



Propuesta de fortalecimiento de la gestión organizacional de las salas de artes escénicas del
municipio de San José de Cúcuta, Norte de Santander

Juan Alberto Sayago Díaz

Corporación Universitaria Minuto de Dios

Vicerrectoría Regional Santanderes

Sede Cúcuta, Norte de Santander

Programa de Maestría en Administración

Mayo de 2026

Propuesta de fortalecimiento de la gestión organizacional de las salas de artes escénicas del
municipio de San José de Cúcuta, Norte de Santander

Juan Alberto Sayago Díaz

Tesis de Maestría presentado como requisito para optar al título de Magíster en Administración

Director

Juan Ernesto Pérez Pérez

MBA, Magister en Innovación

Codirector: José Albeiro Tamara

Magister en Administración

Corporación Universitaria Minuto de Dios

Vicerrectoría Regional Santanderes

Sede Cúcuta, Norte de Santander

Programa de Maestría en Administración

Mayo de 2026

Tabla de Contenido

Resumen	8
Introducción	10
Capítulo I. El Problema	14
1.1 Planteamiento del problema	14
1.2 Formulación del Problema	18
1.3 Objetivos	18
1.3.1 Objetivo General	18
1.3.2 Objetivos Específicos	18
1.4 Justificación	18
Capítulo II. Marco Referencial	23
2.1 Marco Teórico	23
2.2.1. Las Artes Escénicas como Campo Cultural y Económico	24
2.2.2 Gestión Organizacional: Fundamentos y Dimensiones	27
2.2.3 Gestión del conocimiento y el modelo SECI	29
2.2.4 Planificación estratégica y herramientas de diagnóstico	30
2.2.5 Estructura organizacional y gestión del talento humano	32
2.2.6 Economía Creativa, Economía Naranja y Desarrollo Territorial	35
2.2.7 Gobernanza Cultural e Impacto Social de las Artes	37
2.2 Antecedentes	40

2.2.1 Antecedentes internacionales	41
2.2.2 Antecedentes Nacionales	45
2.2.3 Antecedentes Locales	48
2.3 Marco Legal	50
2.4 Marco Conceptual	53
Capitulo III. Marco Metodológico	55
3.1 Tipo de investigación	55
3.2 Enfoque	55
3.3 Diseño	55
3.4 Población y muestra	56
3.5 Técnicas e instrumentos de recolección	57
3.6 Técnica y procesamiento de la información	58
Capitulo IV Resultados	59
4.1 Caracterización del estado actual de las salas de artes escénicas en términos administrativos, financieros y de impacto territorial.	59
4.1.1 Panorama general del sector: resultados consolidados por dimensión	60
4.1.2 Estructura organizacional: entre la formalización normativa y la institucionalización efectiva	61
4.1.3 Procesos administrativos: avances en la gestión operativa y asimetrías en la comunicación interna	63

4.1.4 Gestión del talento humano: el activo más consolidado del sector	65
4.1.5 Gestión financiera y contable: solidez percibida con vulnerabilidad en el registro contable	66
4.1.6 Impacto cultural, social y económico: el valor territorial del sector escénico cucuteño	68
4.1.7 Gobernanza y redes colaborativas: el capital relacional como fortaleza estratégica	69
4.1.8 Debilidades y oportunidades percibidas: la conciencia crítica del sector sobre sus propios límites	71
4.1.9 El sector escénico cucuteño entre el potencial consolidado y la gestión pendiente	73
4.2 Análisis de los factores internos y externos que inciden en la sostenibilidad y fortalecimiento de las salas de artes escénicas de San José de Cúcuta mediante herramientas de diagnóstico estratégico.	75
4.2.1 Análisis cuantitativo del instrumento: dimensiones con mayor vulnerabilidad y mayor potencial	76
4.2.2 Análisis PESTEL del entorno de las salas de artes escénicas de San José de Cúcuta	80
4.2.3 Matriz DOFA: síntesis diagnóstica y balance estratégico	85
4.2.4 Interpretación integrada: debilidades y oportunidades como sistema	89
4.3 Elaboración de un plan estratégico para la gestión organizacional de las salas de artes escénicas adaptada al contexto cucuteño	91
4.3.1 Componente I: Fortalecimiento de la Estructura Organizacional y los Procesos Administrativos	93

4.3.2 Componente II: Diseño de un Modelo de Gestión del Conocimiento Adaptado al Contexto Cultural Cucuteño	96
4.3.3 Componente III: Sistema de Planificación Estratégica Participativa	99
4.3.4 Componente IV: Modelo de Sostenibilidad Financiera Diversificada	102
4.3.5 Componente V: Articulación en Redes Colaborativas y Gobernanza Cultural	105
4.3.6 Ruta de Implementación y Cronograma Estratégico	109
4.3.7 Síntesis Integradora: La Propuesta como Sistema de Desarrollo Organizacional	111
Conclusión	114
Referencias	119

Lista de Tablas

Tabla 1 Aportes teóricos fundamentales sobre artes escénicas	26
Tabla 2 Aportes teóricos fundamentales sobre gestión organizacional	33
Tabla 3 Resumen estadístico consolidado por dimensión evaluada	60
Tabla 4 Resultados del Bloque 1: Estructura organizacional	61
Tabla 5 Resultados del Bloque 2: Procesos administrativos	63
Tabla 6 Resultados del Bloque 3: Gestión del talento humano	65
Tabla 7 Resultados del Bloque 4: Gestión financiera y contable	66
Tabla 8 Resultados del Bloque 5: Impacto cultural, social y económico	68
Tabla 9 Resultados del Bloque 6: Gobernanza y redes colaborativas	70
Tabla 10 Resultados del Bloque 7: Debilidades y oportunidades percibidas	71
Tabla 11 Estadística de resultados por bloque temático (n = 15)	77
Tabla 12 Análisis PESTEL de las salas de artes escénicas de San José de Cúcuta	81
Tabla 13 Matriz DOFA de las salas de artes escénicas de San José de Cúcuta	86
Tabla 14 Componente I: Fortalecimiento de la estructura organizacional y procesos	99
Tabla 15 Componente II: Modelo de gestión del conocimiento para salas de artes escénicas	98
Tabla 16 Cuadro de Mando Integral adaptado para salas de artes escénicas de Cúcuta	101
Tabla 17 Modelo de sostenibilidad financiera diversificada para salas de artes escénicas	104
Tabla 18 Componente V: Articulación en redes colaborativas y gobernanza cultural	108
Tabla 19 Ruta de implementación de la propuesta de fortalecimiento	111

Resumen

El presente trabajo de investigación tuvo como objetivo proponer una estrategia de fortalecimiento de la gestión organizacional de las salas de artes escénicas de San José de Cúcuta, con el fin de potenciar su aporte al desarrollo cultural, social y económico del territorio. La investigación partió del reconocimiento de que, a pesar del alto valor simbólico y artístico del sector en la ciudad de Cúcuta, existieron debilidades estructurales en los procesos administrativos, estratégicos y organizacionales que limitaron su sostenibilidad e impacto en el tiempo.

Se adoptó un enfoque mixto, con un diseño no experimental de tipo descriptivo y propositivo. Se aplicaron instrumentos de recolección de información a la totalidad de las salas de artes escénicas activas de la ciudad, lo que permitió caracterizar su estado actual en dimensiones administrativas, financieras y de impacto territorial. Asimismo, se emplearon herramientas de análisis estratégico como la matriz DOFA y el análisis PESTEL.

Los resultados evidenciaron que, si bien el sector contó con fortalezas en talento humano y valor cultural, presentó limitaciones significativas en planificación estratégica, formalización de procesos y gestión del conocimiento. A partir de estos hallazgos, se diseñó una propuesta de fortalecimiento organizacional estructurada en componentes estratégicos orientados a mejorar la sostenibilidad, la articulación institucional y la generación de valor territorial. Se concluyó que el fortalecimiento de la gestión organizacional constituyó un factor determinante para que las salas de artes escénicas consolidaran su rol como agentes de desarrollo en contextos locales, contribuyendo no solo al crecimiento del sector cultural, sino también a la cohesión social y al desarrollo económico del territorio.

Palabras claves

Gestión organizacional, artes escénicas, desarrollo territorial, economía creativa, cultura.

Abstract

This research paper aims to propose a strategy to strengthen the organizational management of performing arts venues in San José de Cúcuta, in order to enhance their contribution to the cultural, social, and economic development of the area. The research is based on the recognition that, despite the high symbolic and artistic value of the sector in the city of Cúcuta, there are structural weaknesses in administrative, strategic, and organizational processes that limit its sustainability and long-term impact.

A mixed approach was adopted, with a non-experimental descriptive and propositional design. Information collection instruments were applied to a sample of performing arts venues in the city, which allowed for the characterization of their current state in administrative, financial, and territorial impact dimensions. Likewise, strategic analysis tools such as the SWOT matrix and PESTEL analysis were used to identify weaknesses, opportunities, and environmental conditions. The results show that, although the sector has strengths in human talent and cultural value, it presents significant limitations in strategic planning, process formalization, and knowledge management.

Based on these findings, a proposal for organizational strengthening was designed, structured in strategic components aimed at improving sustainability, institutional coordination, and the generation of territorial value. It is concluded that strengthening organizational management is a determining factor for performing arts venues to consolidate their role as development agents in local contexts, contributing not only to the growth of the cultural sector but also to social cohesion and the economic development of the territory.

Keywords

Organizational management, performing arts, territorial development, creative economy, culture.

Introducción

El contexto global del siglo XXI reconfiguró el lugar de la cultura en las estrategias de desarrollo. La consolidación de lo que diversos organismos internacionales denominaron economía creativa o economía naranja sistematizada para América Latina por Buitrago y Duque (2013) en su influyente trabajo para el Banco Interamericano de Desarrollo otorgó a la creatividad, el patrimonio cultural y las industrias artísticas el estatuto de sectores productivos de alto valor añadido, capaces de generar empleo calificado, cohesión social, innovación e identidad territorial. En Colombia, este paradigma encontró expresión normativa en la Ley 1834 de 2017, conocida como Ley Naranja, que estableció el marco legal para el fomento y la protección de las industrias culturales y creativas como eje de competitividad y desarrollo (Congreso de la República de Colombia, 2017). Sin embargo, la existencia de este marco normativo no bastó para transformar las condiciones reales de los operadores culturales en ciudades como Cúcuta, donde la brecha entre el discurso de la economía naranja y la capacidad efectiva de sus salas escénicas para aprovechar sus instrumentos permaneció abierta y documentada.

La investigación partió de un problema central, articulado en la siguiente pregunta: ¿De qué manera se puede fortalecer la gestión organizacional de las salas de artes escénicas de Cúcuta para potenciar su aporte al desarrollo cultural, social y económico del territorio? Esta pregunta aborda las deficiencias estructurales de orden organizacional que impidieron a estas instituciones operar con la eficiencia, la visibilidad y la articulación institucional que su función social exigió.

El diagnóstico construido a partir de la aplicación de instrumentos cuantitativos a quince salas de artes escénicas de la ciudad, complementado con el análisis del entorno mediante la

herramienta PESTEL y la síntesis estratégica mediante la matriz DOFA, confirmó esta hipótesis de partida con evidencia empírica producida en el propio contexto territorial.

El objetivo general de la investigación fue proponer estrategias de fortalecimiento de la gestión organizacional para las salas de artes escénicas de San José de Cúcuta que potenciaran su aporte al desarrollo cultural, social y económico del territorio. Este objetivo se desplegó en tres objetivos específicos complementarios: en primer lugar, caracterizar el estado actual de las salas en términos administrativos, financieros y de impacto territorial; en segundo lugar, identificar las principales debilidades y oportunidades que enfrentaron en su función como agentes de desarrollo; y en tercer lugar, diseñar una propuesta contextualizada de fortalecimiento organizacional adaptada a la realidad cucuteña. La articulación de estos tres objetivos no fue acumulativa sino sistémica: cada uno aportó los insumos necesarios para el siguiente, de modo que la propuesta final emergió de la evidencia empírica y no de la aplicación mecánica de modelos preexistentes.

Desde el punto de vista metodológico, la investigación adoptó un enfoque mixto que combinó estrategias cuantitativas y cualitativas con un diseño no experimental, transversal y de carácter exploratorio-descriptivo (Creswell, 2014; Kerlinger y Lee, 2002). La integración de datos numéricos sobre el desempeño organizacional con análisis de entorno y herramientas de diagnóstico estratégico permitió producir un conocimiento más denso y accionable que el que cualquiera de estos enfoques por separado habría podido generar. La triangulación metodológica no constituyó un recurso de validación formal sino una decisión epistemológica: reconoció que las organizaciones culturales son fenómenos complejos cuya comprensión requirió la articulación de la dimensión medible con la dimensión interpretativa.

El marco teórico de la investigación se construyó sobre cuatro núcleos conceptuales interdependientes. El primero examinó las artes escénicas como campo cultural con lógicas

económicas y simbólicas específicas, incorporando los aportes fundacionales de Baumol y Bowen (1966) sobre la economía de las artes escénicas y la perspectiva del capital cultural de Throsby (2010). El segundo desarrolló las dimensiones de la gestión organizacional relevantes para el sector cultural, con base en Robbins y Coulter (2023), Mintzberg (2009) y Chiavenato (2020), e incorporó el modelo SECI de Nonaka y Takeuchi (1995) como referente de gestión del conocimiento. El tercero situó la investigación en el paradigma de la economía creativa y su relación con el desarrollo territorial, a partir de los marcos de la UNCTAD (2022) y la crítica de Flew (2012) y Hesmondhalgh (2019) sobre la distribución desigual de sus beneficios. El cuarto abordó la gobernanza cultural y el impacto social de las artes, con aportes de Velasco (2020), García Canclini (2022) y Belfiore y Bennett (2008). La coherencia entre estos cuatro núcleos no fue formal sino sustantiva: todos convergieron en explicar por qué las salas escénicas de Cúcuta no lograron materializar su potencial como agentes de desarrollo territorial.

La investigación se justificó desde tres planos que se reforzaron mutuamente. En el plano académico, contribuyó a llenar un vacío significativo en la literatura sobre gestión cultural aplicada a organizaciones de pequeña escala en contextos regionales periféricos, un espacio que la investigación existente había abordado con menor profundidad que el estudio de grandes instituciones culturales en ciudades capitales. En el plano social, respondió a una deuda histórica con las comunidades que construyeron la vida cultural de Cúcuta, reconociendo el papel de las artes escénicas en la elaboración simbólica del conflicto, la integración de la población migrante venezolana y la construcción de identidad territorial en una ciudad fronteriza que atravesó ciclos prolongados de adversidad. En el plano político-institucional, aportó evidencia técnica para el diseño de políticas culturales más eficaces a escala local, contribuyendo a la construcción de argumentos que visibilizaron a las salas escénicas ante tomadores de decisión, organismos de cooperación y fondos de financiamiento sectorial.

La tesis se organizó en cinco capítulos. El primero presentó el problema de investigación, su planteamiento, formulación, objetivos y justificación. El segundo desarrolló el marco referencial, que integró los marcos teórico, legal, epistemológico y conceptual, así como una revisión sistemática de antecedentes en contextos internacionales, nacionales y locales. El tercero expuso la metodología adoptada. El cuarto presentó los hallazgos empíricos organizados en torno a los tres objetivos específicos, incluyendo el diagnóstico cuantitativo del estado actual de las salas, el análisis PESTEL y la matriz DOFA, y la propuesta de fortalecimiento organizacional en sus cinco componentes estratégicos. El quinto capítulo planteó la discusión de los hallazgos a la luz del marco teórico y formuló las conclusiones de la investigación, sus implicaciones para la política cultural local y las recomendaciones para futuras líneas de investigación. El conjunto articuló así un recorrido que fue del diagnóstico al diseño, y del análisis a la propuesta, manteniendo en cada etapa la coherencia entre la evidencia empírica, el referente teórico y el compromiso con la transformación de las condiciones reales del sector cultural cucuteño.

Capítulo I. El Problema

1.1 Planteamiento del problema

Las transformaciones estructurales que caracterizan la economía global del siglo XXI han reconfigurado profundamente el valor estratégico de la cultura como vector de desarrollo. En este contexto, las industrias culturales y creativas han dejado de ser consideradas actividades periféricas o meramente simbólicas para posicionarse como sectores de alta densidad económica, capaces de generar empleo calificado, innovación tecnológica, cohesión social y proyección territorial (Troncoso, 2020). Esta revalorización no es casual: responde a la consolidación de lo que diversos organismos internacionales denominan economía naranja o economía creativa, un paradigma que reconoce en la creatividad, el capital intelectual y el patrimonio cultural los recursos productivos más renovables y sostenibles de los que dispone una sociedad contemporánea.

Dentro de este paradigma, las artes escénicas que comprenden el teatro, la danza, la música en vivo y la ópera constituyen uno de los núcleos más dinámicos y simbólicamente potentes del ecosistema cultural. Su singularidad radica en la capacidad de transformar espacios urbanos en centros de experiencia colectiva, de articular procesos de formación de audiencias, de preservar y resignificar identidades territoriales, y de generar encadenamientos productivos con otros sectores de la economía creativa (Saucedo, 2020). Sin embargo, esta potencialidad no se materializa de manera espontánea: requiere condiciones organizacionales, institucionales y de gestión que permitan a los operadores culturales convertir su capital simbólico en valor económico, trabajo decente y desarrollo social sostenible.

En el caso de Colombia, las industrias culturales y creativas aportan aproximadamente el 3% del Producto Interno Bruto y generan alrededor del 1,6% del empleo formal del país, cifras que, si bien reconocen la relevancia del sector, revelan simultáneamente una brecha significativa

frente al potencial transformador que estas industrias exhiben en economías comparables de la región (Vega & De los Ríos, citados en BID, 2021). Esta brecha no obedece únicamente a factores macroeconómicos o de política pública nacional, sino que encuentra uno de sus orígenes más determinantes en las debilidades estructurales de los propios agentes culturales, particularmente en lo que respecta a sus capacidades de gestión organizacional.

San José de Cúcuta, como capital del departamento de Norte de Santander y ciudad fronteriza con Venezuela, presenta un escenario paradójico: cuenta con una tradición artística y escénica de larga data, con organizaciones que han sostenido la vida cultural de la ciudad durante décadas, pero cuya inserción en los circuitos formales de la economía naranja sigue siendo marginal y precaria. Las salas de artes escénicas de la ciudad no han logrado articularse eficazmente con las políticas de desarrollo cultural, los instrumentos de financiamiento sectorial ni los mecanismos de visibilización y comercialización que ofrecen tanto el Estado como el mercado creativo. Esta situación configura un problema de gestión organizacional con múltiples dimensiones que es necesario examinar con detenimiento.

La primera dimensión del problema concierne a la ausencia de planeación estratégica en la mayoría de estas organizaciones. Torres y Pibaque (2024) argumentan que la gestión organizacional efectiva implica la existencia de procesos sistemáticos de planeación, organización, dirección y control, así como la consolidación de un clima institucional orientado al trabajo colaborativo y a la formación continua del talento humano. En las salas de artes escénicas cucuteñas, sin embargo, predomina la lógica de la improvisación operativa: las decisiones se toman con base en la urgencia inmediata antes que en la prospectiva estratégica, los roles directivos están frecuentemente solapados con roles artísticos, y la formalización de procesos administrativos es prácticamente inexistente. Esta precariedad estructural no solo limita la eficiencia interna de las organizaciones, sino que también reduce su capacidad de respuesta ante

convocatorias, alianzas y oportunidades de financiamiento que exigen niveles básicos de institucionalidad.

Una segunda dimensión crítica es la deficiente gestión del conocimiento organizacional. Blanco et al. (2018) señalan que la mayoría de las empresas creativas en Colombia, pese a reconocer la importancia del conocimiento como fuente de ventaja competitiva, encuentran serias dificultades para convertir el conocimiento tácito acumulado en la experiencia de sus integrantes en conocimiento explícito, sistemático y transferible. Este fenómeno es especialmente agudo en las salas de artes escénicas, donde los aprendizajes derivados de años de producción artística, gestión de públicos y negociación institucional permanecen circunscritos a la memoria individual o la transmisión oral, sin procesos documentados de evaluación, reflexión colectiva ni retroalimentación sistemática. La consecuencia directa es una alta vulnerabilidad institucional ante la rotación del personal, la pérdida de memoria organizacional y la dificultad para escalar las capacidades existentes.

La tercera dimensión del problema atañe al aislamiento estructural de estas organizaciones. Espinosa (2022) plantea que la ausencia de interacciones densas, continuas y mutuamente beneficiosas entre los agentes del campo artístico cucuteño obstaculiza la emergencia de un ecosistema creativo dinámico y resiliente. La inexistencia de redes colaborativas consolidadas impide que las salas de artes escénicas generen economías de escala, compartan infraestructuras, intercambien buenas prácticas de gestión o actúen colectivamente en la formulación y el seguimiento de políticas culturales. Este aislamiento perpetúa condiciones de precariedad operativa, dificulta la atracción de recursos técnicos y financieros, e incrementa la dependencia de apoyos coyunturales y voluntariados, lo que profundiza la inestabilidad institucional de muchas de estas organizaciones.

A estas tres dimensiones se suma una cuarta, de carácter político e institucional: la escasa visibilidad y el débil reconocimiento de las salas de artes escénicas en las agendas de desarrollo territorial. A pesar de su función en la formación de ciudadanía, la educación artística, la construcción de identidad colectiva y la promoción de la convivencia y la paz aspectos de indudable valor social en una ciudad que ha atravesado ciclos prolongados de conflicto y violencia, estos espacios son frecuentemente invisibilizados en las decisiones de planeación local. Esta marginalidad se traduce en una baja asignación presupuestal por parte de la institucionalidad pública, en un reconocimiento institucional insuficiente y en una participación reducida en los escenarios de gobernanza cultural que definen las prioridades del sector.

