación ciudadana en trabajadores de organizaciones culturales.» *Psychosocial Intervention* 23(3):169-76. doi:10.1016/j.psi.2014.04.001.
- Real Academia Española. 2024. «Coyuntura». *Diccionario de la lengua española*.
- Recaman Mejía, Ana Lucía, y Jaime Alberto Ruiz Gutiérrez. 2018a. *Organizaciones culturales y creativas: Gerencia e implicaciones prácticas*. Bogotá: Universidad de los Andes.
- Recaman Mejía, Ana Lucía, y Jaime Alberto Ruiz Gutiérrez. 2018b. *Organizaciones culturales y creativas: gerencia e implicaciones prácticas*. Bogotá: Ediciones Uniandes.
- Román García, Laura Elena. 2011. «Una revisión teórica sobre la gestión cultural». *Revista Digital de Gestión Cultural* 1(1). <https://observatoriocultural.udgvirtual.udg.mx/repositorio/handle/123456789/916>.
- Segovia, Giovanna. 2013. «Panorámica de la sostenibilidad de la producción cinematográfica». *Revista de ciencias sociales* 4(2):117-40. <https://journal.universidadean.edu.co/>.
- Statistical Discovery. 2026. «Correlación». EE. UU: JMP statistical discovery LLC. <https://www.jmp.com/es/statistics-knowledge-portal/what-is-correlation>.

Suárez, Juana. 2009. *Cinembargo Colombia: ensayos críticos sobre cine y cultura*. Cali: Universidad del Valle.

Sumup. 2025. «¿Qué es una subvención?» Irlanda.
<https://www.sumup.com/eses/facturas/glosario/subvencion/>.

UNESCO. 2023. «La convención sobre la diversidad de las expresiones culturales del 2005». <https://www.unesco.org/creativity/es/2005-convention>.

Vilches, Claudia. 2026. «Desde el gobierno digital hacia un gobierno inteligente». Naciones Unidas. <https://biblioguias.cepal.org/gobierno-digital/concepto-gobernanza>.

Yúdice, George. 2002. *El recurso de la cultura: usos de la cultura en la era global*. Vol. 9. Cultura. España: Editorial Gedisa, S.A.