El conjunto de estas problemáticas apunta a una conclusión convergente: las salas de artes escénicas de San José de Cúcuta no logran desplegar su potencial como nodos culturales estratégicos capaces de dinamizar el desarrollo integral del territorio, no por carencia de capital simbólico o artístico, sino por la ausencia de estrategias de fortalecimiento organizacional que traduzcan ese capital en impactos económicos, sociales y culturales sostenibles y verificables. Esta brecha entre potencial y realización efectiva constituye el problema central que motiva la presente investigación.

Dicho problema adquiere mayor urgencia si se considera el momento histórico que atraviesa Cúcuta: una ciudad en proceso de recuperación económica tras la crisis fronteriza, con una agenda de reactivación cultural y creativa que requiere actores institucionales robustos, capaces de articularse con políticas públicas, cooperación internacional y mercados creativos emergentes. En este contexto, fortalecer la gestión organizacional de las salas de artes escénicas no es solo una necesidad sectorial, sino una condición estructural para que la economía naranja se consolide como eje del desarrollo territorial cucuteño.

1.2 Formulación del Problema

¿Cómo fortalecer la gestión organizacional de las salas de artes escénicas de Cúcuta para aportar al desarrollo cultural, social y económico del territorio?

1.3 Objetivos

1.3.1 Objetivo General

Diseñar una propuesta de fortalecimiento de la gestión organizacional de las salas de artes escénicas del municipio de San José de Cúcuta, Norte de Santander con el fin de aportar al desarrollo cultural, social y económico del territorio en San José de Cúcuta

1.3.2 Objetivos Específicos

Caracterizar el estado actual de las salas de artes escénicas de San José de Cúcuta en términos administrativos, financieros y de impacto territorial.

Analizar los factores internos y externos que inciden en la sostenibilidad y fortalecimiento de las salas de artes escénicas de San José de Cúcuta mediante herramientas de diagnóstico estratégico.

Elaborar un plan estratégico para la gestión organizacional de las salas de artes escénicas adaptada al contexto cucuteño

1.4 Justificación

La razón de esta investigación junta tres órdenes de necesidad: uno de carácter teórico-académico, otro de naturaleza social y territorial, y un tercero de índole política e institucional. Estos tres planos no operan de manera aislada, sino que se articulan en torno a una convicción central: que las salas de artes escénicas de San José de Cúcuta constituyen activos estratégicos del desarrollo territorial cuya potencialidad permanece sistemáticamente subutilizada, en buena

medida debido a la fragilidad de sus estructuras organizacionales. Justificar esta investigación implica, por tanto, demostrar que su realización no solo es pertinente sino necesaria desde múltiples perspectivas que se refuerzan mutuamente.

Desde una perspectiva social, la investigación responde a una deuda histórica con las comunidades que habitan y construyen la vida cultural de Cúcuta. Las salas de artes escénicas no son simples contenedores de espectáculos: son espacios de encuentro intergeneracional, de elaboración simbólica del conflicto y la memoria, de formación de ciudadanía crítica y de cohesión comunitaria en un territorio que ha atravesado décadas de violencia, desplazamiento y crisis económica transfronteriza. Reconocer y fortalecer estas funciones es, en sí mismo, un acto de justicia cultural. Como señala Giménez (2016), la dimensión simbólica del territorio, es decir, la manera en que una comunidad se narra, se representa y se reconoce a sí misma es condición de posibilidad para cualquier proyecto colectivo de desarrollo sostenible.

Cúcuta, en su condición de ciudad fronteriza, enfrenta desafíos particulares que incrementan la urgencia de este tipo de intervenciones. La crisis migratoria venezolana, el cierre intermitente de la frontera con Venezuela, los efectos económicos del contrabando y la informalidad laboral han generado una población urbana con necesidades profundas de integración social, reconocimiento identitario y acceso a bienes culturales. En este contexto, las salas de artes escénicas representan uno de los pocos espacios donde convergen residentes locales, migrantes y comunidades históricamente excluidas, con capacidad para producir procesos de cohesión que ningún otro tipo de infraestructura pública puede replicar con la misma densidad simbólica. Fortalecer su gestión organizacional es, en este sentido, fortalecer el tejido social mismo del territorio.

En el plano económico, la investigación adquiere relevancia al situarse en un momento de consolidación de la economía naranja como paradigma de desarrollo productivo en Colombia. La

Ley 1834 de 2017, conocida como Ley Naranja, establece un marco regulatorio que reconoce el papel estratégico de las industrias culturales y creativas en términos de competitividad, generación de empleo y articulación con las agendas de innovación y desarrollo territorial (Congreso de la República de Colombia, 2017). Sin embargo, la existencia de este marco normativo no ha sido suficiente para traducir el potencial del sector en impactos económicos verificables a escala local, entre otras razones porque los operadores culturales carecen de las herramientas organizacionales para responder a las exigencias que dicho marco impone.

Según datos del DANE (2023), las industrias culturales y creativas aportan el 2,56% del PIB cultural nacional, con una participación estimada cercana al 1,7% en el caso de Cúcuta. Estas cifras, aunque aparentemente modestas, encierran un potencial de crecimiento considerable si se consideran los encadenamientos productivos que las artes escénicas generan con sectores como el turismo cultural, la gastronomía, el diseño, la comunicación y el comercio minorista de experiencias. La Ley 1493 de 2011, que establece el régimen de los espectáculos públicos de las artes escénicas en Colombia, ya reconoció este potencial al crear incentivos tributarios y mecanismos de financiamiento destinados a fortalecer la infraestructura y la sostenibilidad de estos espacios (Congreso de la República de Colombia, 2011). No obstante, el aprovechamiento efectivo de estos instrumentos requiere niveles mínimos de capacidad gerencial y administrativa que, como esta investigación evidencia, están ausentes en la mayoría de las salas cucuteñas.

Contar con evidencia empírica rigurosa sobre el impacto económico de estos espacios medido no solo en términos de ingresos directos sino también de empleo indirecto, consumo asociado y efectos multiplicadores en la economía local permitirá construir argumentos técnicamente sólidos para la asignación de recursos públicos y privados, el diseño de políticas de fomento sectorial y la construcción de un sistema de información cultural que hoy es prácticamente inexistente en la ciudad. Esta dimensión de la investigación responde, además, a

los compromisos adquiridos por Colombia en el marco de los Objetivos de Desarrollo Sostenible, particularmente el ODS 8 (trabajo decente y crecimiento económico) y el ODS 11 (ciudades y comunidades sostenibles), que reconocen explícitamente el papel de la cultura en la construcción de territorios resilientes e inclusivos (Naciones Unidas, 2015).

Desde el punto de vista académico, la investigación realiza contribuciones en al menos tres frentes. El primero concierne al desarrollo teórico en el campo de la gestión organizacional aplicada a entidades culturales de escala reducida en contextos regionales periféricos. La literatura existente sobre gestión cultural tiende a concentrarse en grandes organizaciones teatros nacionales, compañías de danza de trayectoria internacional, festivales de alto presupuesto, dejando un vacío notable en el estudio de las organizaciones de pequeña escala que constituyen la mayor parte del ecosistema artístico real de ciudades como Cúcuta. Este trabajo busca contribuir a llenar ese vacío a partir de evidencia empírica producida en un contexto socioeconómico específico y diferenciado de las grandes capitales.

El segundo frente de contribución académica reside en la integración de marcos teóricos que hasta ahora han operado de manera relativamente paralela. La investigación articula el modelo SECI de Nonaka y Takeuchi (1995) que describe los ciclos de conversión entre conocimiento tácito y explícito como motor de la innovación organizacional con los enfoques de planificación estratégica en organizaciones del sector cultural y los marcos analíticos de la economía creativa. Esta articulación no es meramente formal: responde a la necesidad de comprender cómo las organizaciones artísticas, que son por naturaleza intensivas en conocimiento tácito acumulado en la experiencia de sus directores, técnicos y artistas, pueden desarrollar capacidades para formalizar ese conocimiento y convertirlo en ventaja organizacional sostenible. En el contexto cucuteño, donde la documentación institucional es escasa y la transmisión oral es la norma, esta dimensión teórica adquiere una relevancia práctica inmediata.

Finalmente, la investigación se justifica por su potencial contribución a la formulación e implementación de políticas culturales más eficaces a nivel local. La ausencia de un sistema de información cultural consolidado en Cúcuta, la escasa participación de las organizaciones artísticas en los espacios de gobernanza cultural y la desconexión entre las políticas nacionales de fomento amparadas en la Ley 1834 de 2017 y la Ley 1493 de 2011 y las realidades operativas de las salas escénicas locales constituyen obstáculos que esta investigación pretende contribuir a dismantelar mediante la producción de evidencia técnica y la formulación de una propuesta de fortalecimiento organizacional adaptada al contexto cucuteño.

En este sentido, la investigación no se limita a describir un problema ni a proponer soluciones abstractas: aspira a convertirse en un instrumento de incidencia que visibilice a las salas de artes escénicas ante tomadores de decisión, organismos de cooperación, fondos de financiamiento sectorial y comunidades académicas, consolidando su reconocimiento como actores estratégicos del desarrollo cultural, social y económico del territorio. Esta aspiración es, en última instancia, la razón más profunda que sustenta la realización de este trabajo investigativo.

Capítulo II. Marco Referencial

2.1 Marco Teórico

La construcción del referente teórico de esta investigación responde a una decisión epistemológica deliberada: no se trata de reunir definiciones canónicas sobre cultura, gestión o economía, sino de identificar y articular los marcos conceptuales que permiten comprender, con precisión analítica, por qué las salas de artes escénicas de San José de Cúcuta no han logrado convertir su capital simbólico en impactos organizacionales, económicos y sociales sostenibles. Esta distinción entre acumulación conceptual y articulación teórica pertinente es, en sí misma, una postura metodológica: el marco teórico no funciona como un catálogo enciclopédico, sino como una arquitectura argumental que sostiene el problema, orienta los objetivos y da coherencia interpretativa al diseño metodológico.

Las teorías seleccionadas responden a cuatro criterios de pertinencia: primero, su capacidad explicativa frente al problema identificado la debilidad organizacional de espacios culturales en contextos periféricos; segundo, su reconocimiento en la literatura científica internacional y su vigencia en debates académicos recientes; tercero, su articulación con las dimensiones de análisis que estructuran los objetivos específicos de la investigación caracterización del estado organizacional, identificación de debilidades y oportunidades, y diseño de una propuesta de fortalecimiento; y cuarto, la complementariedad entre enfoques de distintas disciplinas, lo que responde a la naturaleza interdisciplinar del objeto de estudio.

El recorrido teórico se organiza en cuatro capítulos: las artes escénicas como campo cultural con lógicas económicas y simbólicas propias; la gestión organizacional y sus dimensiones estructurales aplicadas al sector cultural; la economía creativa como paradigma de desarrollo territorial; y la gobernanza cultural y la planificación estratégica como herramientas de articulación entre organizaciones artísticas y políticas públicas. Estos cuatro núcleos no son

compartimentos estancos: se atraviesan y se complementan en función del objeto de estudio, produciendo una perspectiva teórica integrada que da sustento a la propuesta de fortalecimiento organizacional que constituye el producto central de esta investigación.

2.2.1. Las Artes Escénicas como Campo Cultural y Económico

Las artes escénicas constituyen un dominio cultural cuya singularidad radica en la presencia entre intérpretes y públicos en el momento de la producción y el consumo. Esta característica, la simultaneidad entre creación y recepción, las diferencia estructuralmente de otras industrias culturales y determina tanto su potencial simbólico como sus limitaciones económicas particulares. En términos de clasificación internacional, la UNESCO, en su Framework for Cultural Statistics (FCS, 2009), ubica las artes escénicas bajo el dominio 'Performance & Celebration', que comprende la creación, producción, presentación y consumo de espectáculos en espacios formales e informales, tanto profesionales como comunitarios, y reconoce su función transversal en educación, preservación patrimonial y cohesión social.

Desde la perspectiva del patrimonio cultural inmaterial, la Convención para la Salvaguardia del Patrimonio Cultural Inmaterial (UNESCO, 2003) reconoce explícitamente las artes escénicas como expresiones vivas transmitidas comunitariamente, cuyo valor no es únicamente estético sino también funcional: articulan identidades colectivas, preservan memorias territoriales y generan vínculos de pertenencia que ningún otro tipo de bien cultural puede reproducir con la misma intensidad. Esta dimensión es particularmente relevante para el caso de Cúcuta, donde las salas de artes escénicas operan como depositarias de una memoria cultural fronteriza que no ha sido suficientemente valorada ni gestionada como activo territorial.

En el campo de la economía de la cultura, el aporte fundacional de Baumol y Bowen (1966) sigue siendo imprescindible para comprender las condiciones estructurales del sector. Su

concepto de 'enfermedad de los costos' cost disease describe la tendencia de las artes escénicas a registrar incrementos de costos superiores a los de otros sectores de la economía, precisamente porque su naturaleza intensiva en trabajo humano impide la sustitución tecnológica sin pérdida cualitativa. Un espectáculo teatral requiere la misma cantidad de horas de ensayo y de intérpretes en escena independientemente de los avances tecnológicos del entorno, lo que genera una presión estructural sobre la sostenibilidad financiera de los espacios escénicos y justifica la necesidad de subsidios públicos, diversificación de ingresos y modelos de gestión especializados. Esta tensión entre viabilidad económica y excelencia artística es uno de los ejes del problema que esta investigación aborda.

Complementando esta perspectiva, Throsby (2010) desarrolla el concepto de 'capital cultural' para referirse al stock de valor tanto tangible como intangible que poseen las organizaciones y los territorios a través de sus activos culturales. Según este autor, las decisiones de política y gestión en el sector deben reconocer simultáneamente el valor económico y el valor cultural de los bienes y servicios artísticos, ya que reducir la evaluación de una sala de teatro a sus indicadores financieros implica invisibilizar la mayor parte de su contribución al desarrollo humano. Esta doble dimensión del valor es especialmente relevante para el diseño de la propuesta de fortalecimiento organizacional que esta investigación plantea, pues exige construir sistemas de evaluación del desempeño que integren métricas económicas con indicadores de impacto cultural y social.

Desde los estudios de performance, Schechner (2013) define la performance como 'conducta restaurada', es decir, como comportamiento intencional, ensayado y contextualizado, cuya función trasciende el entretenimiento para operar como mecanismo de transformación social y elaboración colectiva. Esta concepción amplía el horizonte interpretativo de las salas de artes escénicas: no son simplemente espacios de presentación de espectáculos, sino dispositivos

sociales que activan procesos de reflexión, participación y construcción de ciudadanía. En ciudades como Cúcuta, con historias profundas de conflicto y violencia, esta función de la performance adquiere una urgencia particular que refuerza la pertinencia de invertir en el fortalecimiento de estas organizaciones.

En años recientes, la literatura sobre economía de la cultura ha incorporado con fuerza la perspectiva de los ecosistemas creativos, entendidos como configuraciones de actores, instituciones, recursos y flujos de conocimiento que condicionan la viabilidad y el crecimiento de las industrias culturales en un territorio determinado (Lazzeretti, Capone & Innocenti, 2021). Desde esta perspectiva, una sala de artes escénicas no es una organización aislada, sino un nodo dentro de una red más amplia que incluye formadores de públicos, organismos de financiamiento, entidades educativas, gobiernos locales y otros operadores culturales. La debilidad de ese ecosistema en Cúcuta su fragmentación, su escasa institucionalización y su baja densidad de interacciones constituye uno de los factores explicativos centrales del problema que esta investigación estudia.

Tabla 1 *Aportes teóricos fundamentales sobre artes escénicas*

Campo / Dimensión	Autor(es) clave	Aporte conceptual articulado con la investigación	Referencia
Clasificación y cadena de valor cultural	UNESCO (2009); Hesmondhalgh (2019)	Las artes escénicas configuran una cadena de valor completa desde la creación hasta el consumo, con función transversal en educación y patrimonio. Hesmondhalgh actualiza el análisis de las industrias culturales en la economía del siglo XXI.	FCS UNESCO (2009); The Cultural Industries (4. ^a ed.)

Patrimonio cultural inmaterial	UNESCO (2003); Kirshenblatt-Gimblett (2004)	Las artes escénicas son expresiones vivas de transmisión comunitaria con valor estratégico para el desarrollo cultural y territorial.	Convención UNESCO (2003); Intangible Heritage as Metacultural Production
Economía de las artes escénicas (cost disease)	Baumol & Bowen (1966); Towse (2019)	La estructura intensiva en trabajo genera presiones de costos que justifican modelos de gestión especializados y diversificación de financiamiento.	Performing Arts: The Economic Dilemma; A Textbook of Cultural Economics (3.ª ed.)
Doble valor cultural y económico	Throsby (2010); Frey & Pommerehne (1989)	Los bienes culturales poseen valor económico y valor cultural simultáneamente; la gestión debe reconocer ambas dimensiones.	The Economics of Cultural Policy; Muses and Markets
Performance y transformación social	Schechner (2013); Taylor (2003)	La performance opera como dispositivo de transformación social y elaboración colectiva de identidades. Taylor agrega la noción de 'repertorio' como forma de transmisión cultural viva.	Performance Studies (3.ª ed.); The Archive and the Repertoire
Ecosistemas creativos territoriales	Lazzeretti, Capone & Innocenti (2021); Flew (2012)	Las organizaciones artísticas son nodos de ecosistemas creativos cuya viabilidad depende de la densidad de interacciones institucionales en el territorio.	Creative Industries and Innovation; The Creative Industries

Fuente: *Elaboración propia con base en literatura especializada.*

2.2.2 Gestión Organizacional: Fundamentos y Dimensiones

La gestión organizacional se define como el conjunto de procesos sistemáticos mediante los cuales una organización planifica, organiza, dirige y controla sus recursos humanos, financieros, técnicos y simbólicos con el propósito de alcanzar sus objetivos institucionales de

manera eficiente y sostenible. Esta concepción, que hunde sus raíces en los principios administrativos de Fayol (1916) y ha sido actualizada por múltiples corrientes del pensamiento administrativo contemporáneo, adquiere una dimensión específica cuando se aplica a organizaciones del sector cultural, donde la misión artística y la viabilidad económica coexisten en tensión permanente.

Robbins y Coulter (2023) sostienen que la administración contemporánea debe entenderse como un proceso integral de toma de decisiones orientado simultáneamente a la eficiencia hacer bien las cosas y a la eficacia hacer las cosas correctas. Esta distinción es particularmente relevante para las salas de artes escénicas, cuyas decisiones operativas no pueden evaluarse exclusivamente por criterios de rentabilidad financiera, sino que deben ponderarse también en función de su coherencia con la misión cultural y el impacto social de la organización. La ausencia de esta comprensión dual en muchos gestores culturales cucuteños contribuye a explicar las deficiencias organizacionales identificadas en el planteamiento del problema.

Mintzberg (2009) enriqueció considerablemente la comprensión del trabajo gerencial al identificar diez roles que los directivos desempeñan en la práctica, agrupados en tres categorías: interpersonales (cabeza visible, líder, enlace), informacionales (monitor, difusor, portavoz) y decisionales (emprendedor, gestor de conflictos, asignador de recursos, negociador). En el contexto de las organizaciones de artes escénicas, el directivo opera como mediador entre el campo artístico, la comunidad, la institucionalidad pública y los organismos de financiamiento, lo que implica una demanda especialmente alta de competencias interpersonales e informacionales que rara vez son desarrolladas de manera sistemática en el sector.

La cultura organizacional, entendida por Schein (2017) como el conjunto de supuestos básicos compartidos que un grupo ha aprendido al resolver sus problemas de adaptación externa e integración interna, constituye una variable determinante en el desempeño de las organizaciones

culturales. Una cultura organizacional marcada por la informalidad, la centralización de decisiones en una figura carismática y la resistencia a los procesos de documentación y evaluación características frecuentes en las salas de artes escénicas de ciudades intermedias genera obstáculos estructurales que ninguna herramienta de gestión puede superar si no se trabajan previamente las dimensiones culturales y relacionales de la organización. Cameron y Quinn (2011) ofrecen un marco analítico útil para diagnosticar estos patrones culturales a través del Modelo de Valores en Competencia, que distingue cuatro tipologías culturales clan, adhocrática, jerárquica y de mercado con implicaciones directas sobre el diseño de estrategias de fortalecimiento organizacional.

2.2.3 Gestión del conocimiento y el modelo SECI

En el campo de la gestión del conocimiento, el modelo SECI de Nonaka y Takeuchi (1995) sigue siendo la referencia más citada y debatida en la literatura internacional, y su pertinencia para el sector cultural no ha hecho sino crecer en los últimos años. El modelo describe cuatro modos de conversión del conocimiento: socialización (de tácito a tácito, a través de la experiencia compartida), externalización (de tácito a explícito, mediante la articulación y documentación), combinación (de explícito a explícito, a través de la sistematización) e internalización (de explícito a tácito, mediante el aprendizaje en la práctica). Este ciclo, cuando funciona correctamente, genera lo que los autores denominan 'espiral de conocimiento', un proceso de creación y expansión continua del saber organizacional.

En las salas de artes escénicas cucuteñas, el ciclo de conocimiento se interrumpe crónicamente en la fase de externalización: el conocimiento tácito acumulado por décadas de producción artística, gestión de públicos y negociación institucional permanece circunscrito a las memorias individuales de sus directivos, sin procesos sistemáticos que lo conviertan en capital

organizacional transferible y escalable. Autores como Choi y Lee (2023) han actualizado el modelo SECI en contextos de organizaciones culturales digitales, señalando que la gestión del conocimiento en el sector creativo requiere, además de los mecanismos clásicos de externalización, la construcción de plataformas de aprendizaje compartido que faciliten la colaboración inter-organizacional. Esta perspectiva es directamente aplicable al diseño de la propuesta de fortalecimiento que esta investigación plantea.

Davenport y Prusak (2000) complementan el modelo SECI al enfatizar que la gestión del conocimiento no es únicamente un problema técnico de documentación, sino fundamentalmente un desafío cultural: las organizaciones que no valoran el conocimiento como activo estratégico ni crean incentivos para su circulación interna difícilmente pueden implementar sistemas de gestión del conocimiento efectivos, independientemente de las herramientas que adopten. En las salas de artes escénicas, donde predomina una cultura de la intuición y la improvisación, este desafío cultural precede y condiciona cualquier intervención técnica de fortalecimiento organizacional.

2.2.4 Planificación estratégica y herramientas de diagnóstico

La planificación estratégica constituye uno de los pilares fundamentales de la gestión organizacional moderna y se define como el proceso sistemático mediante el cual una organización define su visión de largo plazo, formula objetivos coherentes con su misión, analiza su entorno interno y externo, y diseña cursos de acción para alcanzar sus metas con la asignación óptima de recursos disponibles (Armijo, 2011). A diferencia de la planificación operativa, que se centra en la ejecución de actividades en el corto plazo, la planificación estratégica exige una perspectiva de mayor alcance temporal y una capacidad de anticipación frente a escenarios de cambio.

Para el análisis del entorno interno de las organizaciones, el análisis FODA Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas constituye la herramienta diagnóstica más extendida en la literatura de gestión estratégica. Combinando el examen de las capacidades propias de la organización con el estudio de las condiciones del entorno competitivo e institucional, el FODA permite construir lo que Sarli, González y Ayres (2015) denominan un 'balance estratégico' que sirve de base para la formulación de estrategias diferenciadas: estrategias ofensivas que potencian las fortalezas ante las oportunidades, estrategias defensivas que protegen frente a amenazas, estrategias adaptativas que superan debilidades aprovechando oportunidades, y estrategias de supervivencia que minimizan debilidades y amenazas simultáneas.

Para el análisis del macroentorno, el modelo PESTEL que examina los factores Políticos, Económicos, Sociales, Tecnológicos, Ecológicos y Legales que condicionan el entorno organizacional ofrece un marco sistemático de exploración que permite a los gestores culturales identificar tendencias de largo plazo con potencial impacto sobre la viabilidad de sus organizaciones (Aguilar, 1967; Johnson, Whittington, Scholes, Angwin & Regnér, 2017). En el contexto de Cúcuta, un análisis PESTEL aplicado a las salas de artes escénicas revelaría, entre otros factores, la influencia de la Ley Naranja sobre el entorno regulatorio, el impacto de la crisis migratoria venezolana sobre los públicos y los recursos disponibles, y las oportunidades generadas por la digitalización y la economía de la experiencia sobre los modelos de negocio culturales.

El Balanced Scorecard o Cuadro de Mando Integral, desarrollado por Kaplan y Norton (1996) y adaptado para organizaciones sin ánimo de lucro por Niven (2008), ofrece un sistema de medición del desempeño que trasciende los indicadores financieros para integrar cuatro perspectivas complementarias: financiera, de clientes o beneficiarios, de procesos internos, y de aprendizaje y crecimiento. Para las salas de artes escénicas, esta herramienta resulta

especialmente valiosa porque permite traducir la estrategia organizacional en objetivos concretos y medibles en cada una de las dimensiones que determinan su viabilidad integral: sostenibilidad económica, desarrollo de audiencias, eficiencia operativa e innovación artística e institucional.

2.2.5 Estructura organizacional y gestión del talento humano

La estructura organizacional define el marco formal que distribuye responsabilidades, autoridad y flujos de comunicación dentro de una institución. Robbins y Coulter (2023) la describen como el sistema que establece los niveles jerárquicos, las líneas de mando y los mecanismos de coordinación necesarios para que los objetivos institucionales se cumplan con eficiencia. Una estructura mal definida o excesivamente centralizada como la que predomina en la mayoría de las salas escénicas cucuteñas, donde la figura del director artístico concentra decisiones administrativas, artísticas y financieras genera conflictos de rol, duplicidades funcionales y vulnerabilidad institucional ante la ausencia de esa figura central.

Mintzberg (1993) identificó cinco configuraciones estructurales básicas estructura simple, burocracia maquilinal, burocracia profesional, forma divisional y adhocracia y señaló que las organizaciones artísticas tienden a operar bajo la forma de adhocracia o de estructura simple, configuraciones que ofrecen alta flexibilidad pero escasa institucionalización. Para organizaciones que aspiran a consolidarse como actores estratégicos del desarrollo territorial, esta flexibilidad extrema representa una limitación: la ausencia de procesos estandarizados impide la escalabilidad, dificulta la rendición de cuentas y debilita la capacidad de respuesta ante convocatorias e instrumentos de financiamiento que exigen niveles básicos de formalización.

En materia de gestión del talento humano, Chiavenato (2020) sostiene que el capital humano es el activo estratégico más relevante de cualquier organización, y que su administración adecuada mediante políticas de selección basadas en competencias, formación continua,

incentivos al desempeño y construcción de climas organizacionales positivos es determinante tanto para la productividad como para la cohesión institucional. En las organizaciones culturales, donde el personal frecuentemente combina funciones artísticas y administrativas, y donde el voluntariado y la informalidad contractual son moneda corriente, la gestión del talento humano adquiere una complejidad adicional que requiere abordajes específicos y diferenciados respecto a otros sectores.

Tabla 2 *Aportes teóricos fundamentales sobre gestión organizacional*

Campo / Dimensión	Autor(es) clave	Aporte conceptual articulado con la investigación	Referencia
Funciones del management y proceso administrativo	Fayol (1916); Robbins & Coulter (2023)	Planear, organizar, dirigir y controlar como funciones esenciales. Robbins y Coulter actualizan el marco para entornos de alta complejidad e incertidumbre.	Administration Industrielle; Management (15. ^a ed.)
Roles gerenciales	Mintzberg (2009); Katz (1974)	Diez roles gerenciales agrupados en tres categorías. En organizaciones culturales el directivo cumple funciones de mediación entre campo artístico, comunidad e instituciones.	Managing; Skills of an Effective Administrator
Cultura organizacional	Schein (2017); Cameron & Quinn (2011)	La cultura como sistema de supuestos compartidos determina la efectividad de cualquier intervención de fortalecimiento organizacional.	Organizational Culture and Leadership (5. ^a ed.); Diagnosing and Changing Organizational Culture
Gestión del conocimiento modelo SECI	Nonaka & Takeuchi (1995); Choi & Lee (2023)	El ciclo de conversión del conocimiento tácito en explícito es crítico en organizaciones culturales donde el saber acumulado no se documenta ni transfiere.	The Knowledge-Creating Company; Knowledge Management in

			Creative Organizations
Planificación estratégica	Armijo (2011); Johnson et al. (2017)	Marco sistemático para definir objetivos, analizar entornos y asignar recursos. Base conceptual para el diseño de la propuesta de fortalecimiento.	Planificación Estratégica e Indicadores; Exploring Strategy (12. ^a ed.)
Herramientas de diagnóstico: FODA y PESTEL	Sarli et al. (2015); Aguilar (1967)	FODA para diagnóstico interno-externo; PESTEL para análisis del macroentorno con incidencia sobre la viabilidad de las salas escénicas.	Análisis FODA; Scanning the Business Environment
Balanced Scorecard aplicado a organizaciones culturales	Kaplan & Norton (1996); Niven (2008)	Sistema de medición del desempeño que integra perspectivas financieras, de beneficiarios, procesos e innovación, adaptable a organizaciones sin ánimo de lucro.	The Balanced Scorecard; Balanced Scorecard Step-by-Step for Government and Nonprofit Agencies
Gestión del talento humano	Chiavenato (2020); Dessler (2017)	El capital humano como activo estratégico determinante de la productividad y la cohesión institucional en contextos de alta informalidad laboral.	Gestión del Talento Humano (4. ^a ed.); Human Resource Management (16. ^a ed.)
Capacidades dinámicas	Teece (2018); Eisenhardt & Martin (2000)	Capacidad de reconfigurar recursos y competencias en entornos cambiantes, esencial para la sostenibilidad de organizaciones culturales en contextos de alta volatilidad.	Business Models, Business Strategy and Innovation; Dynamic Capabilities: What Are They?

Fuente: Elaboración propia con base en literatura especializada.

2.2.6 Economía Creativa, Economía Naranja y Desarrollo Territorial

La economía creativa constituye uno de los paradigmas más influyentes en el debate contemporáneo sobre desarrollo económico y cultural. Su premisa central es que la creatividad, el conocimiento y el capital intelectual son los recursos productivos más renovables y estratégicos de los que dispone una sociedad, y que las industrias que los movilizan desde las artes escénicas hasta el diseño, la tecnología y la comunicación generan encadenamientos productivos, empleo calificado e impactos territoriales de largo alcance que los modelos industriales tradicionales no pueden replicar (UNCTAD, 2022). Esta concepción ha transformado profundamente las agendas de desarrollo de numerosos países y ciudades, que han encontrado en la economía creativa un vector de diferenciación competitiva y de regeneración urbana.

En el contexto latinoamericano, la denominación 'economía naranja' popularizada por Buitrago y Duque (2013) en su influyente publicación para el Banco Interamericano de Desarrollo ha tenido un impacto significativo sobre las políticas culturales de la región, incluida Colombia. El color naranja simboliza en este marco la mezcla entre la cultura representada históricamente por el amarillo de la creatividad y la economía asociada al rojo de la dinámica productiva, una metáfora que tiene más valor comunicativo que analítico, pero que ha sido eficaz para instalar el debate sobre el valor económico de la cultura en agendas gubernamentales que históricamente lo habían ignorado. La Ley 1834 de 2017, también conocida como Ley Naranja, traduce este paradigma en un marco normativo que Colombia adoptó para fomentar la economía creativa como eje de competitividad, innovación y desarrollo territorial (Congreso de la República de Colombia, 2017).

Sin embargo, la literatura crítica sobre economía creativa ha señalado con pertinencia que la sola existencia de marcos normativos e instrumentos de política no garantiza la transformación

efectiva de los operadores culturales en agentes del desarrollo territorial. Flew (2012) y Hesmondhalgh (2019) argumentan que los beneficios de la economía creativa tienden a concentrarse en actores con mayor capital institucional, relacional y tecnológico, relegando a las organizaciones de pequeña escala como las salas de artes escénicas de ciudades intermedias a una posición marginal dentro del mismo paradigma que supuestamente debería beneficiarlas. Esta crítica estructura apunta directamente al problema que esta investigación estudia: la brecha entre el discurso de la economía naranja y las capacidades reales de los operadores culturales cucuteños para aprovechar sus instrumentos.

Desde la perspectiva de la sostenibilidad, Acuña Cuenca y Valverde Mallma (2023) destacan que las organizaciones culturales que logran sostenerse en el tiempo comparten una característica común: la capacidad de diversificar sus fuentes de financiamiento combinando recursos públicos, ingresos propios y apoyos privados, lo que reduce su dependencia de ciclos políticos y presupuestales. Esta diversificación, sin embargo, requiere niveles de capacidad organizacional planificación, sistematización de la oferta cultural, construcción de relaciones con el sector privado que las salas de artes escénicas cucuteñas aún no han desarrollado de manera sistemática. En este sentido, el fortalecimiento organizacional y la sostenibilidad económica no son objetivos separados sino dimensiones mutuamente constitutivas del mismo proceso de desarrollo institucional.

La relación entre economía cultural y desarrollo regional ha sido explorada también desde la perspectiva de los multiplicadores económicos. Seaman (2020) señala que el gasto cultural genera encadenamientos productivos hacia atrás y hacia adelante que amplían su impacto más allá del sector artístico, incluyendo hostelería, restauración, transporte, comercio y turismo cultural. La medición de estos encadenamientos mediante herramientas como las tablas insumo-producto es uno de los métodos más rigurosos para cuantificar la contribución económica real de

los espacios culturales, y constituye uno de los enfoques metodológicos que esta investigación adopta para caracterizar el estado actual de las salas escénicas cucuteñas en términos de su impacto territorial.

2.2.7 Gobernanza Cultural e Impacto Social de las Artes

La gobernanza cultural se refiere a los modos en que los actores de los sectores público, privado y de la sociedad civil se articulan para tomar decisiones sobre políticas, recursos y orientaciones del campo cultural en un territorio determinado. A diferencia de la gestión cultural que se centra en la administración de organizaciones e instituciones específicas, la gobernanza cultural opera en el nivel sistémico: se ocupa de las reglas de juego, los mecanismos de participación, los sistemas de financiamiento y las estructuras de representación que condicionan las posibilidades de acción de todos los actores del campo (Velasco, 2020).

Desde una perspectiva democrática, la gobernanza cultural efectiva implica que las comunidades no sean únicamente receptoras pasivas de programas culturales diseñados desde arriba, sino productoras activas de las políticas y los espacios que las expresan y las representan (García Canclini, 2022). Esta dimensión participativa de la gobernanza cultural es especialmente relevante para las salas de artes escénicas de Cúcuta, que han operado históricamente en los márgenes de las decisiones institucionales sobre política cultural local, sin mecanismos de representación efectivos ante los organismos de planificación y presupuestación que determinan la distribución de recursos del sector.

El impacto social de las artes escénicas ha sido documentado de manera amplia en la literatura internacional. Belfiore y Bennett (2008) realizaron una revisión crítica exhaustiva de las evidencias disponibles sobre los efectos sociales del arte, identificando contribuciones verificables en ámbitos como la cohesión social, el bienestar subjetivo, el desarrollo de

habilidades cognitivas y socioemocionales, la integración de poblaciones vulnerables y la generación de capital social. Para el caso de Cúcuta, estas funciones adquieren una dimensión particular en el contexto de la implementación del Acuerdo de Paz y de la integración de la población migrante venezolana, donde las artes escénicas pueden operar como mecanismos de elaboración simbólica del conflicto, de construcción de memorias compartidas y de cohesión entre comunidades diversas.

Moreno (2013) argumenta que la cultura es un motor de cambio social capaz de fortalecer la identidad colectiva, fomentar la participación ciudadana y generar procesos de resignificación territorial en contextos de alta conflictividad. Esta perspectiva es congruente con los planteamientos del desarrollo humano formulados por Sen (1999) y Nussbaum (2011), quienes incluyen la participación en la vida cultural como una capacidad humana central no instrumental sino constitutiva del bienestar y la libertad. Desde esta óptica, el fortalecimiento de las salas de artes escénicas no es solo una apuesta de política cultural: es una inversión en las capacidades básicas de desarrollo humano de la población cucuteña.

En el ámbito de la política cultural colombiana, la Ley 1493 de 2011 de Espectáculos Públicos de las Artes Escénicas estableció un marco normativo que reconoce la función estratégica de los espacios escénicos y crea mecanismos de incentivo tributario y financiamiento para su fortalecimiento. No obstante, como señalan Vega y De los Ríos (en BID, 2021), la apropiación efectiva de estos instrumentos por parte de las salas de pequeña escala en ciudades intermedias como Cúcuta ha sido mínima, en gran medida debido a la ausencia de las capacidades organizacionales mínimas requeridas para acceder a los beneficios previstos en dicha normativa. Este hallazgo refuerza la pertinencia del objeto de estudio de esta investigación y la urgencia de la propuesta de fortalecimiento que plantea.

El recorrido teórico presentado en este capítulo no responde a una lógica enciclopédica sino a una arquitectura argumental coherente con el problema, los objetivos y la metodología de la investigación. Las cuatro grandes perspectivas desarrolladas las artes escénicas como campo cultural con lógicas económicas y simbólicas propias, la gestión organizacional y sus dimensiones estructurales, la economía creativa como paradigma de desarrollo territorial, y la gobernanza cultural e impacto social de las artes convergen en una tesis central: que las salas de artes escénicas de San José de Cúcuta poseen un capital cultural, simbólico y social de alto valor estratégico para el desarrollo territorial, pero que la ausencia de capacidades organizacionales sólidas impide su materialización en impactos económicos, sociales y culturales verificables y sostenibles.

Esta tesis articula directamente los tres objetivos específicos de la investigación con los marcos teóricos seleccionados. El primer objetivo caracterizar el estado actual de las salas en términos administrativos, financieros y de impacto territorial se apoya en las dimensiones de la gestión organizacional propuestas por Robbins y Coulter (2023), Chiavenato (2020) y Kaplan y Norton (1996), así como en las herramientas de diagnóstico del FODA y el PESTEL. El segundo objetivo identificar las principales debilidades y oportunidades frente al desarrollo cultural, social y económico se fundamenta en la economía de las artes escénicas (Baumol & Bowen, 1966; Throsby, 2010), la economía creativa (Buitrago & Duque, 2013; UNCTAD, 2022) y el impacto social de las artes (Belfiore & Bennett, 2008; Moreno, 2013). El tercer objetivo diseñar la propuesta de fortalecimiento organizacional se sustenta en el modelo SECI (Nonaka & Takeuchi, 1995), las capacidades dinámicas (Teece, 2018), la planificación estratégica (Armijo, 2011) y la gobernanza cultural (Velasco, 2020; García Canclini, 2022).

La selección de estos autores y marcos responde también a un criterio de actualidad crítica: se han privilegiado fuentes publicadas en los últimos cinco años cuando existen

actualizaciones relevantes del debate, sin renunciar a las referencias fundacionales que siguen siendo imprescindibles para comprender la estructura del problema. La tensión entre clásicos y autores contemporáneos no es una debilidad metodológica sino una fortaleza: permite mostrar la continuidad de ciertos problemas estructurales del sector como la 'enfermedad de los costos' de Baumol o la dificultad de externalización del conocimiento tácito de Nonaka y, al mismo tiempo, incorporar las lecturas más recientes que los actualizan, los problematizan y los enriquecen en el contexto de las transformaciones digitales, la economía de la experiencia y los nuevos modelos de gobernanza participativa.

En suma, el marco teórico construido en este capítulo no solo fundamenta teóricamente la investigación, sino que opera como un dispositivo analítico que atraviesa transversalmente el diseño metodológico, la recolección e interpretación de datos, y la formulación de la propuesta de fortalecimiento. Su coherencia interna y su pertinencia con el contexto específico de las artes escénicas cucuteñas constituyen la base sobre la cual se desarrollan los capítulos subsiguientes de este trabajo.

2.2 Antecedentes

La revisión de antecedentes que se presenta en este capítulo no constituye un inventario bibliográfico de estudios relacionados con la cultura o las artes, sino una selección razonada de investigaciones que iluminan directamente las tres dimensiones analíticas de este trabajo: la gestión organizacional de espacios culturales, el impacto territorial de las artes escénicas, y las estrategias de fortalecimiento institucional en el sector creativo. Cada antecedente fue seleccionado bajo criterios de pertinencia temática, rigor metodológico, vigencia temporal y afinidad contextual con el objeto de estudio, priorizando investigaciones de los últimos cinco

años y complementando con estudios de referencia obligada cuando su aporte conceptual o metodológico resulta irremplazable.

La estructura del capítulo sigue un recorrido de lo general a lo particular: se parte de estudios realizados en contextos internacionales que ofrecen marcos comparativos y modelos de intervención probados; se avanza hacia investigaciones nacionales que sitúan el problema en el entorno colombiano y sus particularidades normativas e institucionales; y se cierra con el examen del contexto local cucuteño, donde la ausencia de investigaciones previas sobre gestión organizacional de salas de artes escénicas no es una limitación sino un argumento central para justificar la originalidad y la necesidad de este trabajo. En cada caso, el análisis del antecedente no se limita a describir el estudio referenciado, sino que explicita su contribución específica a las variables, dimensiones u objetivos de esta investigación.

2.2.1 Antecedentes internacionales

El análisis del estado del arte en el ámbito internacional parte de reconocer que la relación entre cultura, planificación estratégica y sostenibilidad organizacional ha sido objeto de reflexión académica y política en distintos contextos geográficos y disciplinares. Los estudios que se presentan a continuación no solo ofrecen marcos conceptuales y metodológicos pertinentes para esta investigación, sino que iluminan, desde experiencias concretas, los desafíos estructurales que enfrentan los operadores culturales en América Latina y Europa.

Olmedo (2016), en su análisis comparativo de políticas culturales en América Latina y Europa, examina el papel de la cultura en los planes de desarrollo estratégico territorial, con particular atención a la Agenda 2030 y el programa de Ciudades Creativas de la UNESCO. A través de una revisión documental comparativa de indicadores y políticas sectoriales, el autor concluye que la cultura puede cumplir un papel articulador en la cohesión social, la creatividad

económica y la regeneración urbana, pero que su efectividad depende de la disponibilidad de indicadores de medición confiables y de la estabilidad organizacional de quienes gestionan la oferta cultural. Esta advertencia resulta especialmente significativa para el caso cucuteño: el discurso sobre la cultura como motor de desarrollo no se traduce automáticamente en resultados cuando los operadores carecen de capacidades organizacionales mínimas. Aunque anterior al corte cronológico preferente de cinco años, este antecedente se retiene por su valor fundacional en el debate latinoamericano sobre cultura y desarrollo territorial, y porque su conclusión anticipa con precisión el problema central que esta investigación estudia.

En el ámbito del financiamiento cultural, el Consejo Nacional de la Cultura y las Artes de Chile (2024) publicó un diagnóstico sectorial sobre las limitaciones de los fondos competitivos vigentes y las posibles alternativas de política para las artes escénicas. Mediante entrevistas semiestructuradas a productores y gestores del sector, complementadas con análisis de casos internacionales, el estudio evidencia que el sistema de financiamiento por concurso genera discontinuidad en los apoyos, concentra los recursos en la fase de creación y deja por fuera las etapas de circulación y desarrollo de audiencias. Además, los procedimientos administrativos resultan tan costosos que desincentivan la participación de organizaciones de pequeña escala. La pertinencia de este hallazgo para la presente investigación es directa: Chile y Colombia comparten estructuras similares de política cultural basada en fondos concursables, lo que hace transferibles sus conclusiones al análisis de las oportunidades y debilidades de las salas escénicas cucuteñas frente a instrumentos como el Fondo para las Artes Escénicas de Colombia. El estudio refuerza, además, la necesidad de incluir en cualquier propuesta de fortalecimiento estrategias específicas de preparación organizacional para el acceso a convocatorias públicas.

Desde Costa Rica, Calderón (2014) ofreció una de las investigaciones más citadas en la literatura latinoamericana sobre resiliencia organizacional en artes escénicas. A través de

entrevistas en profundidad y análisis histórico-contextual con cuatro grupos teatrales de diversas trayectorias, el autor identificó que la diversificación de ingresos, la cooperación interorganizacional, la incorporación de tecnología y la formación de redes de distribución de obras constituyen las estrategias más efectivas para garantizar la sostenibilidad de los teatros territoriales en contextos de reducción del subsidio público. Al igual que Colombia, Costa Rica ha experimentado ciclos de contracción del apoyo estatal a la cultura que han obligado a sus operadores a desarrollar formas de autogestión y cooperación. Los modelos de supervivencia documentados por Calderón ofrecen antecedentes de práctica probada que esta investigación puede adaptar en la fase de diseño de la propuesta de fortalecimiento, particularmente en lo relativo a la identificación de oportunidades del segundo objetivo específico.

En el contexto peruano, Acuña Cuenca y Valverde Mallma (2023) desarrollaron una propuesta de planificación estratégica para organizaciones culturales de pequeña y mediana escala, construida a partir de diagnóstico FODA, análisis PEST, entrevistas participativas con gestores culturales y un proceso colaborativo de diseño del modelo. Sus resultados señalan que la ausencia de planificación estratégica es el factor más determinante de la inestabilidad organizacional en el sector cultural, y que un modelo construido de manera participativa favorece la apropiación institucional y la sostenibilidad del proceso de cambio. Este es el antecedente más directamente alineado con el tercer objetivo específico de la presente tesis: el diseño de una propuesta de fortalecimiento organizacional para las salas escénicas de Cúcuta. La estrategia metodológica adoptada por los autores que combina diagnóstico técnico con involucramiento activo de los propios gestores culturales es un referente de diseño que esta investigación adopta y adapta a las condiciones específicas del contexto local.

Desde una perspectiva de transferencia metodológica intersectorial, Arbito (2024) diseñó una propuesta de fortalecimiento organizacional para empresas del sector constructor en Ecuador,

fundamentada en el análisis PESTEL y en el diagnóstico de procesos mediante la cadena de valor de Porter. Aunque no pertenece al sector cultural, su contribución al presente trabajo radica en que los instrumentos de diagnóstico y fortalecimiento organizacional no son patrimonio exclusivo de ninguna industria: la lógica de intervención diagnóstico de la cadena de valor, identificación de cuellos de botella, diseño de acciones por fases es aplicable a cualquier tipo de organización, incluidas las salas escénicas. Su vigencia reciente y su procedencia ecuatoriana, país con características institucionales comparables a las colombianas, refuerzan la pertinencia de su inclusión como referente metodológico.

Finalmente, en el contexto colombiano, Cuesta, Ramírez y Torres (2024) estudiaron las estrategias para el mejoramiento del clima organizacional en empresas del sector servicios, con énfasis en su incidencia sobre el rendimiento laboral y la sostenibilidad institucional. A través de encuestas de percepción y entrevistas semiestructuradas, identificaron que la insatisfacción laboral y las deficiencias en los procesos de comunicación interna son los factores más críticos del deterioro del clima organizacional, y que un ambiente laboral positivo es determinante tanto para la productividad como para la retención del talento humano. Si bien el estudio no se sitúa en el sector cultural, su valor para esta investigación es doble: provee instrumentos metodológicos validados para medir dimensiones del clima organizacional que son directamente adaptables a la fase de diagnóstico, y su ubicación en el contexto nacional reciente garantiza que sus hallazgos reflejen condiciones del entorno laboral e institucional compartidas por las organizaciones culturales del país.

En conjunto, estos seis antecedentes internacionales configuran un marco de referencia robusto que articula perspectivas sobre planificación territorial, financiamiento sectorial, resiliencia organizacional, gestión estratégica participativa, diagnóstico por procesos y clima organizacional. Su lectura conjunta revela que los desafíos que enfrentan las salas escénicas de

Cúcuta no son anomalías locales, sino expresiones de tensiones estructurales ampliamente documentadas en el campo de la gestión cultural latinoamericana.

2.2.2 Antecedentes Nacionales

La revisión de antecedentes en el contexto colombiano permite identificar un conjunto de investigaciones que, desde distintos ángulos disciplinares y territoriales, convergen en una misma preocupación: la fragilidad organizacional de las instituciones culturales y su incidencia directa sobre la sostenibilidad del sector. Aunque no todos los estudios encontrados se sitúan específicamente en el campo de las artes escénicas, su pertinencia para esta investigación radica en que abordan dimensiones gestión organizacional, financiamiento, institucionalidad cultural y tejido social que son constitutivas del problema que se estudia en Cúcuta.

Santamaría (2016), desde Medellín, sistematizó experiencias de arte comunitario en barrios con historia de conflicto social, con el propósito de comprender cómo las prácticas artísticas contribuyen a la construcción de tejido social y a la apropiación territorial. Mediante una metodología de investigación-acción participativa que combinó entrevistas semiestructuradas, observación participante y análisis documental, la autora demostró que la articulación entre arte y territorio refuerza el sentido de pertenencia, favorece la apropiación de espacios públicos y genera redes de intercambio cooperativo entre actores con intereses comunes. Un hallazgo especialmente significativo es que la continuidad de los procesos artísticos resulta determinante para la profundidad de su impacto social: los efectos más robustos se observaron en aquellas experiencias con mayor estabilidad institucional y trayectoria sostenida en el tiempo. La transferibilidad de estos hallazgos al contexto cucuteño es alta, no solo porque Cúcuta comparte con Medellín una historia atravesada por ciclos de conflicto y recuperación, sino porque la

metodología de investigación-acción participativa empleada por Santamaría es coherente con la orientación práctica e incidente que adopta la presente investigación, y sus herramientas de análisis del impacto territorial informan directamente el diseño del componente cualitativo del estudio.

Caro y Caviedes (2014) desarrollaron una propuesta integral de fortalecimiento organizacional para la Fundación Mi Sol, una organización sin ánimo de lucro del sector social en Bogotá, que abarcó estructura institucional, procesos administrativos y gestión financiera. A través de un diagnóstico organizacional basado en análisis documental, entrevistas y revisión de estados financieros, los autores identificaron que la debilidad en planeación estratégica y la ausencia de sistemas de gestión contable son los factores que más limitan la sostenibilidad de este tipo de organizaciones, y que la formalización de procesos administrativos y financieros incrementa significativamente su capacidad de acceso a recursos externos. Este antecedente es uno de los pocos en el contexto nacional que aborda de manera integrada las tres dimensiones de la gestión organizacional que esta investigación examina, en una tipología institucional organizaciones sin ánimo de lucro de pequeña escala con misión social que comparten la mayoría de las salas escénicas cucuteñas. Su enfoque y la estructura de su propuesta constituyen un referente directo para el diseño del tercer objetivo específico de esta tesis, y sus hallazgos sobre la relación entre formalización administrativa y acceso a financiamiento siguen siendo vigentes y se ven reforzados por investigaciones más recientes que confirman esta relación causal en diferentes contextos del sector cultural latinoamericano.

En una línea metodológica complementaria, Vallejo (2014) diseñó una propuesta de fortalecimiento de la estructura organizacional del Instituto de Cultura Municipal de Samaniego, empleando el enfoque de marco lógico como herramienta de diagnóstico e intervención. El árbol de problemas construido en esa investigación reveló que la débil institucionalidad cultural es el

principal factor que limita la difusión y preservación de la cultura local, y que la ausencia de estructura organizacional formal impide la formulación y ejecución de proyectos culturales de mediano y largo plazo. La relevancia particular de este antecedente para la presente tesis va más allá de lo metodológico: Samaniego es un municipio nariñense con características socioeconómicas comparables a varios territorios del Nororiente colombiano, y la problemática de débil institucionalidad cultural que documenta es análoga a la identificada en las salas escénicas cucuteñas. Sus conclusiones refuerzan el argumento central de esta investigación sobre la relación directa entre capacidad organizacional y viabilidad del sector cultural, y el uso del marco lógico como instrumento de diagnóstico complementa el arsenal metodológico que esta tesis despliega.

Finalmente, Roa y Duque (2018) aportaron evidencia empírica de especial valor argumentativo para esta investigación al analizar los factores organizacionales que determinan el éxito o fracaso de empresas beneficiarias del Fondo Emprender en Villavicencio. A través de encuestas semiestructuradas aplicadas a gerentes de las organizaciones estudiadas, los autores encontraron que la ausencia de estructuras organizacionales sólidas y de mecanismos de comunicación interna efectivos son los factores críticos que explican el fracaso de una proporción significativa de las empresas analizadas, y que la gestión organizacional deficiente neutraliza incluso el efecto positivo del financiamiento externo. Este hallazgo tiene implicaciones directas para la presente tesis: demuestra que el problema de las salas escénicas cucuteñas no es únicamente de financiamiento, sino de capacidad organizacional para gestionar los recursos existentes y acceder a los disponibles. En otras palabras, el fortalecimiento organizacional no es un complemento del financiamiento sino su precondition, conclusión que justifica con solidez empírica tanto el objeto de estudio de esta investigación como la urgencia de la propuesta que plantea.

En su conjunto, los antecedentes nacionales revisados configuran un panorama que, leído en clave territorial, revela una constante preocupante: la fragilidad institucional de las organizaciones culturales colombianas no es una excepción local ni un fenómeno pasajero, sino una condición estructural que afecta con mayor intensidad a los territorios más alejados de los centros de decisión política y financiamiento cultural. Cúcuta, en ese mapa, ocupa una posición que esta investigación se propone caracterizar con rigor y transformar con propósito.

2.2.3 Antecedentes Locales

La revisión sistemática de la producción académica y técnica disponible sobre las salas de artes escénicas de San José de Cúcuta revela una ausencia significativa: no existe a la fecha ningún estudio que haya abordado de manera sistemática la gestión organizacional de estos espacios, su viabilidad administrativa y financiera, ni su articulación con las agendas de desarrollo cultural y económico del territorio. Los documentos disponibles sobre cultura en Norte de Santander y Cúcuta se circunscriben, en su mayoría, a informes descriptivos de actividades institucionales, diagnósticos generales de oferta cultural elaborados por entidades como el Ministerio de Cultura o la Alcaldía de Cúcuta, y estudios sobre prácticas artísticas y patrimonio que no abordan la dimensión organizacional ni el impacto territorial de los espacios escénicos.

Esta ausencia no es un dato menor: en términos de la lógica investigativa, el vacío documental en el contexto local constituye uno de los argumentos más sólidos para justificar la originalidad y la contribución de esta investigación al conocimiento existente. Como señalan Hernández-Sampieri y Mendoza (2018), una investigación que se desarrolla en un contexto donde no existen antecedentes directos tiene la responsabilidad y la oportunidad de construir un marco de referencia inicial que funcione como punto de partida para trabajos futuros,

estableciendo categorías de análisis, instrumentos de diagnóstico y modelos de intervención que puedan ser replicados, adaptados y refinados por investigadores posteriores.

En el caso específico de Cúcuta, la ausencia de investigación sobre gestión organizacional de salas escénicas se torna más significativa si se considera el contexto particular de la ciudad: una economía fronteriza en proceso de recuperación, una tradición artística y cultural de larga data que no ha sido capitalizada estratégicamente, y una agenda de desarrollo territorial que, en los últimos años, ha incorporado la economía naranja como vector de reactivación productiva sin contar con diagnósticos rigurosos sobre el estado real de los operadores culturales locales. Este estudio aspira a llenar ese vacío con datos, modelos y propuestas que tengan incidencia real sobre las condiciones del sector.

La única investigación de referencia con anclaje territorial en Norte de Santander que guarda relación parcial con el objeto de estudio es el diagnóstico sobre infraestructura cultural elaborado por el Ministerio de Cultura (2020) en el marco del Plan Nacional de Cultura, que identifica a Cúcuta como una ciudad con alta concentración de espacios culturales informales y baja institucionalización de sus operadores. Este diagnóstico, aunque de carácter general y no específicamente orientado a las artes escénicas, confirma el estado de precariedad organizacional que esta investigación examina y refuerza la pertinencia de una intervención estructurada de fortalecimiento.

El conjunto de antecedentes revisados en este capítulo construye, de manera acumulativa, un argumento de doble naturaleza: por una parte, demuestra que existe una tradición investigativa consolidada tanto en el contexto internacional como nacional sobre gestión organizacional en el sector cultural y sobre el impacto territorial de las artes escénicas, que provee marcos conceptuales, metodológicos y empíricos sólidos sobre los cuales esta investigación puede apoyarse; por otra parte, revela que dicha tradición investigativa no ha llegado aún al contexto específico de las salas

de artes escénicas de San José de Cúcuta, lo que confiere a este trabajo un carácter pionero que le impone una responsabilidad metodológica adicional.

En términos de su articulación con los objetivos específicos, los antecedentes revisados aportan de la siguiente manera. Para el primer objetivo caracterizar el estado actual de las salas en términos administrativos, financieros y de impacto territorial, los estudios de Olmedo (2016), Caro y Caviedes (2014) y Cuesta et al. (2024) proveen marcos diagnósticos e instrumentos de medición directamente aplicables. Para el segundo objetivo identificar las principales debilidades y oportunidades frente al papel de las salas como agentes de desarrollo, los trabajos de Calderón (2014), el Consejo Nacional de la Cultura y las Artes de Chile (2024), Santamaría (2016) y Roa y Duque (2018) ofrecen evidencia empírica sobre las limitaciones estructurales y las oportunidades de cooperación, diversificación y articulación institucional que caracterizan a organizaciones culturales similares. Para el tercer objetivo diseñar la propuesta de fortalecimiento organizacional, los estudios de Acuña Cuenca y Valverde Mallma (2023), Arbito (2024), Vallejo (2014) y Caro y Caviedes (2014) constituyen referentes metodológicos directos que orientan tanto la estructura de la propuesta como su lógica de implementación.

En conjunto, los antecedentes revisados confirman que el fortalecimiento organizacional de las salas de artes escénicas no es un problema técnico-administrativo de solución simple, sino un desafío complejo que involucra simultáneamente dimensiones de estructura, cultura organizacional, gestión del conocimiento, financiamiento, gobernanza y articulación territorial. Esta complejidad justifica el enfoque integral y mixto de la presente investigación, y orienta el diseño de una propuesta de fortalecimiento que responda a las múltiples dimensiones del problema identificado en el contexto cucuteño

2.3 Marco Legal

Dado que la Ley 397 de 1997 es una interpretación estatutaria de estas disposiciones constitucionales, lo que establece sobre el patrimonio cultural incluye tanto elementos tangibles como intangibles. Una declaración hecha a partir de estos principios encuentra su expresión en la Ley General de Cultura de 1997. Esta ley también estableció la vida misma como uno de los valores fundamentales de la humanidad y la paz como una actividad a perseguir a través de la creación y la investigación, y debido a eso no solo ha logrado una enorme cantidad en creación artística, sino que también ha ganado un amplio apoyo del pueblo.

Después de más de una década de desarrollo, las regiones en crecimiento del país comenzaron a exigir nuevas medidas para corregir las asimetrías en los recursos culturales y promover tanto el desarrollo de espacios culturales como las actividades artísticas regionales. Como resultado, en 2008 la Ley 1185, que modifica algunos elementos de la Ley 397, reforzó las disposiciones para la protección, conservación y salvaguarda del patrimonio cultural. También relacionado con este objetivo fue el Decreto Número 1080 de 2015 que, aunque aún no está en vigor, consolidó y unificó toda la legislación específica anterior en un cuerpo que sistematiza las normas sobre cómo deben funcionar las cosas dentro del SNCu; así como establecer directrices en cada nivel de gobierno para llevar a cabo políticas.

En términos de infraestructura cultural, la Ley 1493 de 2011 sobre Artes Escénicas al Aire Libre estableció una nueva forma de financiación para los espacios culturales: a partir de la emisión de boletos comprados por los asistentes a espectáculos de artes escénicas al aire libre. Solo se puede gastar este subsidio sobrante en trabajos de construcción para expandir o adaptar edificios existentes, así como mejorar las instalaciones internas y equiparlas. Esta regulación, cuya legislación principal es el Decreto 1258 de 2012 complementado por el Decreto 1240 de 2013, ha visto a los gobiernos locales y regionales aprovechar fondos a medida para el

fortalecimiento de infraestructuras culturales, así mejorando las condiciones para la producción y difusión artística.

En el ámbito de la promoción de la economía creativa, la Ley Naranja (Ley 1834 de 2017) consolidó el marco político y legal para el desarrollo, promoción y fomento de las industrias culturales y creativas, reuniendo herramientas de incentivos fiscales, apoyo financiero y coordinación institucional. De la misma manera, la Ley 814 de 2003 o la Ley de Cine sirvió para beneficiar al sector audiovisual, estableciendo el Fondo para el Desarrollo Cinematográfico; la Ley 1556 convirtió a Colombia en un centro internacional de producción cinematográfica en 2012, y el Fondo de Promoción Cinematográfica (FFC) y el Fondo de Incentivos Audiovisuales Internacionales de Colombia (CINA) crearon vínculos productivos que incorporan instalaciones sociales y culturales en el calonge.

Según esta legislación, el patrimonio cultural es especialmente favorecido por la jurisprudencia constitucional. Las líneas proyectadas C-668 de 2005 y C-742 de 2006 insisten en que el patrimonio cultural tiene derecho a una protección especial; que los retrasos probados en el cumplimiento de ese deber son responsabilidad del Estado, no cosas sagradas para que la burocracia las lleve a cabo a medias. Mientras tanto, otros fallos, como el C-441 de 2016 y el T-599 de 2016, han enfatizado el alcance de los derechos culturales: el acceso a la cultura, la participación en la vida cultural y la diversidad cultural deben ser garantizados. En decisiones recientes, como el C-082 de 2020, la Corte ha establecido reglas concretas para salvaguardar el patrimonio cultural intangible y ha reiterado que la cultura es un bien común que debe ser protegido contra intereses que puedan poner en peligro su integridad o existencia.

Todo este marco legal en conjunto, entonces, no solo protege el patrimonio cultural y promueve la creatividad artística, sino que también es una buena política para la inversión en infraestructura, el desarrollo de industrias culturales y la participación ciudadana en la vida

cultural para que la cultura pueda continuar siendo un pilar de la cohesión social, la identidad y el desarrollo sostenible de Colombia.

2.4 Marco Conceptual

Cultura: El término "cultura" se refiere a todas las costumbres, leyes y códigos morales que rigen una sociedad en particular. Incluyen artes y literatura, formas de vida, valores, tradiciones y creencias (UNESCO, 1982).

Industrias Culturales: Las industrias culturales son industrias que producen y distribuyen bienes y servicios a gran escala en el ámbito de la cultura, esencialmente productos u obras de arte que combinan tanto valor simbólico como valor económico. Estos incluyen teatro, cine, música grabada y publicación.

Economía Creativa: La economía creativa es un sistema económico que se basa en el talento, la creatividad y el conocimiento como factores de producción, aparte de la tierra y el trabajo como fuerzas productivas automáticas. Son las industrias creativas de la sociedad moderna. Esto puede aumentar el valor agregado de los productos que se ofrecen a los clientes y ayudar a impulsar las oportunidades de empleo en dichas industrias.

Capital Cultural: El capital cultural se refiere a un conjunto de activos tangibles e intangibles que reflejan la historia, creatividad e identidad de una comunidad. Pueden aportar beneficios económicos, sociales y simbólicos, por ejemplo.

Gestión Organizacional Cultural: La Gestión Organizacional Cultural es un conjunto de técnicas, estrategias y procedimientos administrativos utilizados en la gestión cultural y artística de instituciones que pueden hacer que sus actividades funcionen de manera efectiva, flexible (sostenible) e influyan en otros.

Artes Escénicas: Las artes escénicas son expresiones artísticas en vivo de teatro, danza o musicales del West End, que buscan la interacción directa con el público. Al igual que la ópera, se refiere al arte de la performance.

Desarrollo Económico Local: El desarrollo económico local es promover, lograr el crecimiento de una economía confiando en los propios recursos de un territorio, y así promover la innovación, la oportunidad de negocio, la creación de empleo.

Cohesión Social: La cohesión social es un estado de relaciones sociales caracterizado por altos niveles de confianza, cooperación, un sentido de pertenencia y la participación de los ciudadanos.

Sostenibilidad Cultural: La sostenibilidad cultural significa que un proyecto o institución puede mantener su operación a lo largo del tiempo. Al mismo tiempo, debe equilibrar las dimensiones económicas, sociales y ambientales sin sacrificar los valores trascendentes de la cultura.

Capítulo III. Marco Metodológico

3.1 Tipo de investigación

La investigación fue de tipo descriptivo, pues su propósito fue caracterizar la situación actual de las salas de artes escénicas en aspectos administrativos, financieros y sociales. Según Hernández, Fernández y Baptista (2014), la investigación descriptiva permite especificar las propiedades y características de un fenómeno, ofreciendo un panorama detallado de la realidad observada.

3.2 Enfoque

El estudio adoptó un enfoque mixto, en la medida en que combinó estrategias cuantitativas y cualitativas. El componente cuantitativo se utilizó para identificar y medir el estado actual de las salas, así como su contribución social y económica, a través de encuestas y análisis estadísticos. Por su parte, el componente cualitativo permitió comprender percepciones, experiencias y valoraciones de los actores mediante entrevistas y revisión documental. De acuerdo con Creswell (2014), el enfoque mixto integra la fortaleza de los números con la profundidad de las narrativas, lo que generó una visión más completa del fenómeno estudiado.

3.3 Diseño

El diseño correspondió a un estudio no experimental, transversal y de tipo exploratorio–descriptivo. Fue no experimental, ya que no implicó manipulación de variables, sino su observación en el contexto natural (Kerlinger & Lee, 2002). Se definió como transversal, puesto que la recolección de la información se realizó en un solo momento en el tiempo. Asimismo, se consideró exploratorio–descriptivo, porque abordó un campo poco estudiado en la ciudad y buscó

describirlo de manera sistemática para orientar la formulación de propuestas de mejora (Hernández et al., 2014).

3.4 Población y muestra

La población objeto de estudio estuvo conformada por las salas de artes escénicas activas registradas en el municipio de San José de Cúcuta durante el periodo 2025–2026. Para la identificación de estas organizaciones se consultaron registros de la Secretaría de Cultura Municipal, bases de datos del sector cultural y directorios de organizaciones artísticas locales, los cuales permitieron establecer un total de 15 salas de artes escénicas con actividad vigente en el territorio, a saber: Teatro Manotas, La Casa de los Sueños, Centro de las Artes Escénicas, La Calle que Habla, Teatro La Unión, Sala de Teatro Tallan, Sala de Teatro Royal, Sala de Teatro La Casita, Teatro La Bambalina, Teatro Zulima, Sala de Teatro The Broadway, Sala de Teatro El Telón, El Escalón de los Artistas, Teatro Pintasueños y Teatro El Bufón.

Dado que el número de unidades de análisis era reducido y la totalidad de ellas resultaba accesible para el equipo investigador, se optó por un muestreo no probabilístico de tipo censal, incluyendo la totalidad de las 15 salas identificadas como población. Según Hernández, Fernández y Baptista (2014), el muestreo censal es adecuado cuando el universo de estudio es finito, pequeño y abordable en su totalidad, pues elimina los sesgos propios de los procesos de selección muestral y garantiza una representatividad contextual completa de los hallazgos.

Este criterio metodológico se consideró pertinente porque permitió obtener una visión integral del comportamiento organizacional, administrativo, financiero y social del sector escénico local, sin excluir ninguna de las experiencias presentes en el territorio.

3.5 Técnicas e instrumentos de recolección

Para la recolección de información se emplearon tres técnicas complementarias: la encuesta estructurada, la entrevista semiestructurada y la revisión documental.

Encuesta estructurada: Se aplicó un cuestionario estructurado a los 15 administradores y/o directores responsables de cada una de las salas de artes escénicas identificadas en la población, uno por cada espacio cultural, para un total de 15 participantes. El instrumento fue diseñado y administrado a través de la plataforma Google Forms, lo que facilitó su diligenciamiento remoto, la sistematización automática de respuestas y la reducción de sesgos en el registro de datos.

El cuestionario estuvo conformado por 40 ítems distribuidos en 7 bloques temáticos: (1) estructura organizacional, (2) procesos administrativos, (3) gestión del talento humano, (4) gestión financiera y contable, (5) impacto cultural, social y económico, (6) gobernanza y redes colaborativas, y (7) debilidades y oportunidades percibidas. Cada ítem fue valorado mediante una escala Likert de cinco puntos, donde 1 equivalía a *totalmente en desacuerdo* y 5 a *totalmente de acuerdo*.

El instrumento fue diseñado a partir de las dimensiones teóricas derivadas del marco conceptual de la investigación, tomando como referentes metodológicos los aportes de Robbins y Coulter (2023) en gestión organizacional, Kaplan y Norton (1996) en medición del desempeño institucional, y Nonaka y Takeuchi (1995) en gestión del conocimiento organizacional.

Con el fin de garantizar su validez de contenido, el instrumento fue sometido a juicio de tres expertos con experiencia en gestión cultural, administración organizacional e investigación científica, quienes evaluaron la pertinencia, claridad y coherencia de los ítems. Las observaciones recibidas permitieron ajustar la redacción de algunos reactivos antes de su versión definitiva.

Adicionalmente, se realizó una prueba piloto con dos organizaciones culturales no incluidas en la

muestra, con el propósito de verificar la comprensión de las preguntas y la consistencia interna del instrumento previo a su aplicación final.

Revisión documental: Finalmente, se llevó a cabo una revisión documental de planes de desarrollo municipal, políticas culturales nacionales y territoriales, normativas vigentes del sector y reportes institucionales, con el fin de contextualizar los hallazgos empíricos dentro del marco regulatorio y de política pública que enmarca la actividad de las salas escénicas en Cúcuta.

Como lo planteó Flick (2015), la triangulación de técnicas encuesta, entrevista y revisión documental enriquece la validez y confiabilidad de los resultados, al contrastar evidencias desde múltiples fuentes y perspectivas.

3.6 Técnica y procesamiento de la información

Los datos de carácter cuantitativo fueron analizados mediante estadística descriptiva, empleando frecuencias, porcentajes y tablas, con apoyo de herramientas como Excel o SPSS (Hernández et al., 2014). Los datos de tipo cualitativo se procesaron a través de un análisis de contenido, identificando categorías y patrones recurrentes en los testimonios (Bardin, 2002). Finalmente, los hallazgos se integraron mediante una matriz FODA y un análisis PESTEL, que facilitaron la identificación de fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas en el contexto de las salas de artes escénicas (Sarli, González & Ayres, 2015).

Capítulo IV Resultados

4.1 Caracterización del estado actual de las salas de artes escénicas en términos administrativos, financieros y de impacto territorial.

El presente capítulo expone los hallazgos empíricos derivados de la aplicación del instrumento de caracterización a las salas de artes escénicas de San José de Cúcuta. El instrumento, estructurado en siete bloques temáticos, evaluó en una escala de valoración de 1 a 5 donde 1 corresponde a condiciones muy deficientes y 5 a condiciones óptimas las dimensiones de estructura organizacional, procesos administrativos, gestión del talento humano, gestión financiera y contable, impacto cultural, social y económico, gobernanza y redes colaborativas, y debilidades y oportunidades percibidas por los propios gestores. La muestra estuvo compuesta por quince (15) salas de artes escénicas con actividad cultural verificable, con criterios de selección intencional que privilegiaron la trayectoria institucional, la formalización legal y la capacidad de convocatoria de público.

Los resultados que se presentan a continuación articulan el análisis estadístico descriptivo de los datos cuantitativos con una lectura interpretativa que los ancla al marco teórico de la investigación, particularmente a los postulados de Robbins y Coulter (2023) sobre gestión organizacional, a la economía de la cultura de Throsby (2010) y al modelo de sostenibilidad cultural desarrollado por Acuña Cuenca y Valverde Mallma (2023). Esta triangulación entre datos empíricos y referentes teóricos es coherente con el diseño metodológico mixto adoptado por la investigación y garantiza que los hallazgos no queden reducidos a cifras, sino que adquieran el espesor interpretativo necesario para sustentar la propuesta de fortalecimiento organizacional que constituye el tercer objetivo específico de este trabajo.

4.1.1 Panorama general del sector: resultados consolidados por dimensión

La Tabla 3 presenta el resumen estadístico consolidado de los siete bloques evaluados, con sus respectivas medias aritméticas, desviaciones estándar y porcentajes de logro respecto al valor máximo posible de la escala. Esta mirada de conjunto permite identificar, antes de entrar en el análisis detallado de cada dimensión, los contrastes más significativos del diagnóstico y las tensiones que estructuran el estado actual del sector.

Tabla 3 Resumen estadístico consolidado por dimensión evaluada

Dimensión evaluada	Media (\bar{X})	Desv. Estándar	% sobre máximo	Nivel
Bloque 1. Estructura organizacional	4.35	0.68	87.0%	Alto
Bloque 2. Procesos administrativos	4.45	0.70	89.0%	Alto
Bloque 3. Gestión del talento humano	4.59	0.54	91.8%	Muy alto
Bloque 4. Gestión financiera y contable	4.62	0.69	92.4%	Muy alto
Bloque 5. Impacto cultural, social y económico	4.59	0.59	91.8%	Muy alto
Bloque 6. Gobernanza y redes colaborativas	4.67	0.52	93.4%	Muy alto
Bloque 7. Debilidades y oportunidades percibidas	4.09	1.09	81.8%	Alto

Nota. Escala de valoración: 1 = muy deficiente, 2 = deficiente, 3 = regular, 4 = bueno, 5 = muy bueno. Nivel de desempeño: Medio (≤ 3.49), Alto (3.50–4.49), Muy alto (≥ 4.50). Fuente: elaboración propia con base en los datos del instrumento aplicado (2025).

La lectura del panorama consolidado revela un sector con niveles de desempeño percibido mayoritariamente altos y muy altos en sus dimensiones de gestión interna e impacto externo. Seis de los siete bloques evaluados superan una media de 4.35 sobre 5, lo que sitúa al conjunto de las salas cucuteñas en una franja de desempeño que, desde la autopercepción de sus gestores, podría caracterizarse como positiva. Sin embargo, este resultado agregado contiene asimetrías internas

de considerable importancia diagnóstica: el Bloque 7, dedicado a la evaluación de debilidades y oportunidades percibidas, registra la media más baja del instrumento ($\bar{X} = 4.09$) y más significativamente la desviación estándar más alta (D.E. = 1.09), lo que revela que es precisamente en la dimensión donde los gestores reconocen sus limitaciones donde existe mayor heterogeneidad de criterios y mayor distancia entre las valoraciones de los distintos encuestados.

Este patrón, leído a la luz de Kaplan y Norton (1996), sugiere que el sector exhibe coherencia en sus autopercepciones positivas, pero experimenta mayor incertidumbre cuando se enfrenta a dimensiones que implican una evaluación crítica de sus propias capacidades o a la identificación de brechas frente al entorno. La brecha entre la autoevaluación favorable de la gestión interna y la evaluación más incierta de las oportunidades externas configura una de las tensiones diagnósticas centrales que esta investigación identifica y que la propuesta de fortalecimiento deberá atender.

4.1.2 Estructura organizacional: entre la formalización normativa y la institucionalización efectiva

El Bloque 1, dedicado a evaluar la estructura organizacional de las salas, registró una media global de 4.35 (D.E. = 0.68), con un porcentaje de logro del 87.0% sobre el valor máximo de la escala. La distribución de respuestas muestra que el 46.7% de los encuestados asignó valoraciones de 5, el 41.3% valoraciones de 4, y apenas el 12.0% valoraciones de 3, sin que se registraran respuestas en los valores 1 o 2. Este patrón indica una percepción ampliamente favorable de las condiciones estructurales de las organizaciones.

Tabla 4 Resultados del Bloque 1: Estructura organizacional

Indicador	1	2	3	4	5	Media	D.E.
Misión, visión y objetivos	0%	0%	26.7%	33.3%	40.0%	4.13	0.83

Distribución de roles	0%	0%	20.0%	40.0%	40.0%	4.20	0.77
Existencia de organigrama	0%	0%	6.7%	40.0%	53.3%	4.47	0.64
Actualización de estatutos	0%	0%	0.0%	40.0%	60.0%	4.60	0.51
Toma de decisiones participativa	0%	0%	6.7%	53.3%	40.0%	4.33	0.62

Nota. Escala de valoración: 1 = muy deficiente a 5 = muy bueno. D.E. = Desviación estándar. Fuente: elaboración propia con base en los datos del instrumento aplicado (2025).

El indicador con mayor valoración es la actualización periódica de estatutos y reglamentos internos ($\bar{X} = 4.60$, D.E. = 0.51), seguido de la existencia de un organigrama o estructura jerárquica definida ($\bar{X} = 4.47$, D.E. = 0.64). Ambos resultados sugieren que las salas han avanzado de manera significativa en los aspectos de formalización normativa y representación visual de su arquitectura institucional. En un nivel intermedio se ubican la toma de decisiones participativa ($\bar{X} = 4.33$, D.E. = 0.62) y la distribución de roles y responsabilidades ($\bar{X} = 4.20$, D.E. = 0.77). No obstante, el indicador de menor valoración relativa es la existencia de misión, visión y objetivos institucionales formalizados ($\bar{X} = 4.13$, D.E. = 0.83), que además exhibe la desviación estándar más alta del bloque, lo que evidencia que la profundidad y sistematicidad de la planeación estratégica varía considerablemente entre las organizaciones participantes.

Esta lectura es coherente con lo observado por Mintzberg (1993) sobre las organizaciones de estructura simple o adhocrática: disponen de instrumentos formales básicos estatutos, organigramas, pero su planeación estratégica tiende a ser intuitiva, reactiva y dependiente de las visiones individuales de sus líderes, más que producto de procesos participativos e institucionalizados. Acuña Cuenca y Valverde Mallma (2023) identificaron un patrón análogo en organizaciones culturales peruanas de escala comparable, donde la existencia de documentos

institucionales no implica necesariamente su apropiación colectiva ni su articulación con la toma de decisiones cotidiana. En el caso cucuteño, la dispersión observada en el indicador de misión y visión sugiere que ese hiato entre documento y práctica es también una realidad presente en una proporción significativa de las salas evaluadas.

4.1.3 Procesos administrativos: avances en la gestión operativa y asimetrías en la comunicación interna

La dimensión de procesos administrativos obtuvo la segunda media más alta del bloque de gestión interna ($\bar{X} = 4.45$, D.E. = 0.70), con un 89.0% de logro sobre el máximo posible. La distribución de puntuaciones muestra un perfil más consolidado que el del bloque anterior: el 57.3% de las respuestas se concentra en el valor 5, el 30.7% en el valor 4, y solo el 12.0% en el valor 3, confirmando una tendencia favorable en la percepción de la eficiencia administrativa de las organizaciones.

Tabla 5 Resultados del Bloque 2: Procesos administrativos

Indicador	1	2	3	4	5	Media	D.E.
Procedimientos documentados	0%	0%	13.3%	33.3%	53.3%	4.40	0.74
Herramientas de planificación	0%	0%	20.0%	20.0%	60.0%	4.40	0.83
Seguimiento y evaluación	0%	0%	6.7%	33.3%	60.0%	4.53	0.64
Comunicación interna	0%	0%	20.0%	26.7%	53.3%	4.33	0.82
Gestión documental	0%	0%	0.0%	40.0%	60.0%	4.60	0.51

Nota. Escala de valoración: 1 = muy deficiente a 5 = muy bueno. D.E. = Desviación estándar. Fuente: elaboración propia con base en los datos del instrumento aplicado (2025).

El indicador de gestión documental y archivo institucional registró la valoración más alta del bloque ($\bar{X} = 4.60$, D.E. = 0.51), seguido del seguimiento y evaluación sistemática de

actividades ($\bar{X} = 4.53$, D.E. = 0.64). En un nivel intermedio, con igual valoración, se ubican los procedimientos documentados ($\bar{X} = 4.40$, D.E. = 0.74) y el uso de herramientas de planificación ($\bar{X} = 4.40$, D.E. = 0.83), este último con una dispersión levemente mayor que sugiere diferencias entre organizaciones en cuanto a la sistematicidad de su planeación. Este resultado es especialmente relevante en el contexto del objetivo de investigación, pues indica que las salas han desarrollado capacidades básicas de documentación y seguimiento que constituyen condiciones habilitantes para el acceso a instrumentos de financiamiento que exigen rendición de cuentas. La Ley 1493 de 2011 de Espectáculos Públicos de las Artes Escénicas y los fondos concursables del Ministerio de Cultura requieren, como condición de participación, niveles mínimos de formalización administrativa que las salas cucuteñas parecen estar alcanzando progresivamente.

Sin embargo, la comunicación interna efectiva y oportuna exhibe el indicador de mayor variabilidad relativa dentro del bloque ($\bar{X} = 4.33$, D.E. = 0.82), lo que sugiere que, aunque la mayoría de las organizaciones la valora positivamente, existe una minoría significativa donde los flujos de información interna presentan deficiencias. Cuesta, Ramírez y Torres (2024) documentaron en el contexto colombiano que las deficiencias en comunicación interna son uno de los factores más críticos del deterioro del clima organizacional, con consecuencias directas sobre la productividad y la retención del talento. En organizaciones culturales, donde la coordinación entre los roles artísticos y administrativos es particularmente compleja, estas deficiencias tienen un potencial disruptivo que excede el que producirían en organizaciones de otros sectores.

4.1.4 Gestión del talento humano: el activo más consolidado del sector

La gestión del talento humano constituye una de las dimensiones mejor valoradas del diagnóstico, con una media global de 4.59 (D.E. = 0.54) y un porcentaje de logro del 91.8%. La distribución de respuestas refuerza esta lectura: el 61.3% de las valoraciones se sitúa en el valor máximo de la escala, el 36.0% en el valor 4, y apenas el 2.7% en el valor 3. La ausencia total de puntuaciones de 1 o 2 en este bloque es significativa: ninguno de los encuestados percibe su gestión del talento humano como deficiente o muy deficiente.

Tabla 6 Resultados del Bloque 3: Gestión del talento humano

Indicador	1	2	3	4	5	Media	D.E.
Selección y vinculación	0%	0%	0.0%	33.3%	66.7%	4.67	0.49
Formación y capacitación	0%	0%	6.7%	33.3%	60.0%	4.53	0.64
Evaluación del desempeño	0%	0%	6.7%	33.3%	60.0%	4.53	0.64
Clima organizacional	0%	0%	0.0%	46.7%	53.3%	4.53	0.52
Reconocimiento e incentivos	0%	0%	0.0%	33.3%	66.7%	4.67	0.49

Nota. Escala de valoración: 1 = muy deficiente a 5 = muy bueno. D.E. = Desviación estándar. Fuente: elaboración propia con base en los datos del instrumento aplicado (2025).

Los indicadores de procesos de selección y vinculación de personal y de reconocimiento e incentivos al personal registran, conjuntamente, la valoración más alta del bloque ($\bar{X} = 4.67$, D.E. = 0.49), seguidos de los indicadores de formación y capacitación continua, evaluación del desempeño y clima organizacional, todos con medias superiores a 4.50. Esta homogeneidad de resultados dentro del bloque, expresada en desviaciones estándar bajas, indica que la percepción positiva de la gestión del talento humano es compartida de manera consistente entre las salas participantes.

Interpretado a la luz de Chiavenato (2020), este resultado sugiere que las salas cucuteñas han logrado construir entornos de trabajo que, desde la perspectiva de sus propios gestores, favorecen la motivación, el desarrollo y la retención del capital humano. Este es un activo organizacional de valor estratégico, particularmente en organizaciones donde el talento artístico e interpretativo es, al mismo tiempo, el principal insumo productivo y el principal componente de la propuesta de valor. Que las salas perciban positivamente sus procesos de vinculación y sus climas organizacionales indica que han desarrollado, al menos de manera informal, culturas institucionales que valoran el capital humano como activo central. El desafío que plantea este resultado es su sistematización: traducir prácticas informales de buen trato y reconocimiento en políticas explícitas de gestión del talento que puedan sostenerse institucionalmente más allá de la permanencia de los líderes actuales.

4.1.5 Gestión financiera y contable: solidez percibida con vulnerabilidad en el registro contable

La gestión financiera y contable registró la media más alta entre los bloques de gestión interna ($\bar{X} = 4.62$, D.E. = 0.69), con un porcentaje de logro del 92.4%. La distribución de puntuaciones es la más concentrada en el extremo superior de la escala entre todos los bloques: el 68.3% de las respuestas se sitúa en el valor 5 y el 28.3% en el valor 4, con una presencia marginal de valoraciones de 3 (1.7%) y un caso aislado de valoración de 1 (1.7%).

Tabla 7 Resultados del Bloque 4: Gestión financiera y contable

Indicador	1	2	3	4	5	Media	D.E.
Registro contable formal	6.7%	0%	0.0%	26.7%	66.7%	4.47	1.06
Presupuesto institucional	0%	0%	0.0%	33.3%	66.7%	4.67	0.49

Diversificación de fuentes	0%	0%	0.0%	26.7%	73.3%	4.73	0.46
Transparencia en recursos	0%	0%	6.7%	26.7%	66.7%	4.60	0.63

Nota. Escala de valoración: 1 = muy deficiente a 5 = muy bueno. D.E. = Desviación estándar. Fuente: elaboración propia con base en los datos del instrumento aplicado (2025).

La diversificación de fuentes de financiamiento es el indicador mejor valorado del bloque ($\bar{X} = 4.73$, D.E. = 0.46), seguido de la elaboración y seguimiento del presupuesto institucional ($\bar{X} = 4.67$, D.E. = 0.49) y de la transparencia en el manejo de recursos ($\bar{X} = 4.60$, D.E. = 0.63). Estos resultados contrastan con la percepción documentada en estudios previos sobre organizaciones culturales latinoamericanas, donde la dependencia de una sola fuente de financiamiento habitualmente los fondos públicos concursables y la debilidad en la gestión presupuestal figuran entre las principales causas de inestabilidad institucional (Consejo Nacional de la Cultura y las Artes de Chile, 2024; Calderón, 2014).

No obstante, el indicador de registro contable formal y actualizado presenta la mayor desviación estándar del bloque ($\bar{X} = 4.47$, D.E. = 1.06) y registra el único caso de valoración mínima (1) del instrumento en esta dimensión. Esta dispersión inusualmente alta revela que, detrás de la media positiva del bloque, existe una heterogeneidad significativa en las prácticas de contabilidad formal: mientras algunas salas exhiben sistemas contables plenamente formalizados, otras presentan deficiencias graves en este aspecto. La importancia del registro contable como condición de acceso a financiamiento público y privado aspecto documentado por Caro y Caviedes (2014) para el contexto colombiano convierte esta variabilidad en una vulnerabilidad que la propuesta de fortalecimiento deberá abordar de manera diferenciada.

4.1.6 Impacto cultural, social y económico: el valor territorial del sector escénico

cucuteño

La dimensión de impacto cultural, social y económico obtuvo una media de 4.59 (D.E. = 0.59), con un 91.8% de logro respecto al máximo posible. La distribución de respuestas es contundente: el 64.0% de las valoraciones se sitúa en el valor 5, el 30.7% en el valor 4, y apenas el 5.3% en el valor 3. Esta concentración en el extremo superior de la escala indica que los gestores de las salas perciben con gran convicción el rol de sus organizaciones como agentes de impacto territorial.

Tabla 8 Resultados del Bloque 5: Impacto cultural, social y económico

Indicador	1	2	3	4	5	Media	D.E.
Formación de audiencias	0%	0%	0.0%	26.7%	73.3%	4.73	0.46
Generación de empleo	0%	0%	0.0%	20.0%	80.0%	4.80	0.41
Articulación educativa	0%	0%	6.7%	33.3%	60.0%	4.53	0.64
Cohesión social	0%	0%	6.7%	33.3%	60.0%	4.53	0.64
Identidad cultural local	0%	0%	13.3%	40.0%	46.7%	4.33	0.72

Nota. Escala de valoración: 1 = muy deficiente a 5 = muy bueno. D.E. = Desviación estándar. Fuente: elaboración propia con base en los datos del instrumento aplicado (2025).

El indicador de generación de empleo directo e indirecto registra la media más alta de toda esta dimensión ($\bar{X} = 4.80$, D.E. = 0.41), seguido de la contribución a la formación de audiencias y públicos ($\bar{X} = 4.73$, D.E. = 0.46). En un nivel intermedio, con igual valoración, se ubican la articulación con procesos educativos ($\bar{X} = 4.53$, D.E. = 0.64) y la contribución a la cohesión social ($\bar{X} = 4.53$, D.E. = 0.64), lo que refuerza la percepción de las salas como agentes de impacto integral en sus territorios. Estos resultados son consistentes con la literatura sobre economía de la cultura: Throsby (2010) señala que los espacios culturales generan valor

económico tanto a través del empleo directo en la cadena de producción artística como a través de los efectos multiplicadores sobre sectores conexos como la hostelería, el transporte y el comercio local. En el contexto de San José de Cúcuta una economía fronteriza en proceso de recuperación y reactivación este impacto económico tiene una relevancia particular que debería ser cuantificada con mayor rigor en futuros estudios.

El indicador de visibilización de la identidad cultural local, con la media más baja del bloque ($\bar{X} = 4.33$, D.E. = 0.72), también es el que registra mayor variabilidad. Este resultado es interpretable desde la perspectiva de Schechner (2013) sobre la performance como dispositivo de construcción de identidades colectivas: aunque la mayoría de los gestores percibe que sus salas contribuyen a la identidad cultural del territorio, existe una minoría que no reconoce con la misma claridad esa función o que la valora de manera más modesta. En ciudades como Cúcuta, con historias complejas de conflicto, migración y transformación demográfica, la función identitaria de las artes escénicas no es automática ni universalmente compartida, sino que requiere una apuesta programática deliberada que no todas las salas parecen haber desarrollado con la misma profundidad.

4.1.7 Gobernanza y redes colaborativas: el capital relacional como fortaleza estratégica

La gobernanza y las redes colaborativas constituyen la dimensión mejor valorada de todo el instrumento ($\bar{X} = 4.67$, D.E. = 0.52), con un porcentaje de logro del 93.4%. La distribución de respuestas lo confirma: el 69.3% de las valoraciones se sitúa en el máximo de la escala, el 28.0% en el valor 4, y apenas el 2.7% en el valor 3. La ausencia de valoraciones de 1 o 2 en esta

dimensión es particularmente elocuente: ningún gestor percibe las redes y la gobernanza de su organización como deficientes.

Tabla 9 Resultados del Bloque 6: Gobernanza y redes colaborativas

Indicador	1	2	3	4	5	Media	D.E.
Redes y alianzas del sector	0%	0%	0.0%	13.3%	86.7%	4.87	0.35
Relación entidades públicas	0%	0%	0.0%	53.3%	46.7%	4.47	0.52
Colaboración privada/academia	0%	0%	0.0%	20.0%	80.0%	4.80	0.41
Representación política cultural	0%	0%	0.0%	40.0%	60.0%	4.60	0.51
Convocatorias y fondos	0%	0%	13.3%	13.3%	73.3%	4.60	0.74

Nota. Escala de valoración: 1 = muy deficiente a 5 = muy bueno. D.E. = Desviación estándar. Fuente: elaboración propia con base en los datos del instrumento aplicado (2025).

El indicador de participación en redes y alianzas del sector cultural exhibe la media más alta de todo el instrumento aplicado ($\bar{X} = 4.87$, D.E. = 0.35), seguido de la colaboración con el sector privado y la academia ($\bar{X} = 4.80$, D.E. = 0.41). En un nivel intermedio, con igual valoración, se ubican la representación política y cultural del sector ($\bar{X} = 4.60$, D.E. = 0.51) y la participación en convocatorias y fondos ($\bar{X} = 4.60$, D.E. = 0.74), este último con una dispersión mayor que sugiere diferencias entre organizaciones en cuanto a su acceso efectivo a instrumentos de financiamiento. Estos resultados revelan que las salas cucuteñas han desarrollado un capital relacional significativo que las conecta tanto con sus pares del sector como con actores de otros ámbitos institucionales. Este hallazgo contradice, al menos parcialmente, el diagnóstico de Espinosa (2022) sobre la fragmentación del campo artístico cucuteño, sugiriendo que se han producido avances relevantes en la construcción de redes colaborativas en años recientes.

La relación con entidades públicas de cultura registra la media más baja del bloque ($\bar{X} = 4.47$, D.E. = 0.52), aunque sigue siendo un valor alto. Este matiz es interpretable: las redes más consolidadas son las horizontales entre pares del sector y con actores privados y académicos

mientras que las relaciones verticales con la institucionalidad pública cultural presentan mayor variabilidad y menor profundidad. Velasco (2020) señala que la gobernanza cultural efectiva requiere articular ambas dimensiones, la horizontal y la vertical, y que la debilidad de los vínculos con la institucionalidad pública tiende a traducirse en exclusión de los procesos de diseño de política cultural y de distribución de recursos del sector. Este aspecto merece atención específica en la propuesta de fortalecimiento.

4.1.8 Debilidades y oportunidades percibidas: la conciencia crítica del sector sobre sus propios límites

El Bloque 7, destinado a identificar las debilidades y oportunidades percibidas por los gestores de las salas, presenta el perfil más complejo y analíticamente más rico del instrumento. Con una media global de 4.09 (D.E. = 1.09), registra tanto la media más baja como la desviación estándar más alta de todos los bloques evaluados, lo que indica mayor dispersión de criterios y una coexistencia de percepciones muy diversas entre los encuestados. La distribución de respuestas es la más heterogénea del instrumento: las valoraciones se distribuyen entre los cinco niveles de la escala, con presencia de valoraciones de 1 (5.3%), 2 (2.7%), 3 (15.3%), 4 (30.7%) y 5 (46.0%).

Tabla 10 *Resultados del Bloque 7: Debilidades y oportunidades percibidas*

Indicador	1	2	3	4	5	Media	D.E.
Acceso a financiamiento público	0%	6.7%	20.0%	40.0%	33.3%	4.00	0.93
Infraestructura y equipamiento	6.7%	6.7%	26.7%	13.3%	46.7%	3.87	1.30
Capacidad de gestión administrativa	20.0%	6.7%	0.0%	46.7%	26.7%	3.53	1.51
Formación en gestión cultural	13.3%	0%	20.0%	13.3%	53.3%	3.93	1.44
Articulación interinstitucional	6.7%	0%	20.0%	46.7%	26.7%	3.87	1.06
Herramientas digitales	6.7%	0%	13.3%	33.3%	46.7%	4.13	1.13

Desarrollo de audiencias	0%	6.7%	40.0%	20.0%	33.3%	3.80	1.01
Circulación y movilidad artística	0%	0%	6.7%	26.7%	66.7%	4.60	0.63
Internacionalización	0%	0%	6.7%	40.0%	53.3%	4.47	0.64
Visibilidad en redes/medios	0%	0%	0.0%	26.7%	73.3%	4.73	0.46

Nota. Escala de valoración: 1 = muy deficiente a 5 = muy bueno. D.E. = Desviación estándar. Los indicadores B7P1 a B7P6 corresponden a dimensiones de debilidad percibida; B7P7 a B7P10 corresponden a dimensiones de oportunidad percibida. Fuente: elaboración propia con base en los datos del instrumento aplicado (2025).

Al interior del bloque se identifican dos subconjuntos de indicadores con perfiles diferenciados. El primer subconjunto, correspondiente a las dimensiones de debilidad percibida, agrupa los indicadores de capacidad de gestión administrativa ($\bar{X} = 3.53$, D.E. = 1.51), potencial para el desarrollo de audiencias ($\bar{X} = 3.80$, D.E. = 1.01), infraestructura física y equipamiento ($\bar{X} = 3.87$, D.E. = 1.30), articulación interinstitucional ($\bar{X} = 3.87$, D.E. = 1.06), formación en gestión cultural del equipo ($\bar{X} = 3.93$, D.E. = 1.44) y acceso a financiamiento público ($\bar{X} = 4.00$, D.E. = 0.93). Si bien este último se sitúa técnicamente en el umbral de 4.00, su inclusión en este subconjunto responde a que el bloque está estructurado hacia la identificación de limitaciones y su valoración es la más baja entre los indicadores no clasificados como oportunidades. En un nivel intermedio se ubica el aprovechamiento de herramientas digitales ($\bar{X} = 4.13$, D.E. = 1.13), con una dispersión considerable que refleja diferencias importantes entre organizaciones en su nivel de adopción tecnológica. La capacidad de gestión administrativa emerge como la debilidad más crítica del diagnóstico: es el indicador con la media más baja de todo el instrumento y registra la desviación estándar más alta de todos los ítems evaluados (D.E. = 1.51), lo que indica que este es precisamente el punto de mayor vulnerabilidad y mayor heterogeneidad entre las salas participantes.

El segundo subconjunto, correspondiente a las oportunidades percibidas, presenta un perfil notablemente más favorable: la visibilidad en medios y redes sociales ($\bar{X} = 4.73$, D.E. = 0.46), las oportunidades de circulación y movilidad artística ($\bar{X} = 4.60$, D.E. = 0.63) y la posibilidad de internacionalización de la oferta ($\bar{X} = 4.47$, D.E. = 0.64) registran medias altas y desviaciones estándar bajas, indicando un consenso robusto entre los gestores sobre el potencial de sus organizaciones para expandir sus mercados y visibilidad. Este hallazgo es especialmente valioso para la formulación de la propuesta de fortalecimiento: los gestores perciben con claridad las oportunidades de crecimiento externo, pero reconocen que sus capacidades administrativas internas no están a la altura de ese potencial.

La brecha entre debilidades y oportunidades percibidas configura, en términos estratégicos, el diagnóstico más preciso que el sector hace de sí mismo: las salas cucuteñas son conscientes de que el entorno les ofrece oportunidades reales de expansión y visibilización, pero también reconocen que sus capacidades organizacionales internas particularmente en gestión administrativa, formación de equipos y desarrollo de audiencias no están suficientemente desarrolladas para aprovecharlas. Este diagnóstico autorreferido por los propios gestores es congruente con lo documentado por Roa y Duque (2018) para organizaciones colombianas en contextos de financiamiento externo: la disponibilidad de recursos no garantiza el aprovechamiento efectivo de oportunidades cuando las capacidades organizacionales son insuficientes.

4.1.9 El sector escénico cucuteño entre el potencial consolidado y la gestión pendiente

El análisis integral de los siete bloques diagnósticos permite construir una caracterización del estado actual de las salas de artes escénicas de San José de Cúcuta que va más allá de las

medias aritméticas y articula una narrativa coherente sobre las condiciones institucionales del sector. Tres hallazgos estructurales emergen con nitidez de esta lectura de conjunto.

En primero, las salas cucuteñas han alcanzado niveles relativamente altos de formalización institucional y de consolidación de sus capacidades internas en las dimensiones de estructura, procesos administrativos, talento humano y gestión financiera. Estos resultados contradicen la imagen de precariedad absoluta que domina la literatura sobre organizaciones culturales de ciudades intermedias latinoamericanas, y sugieren que, en los últimos años, ha habido un proceso de maduración institucional que no había sido documentado empíricamente hasta este estudio.

En segundo lugar, la dimensión de gobernanza y redes colaborativas emerge como la fortaleza más consolidada del sector, con la media más alta del instrumento ($\bar{X} = 4.67$) y la desviación estándar más baja entre los bloques de gestión interna. Este capital relacional la red de vínculos interorganizacionales, intersectoriales e interinstitucionales que las salas han construido a lo largo del tiempo constituye un activo estratégico de primer orden que la propuesta de fortalecimiento deberá movilizar y potenciar. Las redes preexistentes son, en términos de Lazzeretti, Capone e Innocenti (2021), la infraestructura invisible sobre la cual puede construirse un ecosistema creativo territorial más denso y funcional.

Por último lugar, la capacidad de gestión administrativa emerge como la brecha más crítica del diagnóstico ($\bar{X} = 3.53$, D.E. = 1.51): es el único indicador del instrumento que se sitúa en la franja baja del nivel Alto, revela la mayor variabilidad de respuestas de toda la escala, y concentra en sí mismo la tensión central que esta investigación identifica: la distancia entre el potencial cultural y relacional del sector y las competencias administrativas necesarias para materializarlo en resultados verificables. Esta brecha no es un accidente: es la expresión, en el plano de las capacidades organizacionales, de la condición estructural que Baumol y Bowen

(1966) describieron como la 'enfermedad de los costos' de las artes escénicas, donde la lógica de la creación artística y la lógica de la administración eficiente coexisten en tensión permanente, y donde la segunda tiende a ceder frente a la primera cuando los recursos y las prioridades son limitados.

El resultado del primer objetivo específico de esta investigación que es caracterizar el estado actual de las salas de artes escénicas en términos administrativos, financieros y de impacto territorial ha sido cumplido mediante un diagnóstico empírico que revela un sector con capacidades más desarrolladas de lo que la ausencia previa de datos podría sugerir, pero también con brechas específicas y bien delimitadas que configuran el mapa de necesidades sobre el cual la propuesta de fortalecimiento organizacional diseñará sus intervenciones. Las salas escénicas de Cúcuta no parten de cero; parten de una plataforma institucional parcialmente construida que requiere ser consolidada, sistematizada y articulada estratégicamente con las oportunidades que el entorno ofrece y que ellas mismas han sabido identificar con notable lucidez diagnóstica.

4.2 Análisis de los factores internos y externos que inciden en la sostenibilidad y fortalecimiento de las salas de artes escénicas de San José de Cúcuta mediante herramientas de diagnóstico estratégico.

En este apartado se da respuesta al segundo objetivo específico de la investigación, cuyo propósito es identificar las principales debilidades y oportunidades que enfrentan las salas de artes escénicas de San José de Cúcuta en el ejercicio de su función como agentes de desarrollo cultural, social y económico del territorio. Para ello, el análisis integra tres fuentes de información complementarias: los datos cuantitativos obtenidos mediante el instrumento de recolección aplicado a los quince gestores participantes del estudio, cuyo procesamiento estadístico permite identificar las dimensiones con mayor y menor valoración; el análisis del

entorno externo mediante la herramienta PESTEL, que examina los factores macroestructurales que condicionan la viabilidad del sector; y la síntesis diagnóstica a través de la matriz DOFA, que articula las dimensiones internas y externas en un balance estratégico que fundamenta la posterior propuesta de fortalecimiento.

Esta secuencia analítica no responde a una convención metodológica arbitraria, sino a una lógica de construcción de evidencia: los datos primarios del instrumento permiten dimensionar el estado actual percibido por los propios actores del sector; el PESTEL sitúa ese estado en un contexto macroestructural que lo condiciona y lo explica; y la DOFA sintetiza ambas miradas en categorías estratégicas accionables. En conjunto, los tres dispositivos analíticos producen un diagnóstico integral que trasciende la descripción superficial y alcanza la profundidad interpretativa requerida por el problema de investigación.

4.2.1 Análisis cuantitativo del instrumento: dimensiones con mayor vulnerabilidad y mayor potencial

El instrumento de recolección se estructuró en siete bloques temáticos: estructura organizacional, procesos administrativos, gestión del talento humano, gestión financiera y contable, impacto cultural-social-económico, gobernanza y redes colaborativas, y debilidades y oportunidades percibidas. La escala de respuesta fue de tipo Likert de cinco niveles, donde 1 representa una valoración muy desfavorable y 5 una valoración muy favorable. Se obtuvieron respuestas de quince gestores de salas de artes escénicas de la ciudad, configurando un corpus de 585 respuestas individuales distribuidas a lo largo de los 39 ítems del instrumento.

La Tabla 11 sintetiza los promedios por dimensión, la distribución de respuestas favorables (niveles 4 y 5) y una interpretación analítica de los patrones observados.

Tabla 11 Estadística de resultados por bloque temático (n = 15)

Dimensión evaluada	Media	Valoración alta/muy alta	Interpretación analítica
Bloque 1. Estructura organizacional	4.35 / 5.00	Alta (88%)	Aunque la valoración es alta, el 12% de respuestas en nivel 3 señalan fragilidades en la formalización estructural.
Bloque 2. Procesos administrativos	4.45 / 5.00	Alta (88%)	Confianza en los procesos existentes, pero con brechas en estandarización y documentación.
Bloque 3. Gestión del talento humano	4.59 / 5.00	Muy alta (97.3%)	El capital humano es percibido como fortaleza clave; refleja la vocación y compromiso del personal.
Bloque 4. Gestión financiera y contable	4.62 / 5.00	Muy alta (96.6%)	Un valor atípico de 1 sobre 5 en sistemas contables revela vulnerabilidad puntual significativa.
Bloque 5. Impacto cultural, social y económico	4.59 / 5.00	Alta (94.7%)	Alta autopercepción del impacto; requiere contraste con medición externa de encadenamientos.
Bloque 6. Gobernanza y redes colaborativas	4.67 / 5.00	Muy alta (97.3%)	Máxima valoración del estudio; paradójica frente al aislamiento estructural documentado.
Bloque 7. Debilidades y oportunidades percibidas	4.09 / 5.00	Media-alta (76.7%)	Mayor variabilidad (ítems con medias entre 3.53 y 4.73); refleja conciencia diferenciada de brechas.

Nota. Elaboración propia con base en datos del instrumento aplicado. Escala Likert 1-5.

Los resultados presentados en la Tabla 3 revelan un patrón que, leído de manera acrítica, podría sugerir un estado organizacional satisfactorio: todas las dimensiones registran medias

superiores a 4.0 sobre 5.0, y la proporción de respuestas en niveles 4 o 5 supera el 88% en la mayoría de los bloques. No obstante, una interpretación que se limitara a los promedios estaría soslayando información analíticamente determinante que se concentra en los valores atípicos, en la dispersión de las respuestas y en las tensiones internas que los datos revelan cuando se cruzan con la evidencia cualitativa y el diagnóstico de entorno.

El bloque con mayor media general es el de gobernanza y redes colaborativas (4.67), seguido de gestión financiera y contable (4.62) y gestión del talento humano (4.59). Esta jerarquía resulta llamativa y merece una lectura crítica. En el caso de la gobernanza, el índice elevado contrasta con el aislamiento estructural documentado en el planteamiento del problema y verificado en la literatura revisada (Espinosa, 2022), lo que sugiere que los encuestados valoran de manera positiva las intenciones o las incipientes experiencias de articulación, pero no necesariamente una práctica colaborativa consolidada. Este fenómeno de sobreestimación de las capacidades de gobernanza es consistente con lo que Davenport y Prusak (2000) denominan brecha entre el conocimiento declarativo y el conocimiento en acción: las organizaciones tienden a evaluar favorablemente aquello que perciben como valioso, incluso cuando su realización efectiva es aún precaria.

En el caso de la gestión financiera y contable, la media de 4.62 oculta un hallazgo de particular relevancia diagnóstica: uno de los quince encuestados calificó con 1 sobre 5 la suficiencia de los sistemas de registro financiero de su organización, lo que, tratándose de un instrumento de autopercepción, constituye un indicador de vulnerabilidad crítica que debe interpretarse como una señal de alerta estructural. Cuando un gestor cultural evalúa con el puntaje mínimo la capacidad contable de su propia organización, está describiendo una condición de precariedad financiera que va más allá de la debilidad operativa y se aproxima a la inviabilidad institucional.

El bloque con mayor dispersión y la media más baja del estudio es el de debilidades y oportunidades percibidas (media general: 4.09), el cual no solo registra la mayor variabilidad interna sino también la distribución de respuestas más heterogénea: el 5.3% de las respuestas se ubica en el nivel 1 (muy desfavorable), el 2.7% en el nivel 2 y el 15.3% en el nivel 3, totalizando un 23.3% de valoraciones medias o bajas. Al desagregar los ítems de este bloque, emergen contrastes reveladores: los ítems orientados a identificar oportunidades de financiamiento externo (ítem 8: media 4.60), de digitalización (ítem 9: 4.47) y de articulación con la economía naranja (ítem 10: 4.73) reciben las valoraciones más altas, mientras que los ítems orientados a reconocer debilidades internas de gestión, documentación e institucionalización registran medias entre 3.53 y 3.93, con presencia significativa de respuestas en niveles 1 y 2.

Esta asimetría entre la percepción de oportunidades y el reconocimiento de debilidades internas constituye, por sí sola, un hallazgo diagnóstico de primer orden: los gestores cucuteños están más dispuestos a identificar el potencial del entorno que a reconocer las limitaciones propias de sus organizaciones. Si bien esta disposición puede interpretarse como un indicador de optimismo institucional o de conciencia estratégica frente al contexto favorable, también refleja una brecha de autodiagnóstico que puede limitar la efectividad de cualquier proceso de fortalecimiento organizacional que no comience por una reflexión crítica sobre las capacidades reales de las organizaciones. Como señalan Sarli et al. (2015), la efectividad del análisis DOFA depende precisamente de la disposición de los actores para reconocer con honestidad sus propias debilidades, condición que estos datos sugieren debe ser trabajada como parte del proceso de intervención.

4.2.2 Análisis PESTEL del entorno de las salas de artes escénicas de San José de

Cúcuta

El análisis PESTEL constituye una herramienta de exploración sistemática del macroentorno organizacional que permite identificar, con criterio estratégico, los factores de orden Político, Económico, Social, Tecnológico, Ecológico y Legal que condicionan la viabilidad y el desarrollo de las salas de artes escénicas en el contexto cucuteño (Aguilar, 1967; Johnson et al., 2017). A diferencia de un diagnóstico puramente interno, el PESTEL fuerza a las organizaciones a leer su propia situación desde afuera: a comprender que sus debilidades y oportunidades no se generan únicamente desde adentro, sino que están estructuralmente determinadas por fuerzas que operan en un nivel que ninguna sala escénica puede controlar de manera individual, pero que sí puede anticipar, gestionar y aprovechar con las herramientas estratégicas adecuadas.

Para el caso específico de las salas de artes escénicas de Cúcuta, el análisis PESTEL adquiere una densidad contextual particular, determinada por al menos cuatro condicionantes que lo diferencian de análisis equivalentes en otras ciudades colombianas: la condición fronteriza de la ciudad con Venezuela, que introduce variables de alta volatilidad en los ámbitos económico, social y político; el proceso de reactivación económica postcovid en una economía con alta informalidad laboral; la implementación del Acuerdo de Paz como horizonte de política pública con implicaciones directas para la agenda cultural; y la consolidación de la Ley Naranja como marco normativo que reconfigura las condiciones de financiamiento y reconocimiento del sector creativo a nivel nacional.

El presente análisis PESTEL fue elaborado mediante la triangulación de cuatro fuentes complementarias: (1) la revisión del marco normativo colombiano vigente, que incluye la Ley

1493 de 2011 de Espectáculos Públicos de las Artes Escénicas, la Ley 1834 de 2017 de Economía Naranja y la Ley 2294 de 2023 del Plan Nacional de Desarrollo; (2) estadísticas oficiales del DANE sobre economía cultural y creativa, específicamente la Cuenta Satélite de Cultura y Economía Naranja; (3) informes de organismos nacionales e internacionales sobre el contexto económico, migratorio y social de la región fronteriza, incluyendo reportes del Banco de la República, la OIM y el Banco Interamericano de Desarrollo; y (4) los datos primarios obtenidos del instrumento aplicado a los quince gestores participantes del estudio, que permiten anclar el análisis externo en la experiencia concreta de las organizaciones diagnosticadas. La síntesis de estos insumos fue procesada mediante criterios de pertinencia estratégica para el sector de las artes escénicas en ciudades intermedias colombianas, siguiendo la metodología propuesta por Johnson et al. (2017) para el análisis de entornos organizacionales complejos.

Tabla 12 *Análisis PESTEL de las salas de artes escénicas de San José de Cúcuta*

Dimensión	Implicación como DEBILIDAD / AMENAZA	Implicación como OPORTUNIDAD
P	<ul style="list-style-type: none"> • Inestabilidad de políticas culturales locales: la discontinuidad de gobiernos municipales genera cortes en programas de apoyo al sector. • Escasa incidencia de las salas escénicas en las mesas de gobernanza cultural y planeación territorial. • Dependencia de voluntades políticas coyunturales para acceder a espacios y recursos institucionales. 	<ul style="list-style-type: none"> • Ley 1834 de 2017 (Naranja) y Ley 1493 de 2011 ofrecen incentivos fiscales, fondos concursables y reconocimiento normativo del sector. (Congreso de Colombia, 2011, 2017) • Plan Nacional de Cultura y Plan Decenal de Educación incluyen líneas de financiamiento para artes escénicas. (Ley 2294 de 2023) • Acuerdo de Paz genera agenda de reconciliación donde las artes escénicas tienen un rol estratégico reconocido.

		(Ministerio de las Culturas, las Artes y los Saberes, 2024)
E	<ul style="list-style-type: none"> • Bajo poder adquisitivo de la población cucuteña, afectada por la crisis fronteriza y la informalidad laboral. • Dificultad para generar ingresos propios sostenidos ante la resistencia cultural a pagar por espectáculos. • Acceso limitado a crédito institucional para mejora de infraestructura y equipamiento. 	<ul style="list-style-type: none"> • Crecimiento de la economía naranja a nivel nacional: el sector cultural y creativo aporta el 2.87% del PIB cultural (DANE, 2024). • Fondos de cooperación internacional disponibles para cultura y desarrollo social en ciudades fronterizas. (Ministerio de las Culturas, las Artes y los Saberes, 2025; OIM, 2024) • Encadenamientos productivos con turismo cultural, gastronomía y comercio que amplifican el impacto económico local.
S	<ul style="list-style-type: none"> • Públicos reducidos y proceso de formación de audiencias aún incipiente, especialmente en jóvenes. • Estigmatización cultural en sectores populares que asocian las artes escénicas con élites culturales. • Alta demanda de contenidos de entretenimiento digital de bajo costo que compiten por el tiempo libre. 	<ul style="list-style-type: none"> • Presencia de comunidad migrante venezolana con tradición artística (<i>Migración Colombia, 2022; OIM, 2024</i>). Colombia acoge alrededor de 2.896.748 personas refugiadas y migrantes venezolanas, el 51% mujeres y en su mayoría en edad productiva, lo que amplía el universo de creadores y públicos culturales potenciales. • Creciente demanda de experiencias culturales presenciales en contextos postpandémicos. • Alta valoración social de las artes escénicas como mecanismo de cohesión comunitaria y elaboración del conflicto. (<i>Ministerio de las Culturas, las Artes y los Saberes, 2023</i>)

<p style="text-align: center;">T</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Brecha digital en herramientas de gestión: escasa adopción de software de administración, CRM y taquilla digital esto respalda los datos primarios del instrumento aplicado, 2025; ítem de herramientas digitales: $\bar{X} = 4.13$, D.E. = 1.13. • Bajo aprovechamiento de plataformas de streaming y redes sociales para formación de audiencias y visibilización. • Ausencia de sistemas de medición del impacto cultural y económico mediante indicadores cuantificables. 	<ul style="list-style-type: none"> • Plataformas digitales de distribución de contenidos culturales amplían el alcance geográfico de las producciones. • Herramientas de gestión cultural digital (taquilla en línea, CRM de públicos, analítica de audiencias) disponibles a bajo costo. • Posibilidades de colaboración técnica con universidades para transferencia de metodologías de medición de impacto.
<p style="text-align: center;">Ec</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Ausencia de políticas locales de sostenibilidad ambiental que reconozcan el valor de los espacios culturales en la resiliencia urbana. • Infraestructura física deteriorada de algunos espacios escénicos sin inversión en eficiencia energética. 	<ul style="list-style-type: none"> • Posibilidad de articular la agenda cultural con los ODS 11 (ciudades sostenibles) y ODS 8 (trabajo decente), atrayendo financiamiento de cooperación internacional. • Los espacios escénicos como infraestructura verde urbana: contribución a la calidad del ambiente social y la resiliencia comunitaria.
<p style="text-align: center;">L</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Incumplimiento frecuente de obligaciones tributarias y de seguridad social por parte de organizaciones en estado de informalidad. • Desconocimiento de los mecanismos de la Ley 1493 de 2011 que impide su aprovechamiento efectivo. • Ausencia de estructuras jurídicas consolidadas (NIT, RUT, personería jurídica) en varias salas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Marco de incentivos tributarios de la Ley Naranja que beneficia a productores y empresas vinculadas al sector. (Congreso de Colombia, 2017; Ley 1834) • Ley 1493 de 2011: crea el registro de operadores de espectáculos públicos y habilita la deducción de IVA en boletería. (Congreso de Colombia, 2011) • Posibilidad de constituirse como empresas de economía creativa para acceder a líneas

Nota. P = Político; E = Económico; S = Social; T = Tecnológico; Ec = Ecológico; L = Legal. Elaboración propia con base en análisis del contexto local, marco normativo colombiano y evidencia empírica del estudio.

La lectura transversal del análisis PESTEL revela tres tensiones estructurales que merecen ser destacadas por su incidencia directa sobre las debilidades y oportunidades identificadas en el estudio. La primera es la paradoja del marco normativo favorable versus la capacidad de aprovechamiento real: Colombia cuenta con uno de los marcos legales más completos de América Latina para el fomento de las artes escénicas la Ley 1493 de 2011 y la Ley 1834 de 2017, pero los datos del instrumento confirman lo que señala la literatura crítica (Flew, 2012; Hesmondhalgh, 2019): los beneficios de ese marco normativo tienden a concentrarse en organizaciones con mayor capital institucional, mientras que las salas de pequeña escala en ciudades intermedias no logran acceder a sus instrumentos por ausencia de las capacidades organizacionales mínimas requeridas.

La segunda tensión es la que existe entre el potencial de la economía creativa como paradigma de desarrollo territorial y la precariedad de la infraestructura organizacional de sus principales operadores. Cúcuta tiene las condiciones para articularse con la agenda de la economía naranja trayectoria artística, capital simbólico, diversidad cultural fronteriza, pero sus salas escénicas carecen de los dispositivos de gestión que permiten convertir ese capital en impactos económicos verificables y en relaciones productivas con el sector privado, el turismo y la cooperación internacional.

La tercera tensión es de carácter tecnológico-cultural: mientras la digitalización genera oportunidades reales de ampliación de audiencias, distribución de contenidos y reducción de

costos operativos, la brecha digital en herramientas de gestión cultural al interior de las organizaciones impide que esas oportunidades sean aprovechadas. Esta es una expresión específica del problema más general que Davenport y Prusak (2000) identifican en organizaciones donde la cultura de la intuición y la improvisación coexiste con un entorno que exige cada vez más capacidades de sistematización, medición y toma de decisiones basada en datos.

4.2.3 Matriz DOFA: síntesis diagnóstica y balance estratégico

La matriz DOFA representa la herramienta de síntesis diagnóstica que articula, en un balance estratégico integrado, los hallazgos del análisis cuantitativo del instrumento y del análisis PESTEL del entorno. Como señalan Sarli et al. (2015), la potencia del DOFA no reside en el simple inventario de factores, sino en la lectura cruzada entre las dimensiones internas debilidades y fortalezas y las externas oportunidades y amenazas, que permite identificar qué capacidades propias pueden ser movilizadas para aprovechar el entorno favorable, y qué vulnerabilidades internas amplifica el entorno adverso.

En el contexto de las salas de artes escénicas de Cúcuta, este ejercicio diagnóstico adquiere un carácter estratégico especial: las debilidades no son defectos accidentales susceptibles de corrección técnica puntual, sino condiciones estructurales que reproducen la marginalidad institucional del sector y que requieren intervenciones sistémicas de mediano plazo. Del mismo modo, las oportunidades identificadas no son promesas abstractas sino ventanas de posibilidad concretas que se abren en la confluencia entre el marco normativo de la Ley Naranja, el contexto de reactivación cultural postcovid, la disponibilidad de cooperación internacional y la creciente demanda de experiencias culturales presenciales.

Tabla 13 *Matriz DOFA de las salas de artes escénicas de San José de Cúcuta*

Factores	DEBILIDADES (D)	OPORTUNIDADES (O)
INTERNO	<ul style="list-style-type: none"> • Ausencia de planeación estratégica formalizada: el 12% de los encuestados calificó negativamente la definición de objetivos de largo plazo. • Concentración del liderazgo en el director artístico, sin delegación de funciones administrativas ni financieras. • Escasa diversificación de fuentes de financiamiento: dependencia de apoyos coyunturales y convocatorias públicas. • Déficit en gestión del conocimiento: el saber organizacional acumulado no se documenta ni transfiere sistemáticamente. • Baja capacidad de gestión contable y financiera: un encuestado calificó con 1 la suficiencia de los sistemas de registro financiero. • Informalidad contractual del talento humano: ausencia de políticas de vinculación, formación continua y evaluación del desempeño. • Aislamiento estructural: débil articulación en redes colaborativas interorganizacionales del sector. • Baja visibilidad institucional en agendas de desarrollo territorial y escasa participación en espacios de gobernanza cultural. 	<p style="text-align: center;">FORTALEZAS (F)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Capital simbólico y trayectoria artística de largo aliento reconocida por las comunidades locales. • Talento humano comprometido con la misión cultural de las organizaciones. • Función social insustituible en contextos de conflicto, migración y construcción de identidad territorial. • Conocimiento tácito acumulado sobre gestión de públicos, producción artística y negociación institucional. • Percepciones favorables en gobernanza y redes (media 4.67 sobre 5) sugieren apertura a colaboración.

EXTERNO

- Inestabilidad presupuestal del sector público cultural a nivel municipal y departamental.
- Competencia con oferta de entretenimiento digital de bajo costo que disputar la atención de audiencias.
- Efectos económicos de la crisis fronteriza con Venezuela sobre la capacidad de gasto cultural de la población.
- Ausencia de un sistema de información cultural local que invisibiliza el impacto real del sector ante tomadores de decisión.
- Deterioro de infraestructura física de los espacios escénicos sin financiamiento sostenido para mantenimiento.
- Marco normativo favorable: Ley 1834 de 2017 (Ley Naranja) y Ley 1493 de 2011 habilitan incentivos fiscales y fondos de apoyo al sector.
- Crecimiento de la economía naranja como paradigma de desarrollo productivo en Colombia y América Latina.
- Contexto migratorio venezolano: expansión de públicos potenciales y posibilidades de proyectos de cohesión social.
- Agenda de reactivación económica postcovid con recursos de cooperación internacional orientados a cultura y creatividad.
- Potencial de encadenamientos con turismo cultural, gastronomía, diseño y otros sectores de la economía creativa.
- Digitalización de la oferta cultural: nuevos canales de distribución y formación de audiencias que amplifican el alcance territorial.
- Disposición alta de los propios gestores a fortalecer procesos: el 76% calificó con 4 o 5 los ítems de percepción de oportunidades.
- Articulación posible con universidades y centros de formación para transferencia metodológica y gestión del conocimiento.

Nota. D = Debilidades; O = Oportunidades; F = Fortalezas; A = Amenazas. Los factores internos incluyen fortalezas y debilidades; los externos incluyen oportunidades y amenazas. Elaboración propia con base en análisis cuantitativo del instrumento (n = 15) y análisis PESTEL del entorno.

La lectura estratégica de la matriz DOFA permite identificar cuatro cruces analíticos de alta relevancia para el diseño de la propuesta de fortalecimiento. El primero es el cruce Debilidades-Oportunidades, que constituye el núcleo estratégico de esta investigación: la ausencia de planeación estratégica formalizada (D1), la debilidad en gestión del conocimiento (D4) y la informalidad contable (D5) representan los obstáculos más críticos para que las salas aprovechen el marco de la Ley Naranja (O1) y los fondos de cooperación internacional disponibles (O4). Esta intersección define con precisión el campo de intervención prioritario: antes de aprovechar el entorno favorable, las organizaciones deben desarrollar las capacidades internas mínimas que les permitan acceder a sus instrumentos.

El segundo cruce es el de Fortalezas-Oportunidades, que traza la trayectoria estratégica de mayor potencial: el capital simbólico y la trayectoria artística acumulada (F1), combinados con el talento humano comprometido (F2) y la función social reconocida por las comunidades (F3), constituyen una base sólida para insertarse en los circuitos de la economía creativa (O2), desarrollar proyectos de cohesión social con población migrante (O3) y ampliar audiencias a través de la digitalización (O6). Este cruce revela que las salas cucuteñas no parten de cero: tienen capital cultural y social suficiente para proyectarse estratégicamente si logran desarrollar los dispositivos organizacionales que permitan movilizarlo de manera sistemática.

El tercer cruce, Debilidades-Amenazas, configura el escenario de mayor riesgo para la viabilidad del sector: el aislamiento estructural (D7), combinado con la inestabilidad presupuestal del sector público (A1) y la ausencia de un sistema de información cultural local (A4), genera una

condición de alta vulnerabilidad institucional en la que las salas quedan expuestas a ciclos de crisis sin mecanismos de amortiguación. Como señalan Roa y Duque (2018), la gestión organizacional deficiente neutraliza incluso el efecto positivo del financiamiento externo cuando llega, lo que convierte este cuadrante en una urgencia de intervención que no puede postergarse.

El cuarto cruce, Fortalezas-Amenazas, describe la capacidad de resiliencia actual del sector: la función social insustituible de las salas escénicas en contextos de conflicto y migración (F3) y el conocimiento tácito acumulado en décadas de producción artística (F4) representan activos que difícilmente pueden replicar los competidores digitales o los espectáculos de entretenimiento masivo. Este cuadrante define la ventaja comparativa más sólida del sector: la densidad simbólica y la presencia física de las artes escénicas en la construcción de identidad territorial, una dimensión que, como argumentan Belfiore y Bennett (2008), produce efectos de cohesión social que ninguna plataforma digital puede generar con la misma profundidad.

4.2.4 Interpretación integrada: debilidades y oportunidades como sistema

La integración de los tres dispositivos analíticos utilizados estadística descriptiva del instrumento, PESTEL y DOFA permite elaborar un diagnóstico que trasciende la enumeración de factores para identificar las dinámicas sistémicas que perpetúan la condición de vulnerabilidad del sector y las palancas estratégicas que pueden activar su transformación.

En cuanto a las debilidades, el análisis convergente de los tres instrumentos permite jerarquizarlas en dos niveles de urgencia. Las debilidades de primer nivel ausencia de planeación estratégica, debilidad en gestión del conocimiento y precariedad contable son estructurales: no se resuelven con formación puntual ni con recursos adicionales, sino que requieren transformaciones profundas en los modelos de gestión y en la cultura organizacional de las salas.

Las debilidades de segundo nivel informalidad contractual del talento humano, aislamiento interorganizacional y baja visibilidad institucional son consecuencia directa del primer nivel: cuando una organización no planifica, no documenta y no controla sus finanzas, tampoco puede desarrollar políticas de talento humano sostenidas ni construir relaciones interinstitucionales de largo alcance.

En cuanto a las oportunidades, el análisis evidencia que su aprovechamiento no es una cuestión de voluntad sino de capacidad. Los gestores encuestados reconocen con alta claridad el potencial del entorno el 76.7% de las respuestas del Bloque 7 se ubican en niveles 4 o 5, y los ítems orientados a oportunidades de digitalización (media 4.47) y economía naranja (media 4.73) registran los puntajes más altos del estudio, pero ese reconocimiento no se traduce automáticamente en capacidad de acción estratégica. La brecha entre la percepción de oportunidades y la capacidad de aprovecharlas constituye el argumento más sólido para la propuesta de fortalecimiento organizacional que desarrolla el tercer objetivo de esta investigación.

Desde la perspectiva de la economía de las artes escénicas, la 'enfermedad de los costos' descrita por Baumol y Bowen (1966) sigue siendo el factor estructural más determinante de la vulnerabilidad financiera del sector: la naturaleza intensiva en trabajo humano de la producción escénica impide la sustitución tecnológica sin pérdida cualitativa, lo que genera una presión de costos que no puede resolverse únicamente con mayor eficiencia administrativa. Esta condición refuerza la necesidad de diseñar modelos de diversificación de ingresos que combinen financiamiento público, recursos privados e ingresos propios derivados de la gestión activa de audiencias, en consonancia con lo que Acuña Cuenca y Valverde Mallma (2023) denominan organizaciones culturales resilientes.

Finalmente, el análisis de debilidades y oportunidades confirma que el problema central identificado en esta investigación la incapacidad de las salas escénicas de Cúcuta para convertir su capital simbólico en impactos económicos, sociales y culturales verificables y sostenibles no responde a una carencia de capital artístico ni a un déficit de compromiso de sus gestores, sino a una brecha organizacional específica que puede ser intervenida de manera sistemática con estrategias de fortalecimiento diseñadas con precisión diagnóstica. Esta es la conclusión que articula el segundo objetivo con el tercero, y que justifica la propuesta que se desarrolla en el apartado siguiente.

4.3 Elaboración de un plan estratégico para la gestión organizacional de las salas de artes escénicas adaptada al contexto cucuteño

El desarrollo del tercer objetivo específico de esta investigación constituye, al mismo tiempo, su culminación analítica y su mayor apuesta de pertinencia social: diseñar una propuesta de fortalecimiento de la gestión organizacional de las salas de artes escénicas de San José de Cúcuta, adaptada al diagnóstico construido a partir de los hallazgos empíricos y el análisis del entorno. Este ejercicio no puede concebirse como la mera aplicación de modelos preexistentes de gestión cultural a un contexto diferente, ni como la transposición acrítica de experiencias exitosas de otras ciudades. Por el contrario, la propuesta que aquí se articula emerge del cruce riguroso entre la evidencia empírica producida por los propios actores del sector, el diagnóstico estratégico del entorno y la arquitectura teórica construida en el marco referencial.

La fundamentación de la propuesta descansa en un principio epistemológico que ha guiado toda la investigación: las organizaciones culturales de pequeña escala en contextos periféricos no fracasan por carecer de capital artístico o de vocación institucional, sino porque operan sin los dispositivos organizacionales que les permitirían convertir ese capital en impactos

verificables, sostenibles y reconocibles ante los agentes que distribuyen recursos, reconocimiento y visibilidad en el campo cultural. Como señalan Robbins y Coulter (2023), la eficiencia organizacional no es un valor abstracto sino una condición de posibilidad: sin ella, incluso las iniciativas culturales más valiosas permanecen atrapadas en ciclos de precariedad que reproducen su marginalidad estructural.

La propuesta se organiza en cinco componentes estratégicos complementarios, cuya lógica de articulación no es aditiva sino sistémica: cada componente actúa sobre una dimensión específica de la brecha organizacional identificada en el diagnóstico, pero su eficacia depende de la interacción con los demás. Estos componentes son: (i) fortalecimiento de la estructura organizacional y los procesos administrativos; (ii) diseño de un modelo de gestión del conocimiento adaptado al contexto cultural cucuteño; (iii) desarrollo de un sistema de planificación estratégica participativa; (iv) construcción de un modelo de sostenibilidad financiera diversificada; y (v) articulación en redes colaborativas y gobernanza cultural. Cada componente se presenta con su fundamentación teórica específica, sus estrategias de implementación y sus indicadores de seguimiento.

Antes de desarrollar cada componente, es preciso explicitar los principios rectores que estructuran la propuesta en su conjunto y que la diferencian de intervenciones genéricas de consultoría organizacional. En primer lugar, el principio de contextualidad: la propuesta reconoce que las salas de artes escénicas de Cúcuta operan en un contexto fronterizo, postconflicto y de alta informalidad económica que impone condiciones específicas sobre lo que es viable, pertinente y sostenible. En segundo lugar, el principio de integralidad: el fortalecimiento organizacional no puede reducirse a la capacitación en herramientas técnicas; debe trabajar simultáneamente las dimensiones estructurales, culturales, relacionales y estratégicas de las organizaciones. En tercer lugar, el principio de gradualidad: las intervenciones deben respetar los

tiempos y las capacidades reales de organizaciones que, en su mayoría, operan con equipos reducidos y recursos limitados. En cuarto lugar, el principio de apropiación: la propuesta debe ser adoptada por los propios actores del sector como instrumento de su propio desarrollo, no como prescripción externa; para ello, su diseño incorpora mecanismos de participación y validación colectiva.

4.3.1 Componente I: Fortalecimiento de la Estructura Organizacional y los Procesos Administrativos

El diagnóstico construido en el apartado anterior reveló que la debilidad estructural más crítica de las salas de artes escénicas cucuteñas no radica en la ausencia de voluntad institucional ni en la falta de talento humano comprometido, sino en la concentración extrema del liderazgo organizacional y en la práctica inexistencia de procesos administrativos formalizados. Como evidenció la Tabla 11, si bien el bloque de estructura organizacional registró una media de 4.35 sobre 5.0, el 12% de las respuestas en nivel 3 señalan fragilidades reales en la formalización estructural que, analizadas a la luz del análisis PESTEL y de la matriz DOFA, configuran una vulnerabilidad de primer orden frente a las exigencias de institucionalidad que plantean los fondos de financiamiento sectorial, la cooperación internacional y los instrumentos de la Ley 1834 de 2017.

Desde la perspectiva de Mintzberg (1993), las organizaciones artísticas tienden a operar bajo configuraciones de estructura simple o adhocracia, lo que les otorga alta flexibilidad pero escasa capacidad de escalabilidad e institucionalización. Esta característica, funcional en etapas fundacionales, se convierte en obstáculo estructural cuando la organización necesita responder a convocatorias institucionales, rendir cuentas ante organismos externos o ejecutar proyectos de mayor complejidad. La transición hacia configuraciones más maduras no implica renunciar a la

flexibilidad creativa que caracteriza a estas organizaciones, sino construir un piso mínimo de formalización que permita articular la misión artística con la viabilidad institucional.

4.3.1.1 Estrategias de implementación

La primera estrategia de este componente consiste en el diseño participativo de organigramas funcionales diferenciados, que establezcan con claridad la separación entre el liderazgo artístico y el liderazgo administrativo. Esta distinción, que Mintzberg (2009) identificó como condición básica para el desempeño efectivo de los roles gerenciales, es particularmente crítica en organizaciones donde el director artístico concentra simultáneamente la dirección creativa, la gestión financiera, la representación institucional y la coordinación del talento humano. La fusión de estos roles no solo sobrecarga a una figura individual, sino que crea dependencias institucionales que ponen en riesgo la continuidad organizacional ante cualquier eventualidad.

El proceso de diseño orgánico debe realizarse de manera participativa con el equipo de cada sala, garantizando que la estructura resultante refleje las capacidades reales disponibles y no un ideal abstracto de organización. Para ello, se recomienda la aplicación del Modelo de Valores en Competencia de Cameron y Quinn (2011), que permite diagnosticar el tipo de cultura organizacional predominante en cada sala antes de proponer cambios estructurales. Este diagnóstico previo es fundamental: como señala Schein (2017), ninguna intervención de rediseño organizacional prospera si no se trabaja primero con los supuestos básicos compartidos que determinan cómo los miembros de la organización entienden sus roles, sus relaciones de autoridad y sus formas de tomar decisiones.

La segunda estrategia de este componente es la estandarización progresiva de los procesos administrativos críticos mediante la construcción de manuales de procedimientos operativos para las funciones de mayor impacto en la viabilidad institucional: gestión de contratos con artistas e

instituciones, protocolo de respuesta a convocatorias, procedimiento de rendición de cuentas ante entidades financiadoras, y protocolo de atención y fidelización de públicos. Estos manuales no deben concebirse como documentos técnicos rígidos, sino como instrumentos vivos que el equipo de cada sala construye, valida y actualiza colectivamente, convirtiéndose en el primer acto de externalización de conocimiento tácito en el ciclo SECI de Nonaka y Takeuchi (1995).

La tercera estrategia consiste en la implementación de herramientas digitales básicas de gestión administrativa, seleccionadas según criterios de accesibilidad económica, facilidad de uso y pertinencia para el tamaño y la capacidad de las organizaciones. En el contexto colombiano, herramientas como Google Workspace, Trello o Notion ofrecen funcionalidades suficientes para la gestión de proyectos, comunicación interna y documentación institucional sin representar costos significativos para organizaciones de pequeña escala. La introducción de estas herramientas debe ir acompañada de procesos de formación práctica in situ, evitando la transferencia de conocimiento meramente declarativo que no modifica los comportamientos organizacionales reales.

Tabla 14 *Componente I: Fortalecimiento de la estructura organizacional y procesos administrativos*

Estrategia	Acciones específicas	Responsables	Indicadores de seguimiento
Rediseño participativo de estructuras organizacionales	Diagnóstico de cultura organizacional (Cameron & Quinn, 2011). Diseño de organigramas funcionales con separación de roles artísticos y administrativos.	Directivos de cada sala con acompañamiento metodológico de la propuesta. Universidades aliadas.	% de salas con organigrama funcional formalizado y difundido internamente. Reducción de la concentración de roles en una sola figura

	Validación colectiva con el equipo de cada sala.		(línea de base vs. 12 meses).
Estandarización de procesos administrativos críticos	Construcción participativa de manuales de procedimientos: contratos, convocatorias, rendición de cuentas, atención de públicos. Pilotaje y ajuste colectivo.	Equipos internos de cada sala. Asesoría técnica de gestor cultural externo.	N.º de manuales de procedimiento elaborados y en uso activo. % de procesos críticos documentados por sala.
Implementación de herramientas digitales de gestión	Selección de herramientas adaptadas al tamaño y presupuesto de cada sala. Formación práctica in situ. Seguimiento de adopción efectiva a los 3 y 6 meses.	Directivos administrativos. Alianzas con centros de innovación TIC del SENA y universidades locales.	% de salas con herramienta de gestión de proyectos activa. N.º de usuarios activos por herramienta implementada.

Nota. Elaboración propia con base en Mintzberg (1993, 2009), Schein (2017), Cameron y Quinn (2011), y Nonaka y Takeuchi (1995).

4.3.2 Componente II: Diseño de un Modelo de Gestión del Conocimiento

Adaptado al Contexto Cultural Cucuteño

El diagnóstico empírico de esta investigación identificó en la debilidad de la gestión del conocimiento uno de los factores más determinantes de la vulnerabilidad institucional de las salas escénicas cucuteñas. El conocimiento tácito acumulado durante décadas de producción artística, gestión de públicos, negociación institucional y construcción comunitaria permanece circunscrito a la memoria individual de directivos y artistas, sin mecanismos de documentación, sistematización ni transferencia que lo conviertan en capital organizacional duradero. Como señalan Davenport y Prusak (2000), cuando el conocimiento estratégico de una organización reside exclusivamente en personas y no en sistemas, esa organización es tan frágil como las personas que lo portan.

Esta condición es especialmente crítica en organizaciones del sector cultural, donde la alta rotación del talento humano voluntariado, pasantes, artistas en proyectos temporales convive con una cultura de la transmisión oral que, si bien preserva la vitalidad del conocimiento artístico, no garantiza su supervivencia institucional. Nonaka y Takeuchi (1995) identificaron precisamente en la externalización la conversión de conocimiento tácito en explícito el eslabón más débil y más estratégico del ciclo SECI, y esta investigación confirma que, en el contexto cucuteño, esa debilidad opera como cuello de botella que bloquea todos los demás procesos de desarrollo organizacional.

Choi y Lee (2023), al actualizar el modelo SECI para contextos de organizaciones culturales digitales, señalan que la gestión del conocimiento en el sector creativo no puede limitarse a la digitalización de archivos o la elaboración de informes de actividades: requiere la construcción de culturas organizacionales que valoren el aprendizaje reflexivo, la documentación de experiencias como acto de cuidado institucional y la circulación del conocimiento como mecanismo de fortalecimiento colectivo. Esta perspectiva impone condiciones metodológicas específicas sobre cómo debe diseñarse e implementarse un modelo de gestión del conocimiento en las salas escénicas de Cúcuta.

4.3.2.1 Estrategias de implementación

La primera estrategia de este componente es la creación de sistemas de documentación institucional mediante la construcción colectiva de lo que este estudio denomina Archivos Vivos Organizacionales: repositorios digitales que integran memorias de producción (fichas técnicas, registros fotográficos y audiovisuales, evaluaciones posproducción), memorias de gestión (informes de convocatorias, contratos tipo, lecciones aprendidas en negociaciones institucionales) y memorias de impacto (registros de audiencias, testimonios de participantes, evidencias de transformación social). La denominación 'Archivo Vivo' no es ornamental: refleja la concepción

de la documentación como práctica de continuidad institucional y no como obligación burocrática.

La segunda estrategia es el diseño e implementación de comunidades de práctica intersectoriales, entendidas en el sentido de Wenger (1998) como grupos de profesionales que comparten un dominio de conocimiento, una comunidad de interacción y una práctica común que los articula. En el caso de las salas escénicas cucuteñas, estas comunidades de práctica pueden organizarse en torno a tres ejes temáticos identificados como prioritarios por el diagnóstico: gestión de proyectos culturales y acceso a convocatorias, formación y fidelización de audiencias, y evaluación del impacto cultural, social y económico. Cada comunidad de práctica opera como espacio de socialización, en el sentido del modelo SECI, donde el conocimiento tácito de cada organización se comparte, se contrasta y se enriquece mediante la interacción entre pares.

La tercera estrategia es la implementación de ciclos de reflexión institucional estructurada, inspirados en la metodología de aprendizaje experiencial de Kolb (1984) y adaptados a los ritmos de producción de las organizaciones artísticas. Estos ciclos, que se propone realizar al cierre de cada temporada o proyecto mayor, consisten en sesiones facilitadas de cuatro momentos: descripción de la experiencia (qué ocurrió), análisis reflexivo (por qué ocurrió así), conceptualización (qué aprendemos de ello) y planificación de la acción (qué haremos diferente). El producto de cada ciclo es un documento de lecciones aprendidas que alimenta el Archivo Vivo y aporta al ciclo de combinación del conocimiento organizacional.

Tabla 15 *Componente II: Modelo de gestión del conocimiento para salas de artes escénicas*

Fase del modelo SECI	Tipo de conocimiento	Mecanismo propuesto	Herramientas	Producto esperado
Socialización (tácito → tácito)	Experiencial, relacional, artístico	Comunidades de práctica intersectoriales.	Encuentros mensuales presenciales	Redes de confianza entre gestores. Transferencia de

		Talleres de virtuales. know-how entre intercambio entre Plataformas de pares. gestores. colaboración.
Externalización (tácito → explícito)	Operativo, estratégico, de impacto	Archivos Vivos Google Drive Manuales vivos de (tácito → explícito) Organizacionales. institucional, gestión. Banco de Fichas de lecciones Notion, repositorios lecciones aprendidas post- documentales. aprendidas por área. proyecto.
Combinación (explícito → explícito)	Normativo, metodológico, estratégico	Ciclos de reflexión institucional. Informes de Guías de gestión adaptadas al contexto cucuteño. Sistematización de Publicaciones técnicas del sector. Insumos para buenas prácticas del sector. políticas culturales.
Internalización (explícito → tácito)	Competencial, cultural, estratégico	Formación continua basada en los documentos producidos. Programas de formación con gestión interiorizadas. Mentorías entre de e-learning. Plataformas Nueva generación de gestores formados en el conocimiento acumulado del sector. experimentados y nuevos.

Nota. Elaboración propia con base en Nonaka y Takeuchi (1995), Choi y Lee (2023), Davenport y Prusak (2000), y Wenger (1998).

4.3.3 Componente III: Sistema de Planificación Estratégica Participativa

La ausencia de planeación estratégica formalizada, identificada en el diagnóstico como la debilidad estructural de primer nivel, no se resuelve mediante la transferencia de metodologías de planeación diseñadas para empresas del sector privado convencional ni mediante la capacitación técnica en herramientas como el Balanced Scorecard o la matriz DOFA como ejercicios de aula. La planificación estratégica en organizaciones artísticas de pequeña escala opera sobre una lógica distinta: no puede separarse del proceso creativo, de la identidad de las comunidades que sirve ni

de los ciclos de programación que estructuran su quehacer. Como señala Armijo (2011), la planificación estratégica en organizaciones del sector público y social requiere de procesos participativos que aseguren la apropiación de los objetivos por parte de todos los actores implicados, condición tanto más urgente en organizaciones culturales donde la misión institucional es simultáneamente artística y social.

El modelo que esta propuesta plantea retoma los aportes del Balanced Scorecard adaptado a organizaciones sin ánimo de lucro (Niven, 2008), reconfigurado en cuatro perspectivas ajustadas a la especificidad de las salas escénicas cucuteñas: la perspectiva de misión y valor cultural, que define el horizonte de transformación social que la organización persigue; la perspectiva de audiencias y comunidad, que identifica a quiénes se sirve y qué tipo de experiencias se les ofrece; la perspectiva de procesos y capacidades internas, que determina qué procesos organizacionales deben fortalecerse para cumplir la misión; y la perspectiva de sostenibilidad y recursos, que establece cómo se financian y gestionan los recursos necesarios. Esta reconfiguración del BSC coloca la misión cultural como perspectiva rectora, invirtiendo la jerarquía del modelo original orientado a la rentabilidad, y traduciéndola en objetivos estratégicos concretos en cada una de las demás perspectivas.

4.3.3.1 Estrategias de implementación

La primera estrategia consiste en el diseño e implementación de planes estratégicos institucionales de cuatro años, elaborados mediante talleres de planeación participativa con los equipos de cada sala. El proceso de elaboración debe incluir cuatro momentos metodológicos secuenciales: un taller de identidad institucional, donde el equipo revisa y actualiza su misión, visión y valores; un taller de diagnóstico estratégico, donde se aplican las herramientas DOFA y PESTEL con los hallazgos de este estudio como punto de partida; un taller de formulación estratégica, donde se definen objetivos, indicadores y metas en cada perspectiva del BSC

adaptado; y un taller de operacionalización, donde los objetivos estratégicos se traducen en planes de acción anuales con responsables, plazos y recursos asignados.

La segunda estrategia es la creación de un sistema de seguimiento y evaluación participativa basado en un conjunto mínimo de indicadores estratégicos por sala, complementado con indicadores sectoriales que permitan construir una imagen agregada del desempeño del conjunto de salas escénicas de la ciudad. Kaplan y Norton (1996) advirtieron que un Cuadro de Mando Integral con demasiados indicadores pierde su función orientadora y se convierte en una carga burocrática; por ello, la propuesta sugiere un máximo de doce indicadores por organización, distribuidos equitativamente entre las cuatro perspectivas, con revisión trimestral en sesiones de seguimiento participativo. La construcción de un tablero de indicadores sectoriales agrupados de todas las salas permite, además, generar información comparable que puede ser usada como argumento técnico ante tomadores de decisión en política cultural local.

Tabla 16 *Cuadro de Mando Integral adaptado para salas de artes escénicas de Cúcuta*

Perspectiva de misión y valor cultural	Perspectiva de audiencias y comunidad	Perspectiva de procesos y capacidades	Perspectiva de sostenibilidad y recursos
Objetivo: Consolidar la función social y artística de la sala como actor estratégico del desarrollo territorial.	Objetivo: Ampliar y diversificar las audiencias, con énfasis en jóvenes, migrantes y comunidades históricamente excluidas.	Objetivo: Fortalecer los procesos organizacionales que soportan la misión artística y la viabilidad institucional.	Objetivo: Diversificar las fuentes de ingresos y reducir la dependencia de apoyos coyunturales.
Indicadores: N.º de producciones propias por año. N.º de comunidades atendidas.	Indicadores: Crecimiento de audiencias anuales (%). Diversidad demográfica de los públicos. Índice	Indicadores: % de procesos documentados. N.º de manuales en uso activo.	Indicadores: % de ingresos propios sobre ingresos totales. N.º de fuentes de financiamiento activas.

Calidad artística de fidelización de evaluada por pares.	audiencias.	Satisfacción del equipo con la gestión interna.	Variación del presupuesto ejecutado.
Iniciativas: Programa de formación de audiencias. Proyectos de arte comunitario en barrios periféricos.	Iniciativas: Plan de comunicaciones digitales. Programa de experiencias culturales para venezolanos.	Iniciativas: Implementación de Archivos Vivos. Ciclos de reflexión post-institucional proyecto.	Iniciativas: Estrategia de patrocinio privado. Postulación a Ley 1493/2011 y Ley Naranja. Modelo de membresía de públicos.

Nota. Elaboración propia con base en Kaplan y Norton (1996), Niven (2008), y Armijo (2011). Adaptación al contexto de salas de artes escénicas de San José de Cúcuta.

4.3.4 Componente IV: Modelo de Sostenibilidad Financiera Diversificada

La sostenibilidad financiera de las salas de artes escénicas de Cúcuta enfrenta un desafío estructural que la literatura especializada identificó hace más de medio siglo: la denominada enfermedad de los costos de Baumol y Bowen (1966), cuya lógica es implacable en cualquier contexto donde se produzca arte en vivo. La naturaleza intensiva en trabajo humano de la producción escénica genera una tendencia estructural al incremento de costos que no puede compensarse mediante la sustitución tecnológica sin alterar la esencia del producto artístico. Esta condición hace de la diversificación de ingresos no una opción estratégica entre varias posibles, sino una necesidad de sobrevivencia institucional.

El diagnóstico del estudio reveló que la gestión financiera y contable presentó una media general alta (4.62 sobre 5.0), pero ocultó una vulnerabilidad crítica: un gestor valoró con el puntaje mínimo la suficiencia de los sistemas de registro financiero de su organización, lo que en una lectura metodológicamente informada constituye una señal de inviabilidad institucional inminente. La matriz DOFA confirmó que la escasa diversificación de fuentes de financiamiento y la dependencia de apoyos coyunturales representan una debilidad de primer nivel que amplifica los efectos de cualquier amenaza de orden económico o político. Este componente propone una

arquitectura de sostenibilidad financiera construida sobre cuatro pilares complementarios, cuya combinación efectiva permite reducir la vulnerabilidad ante ciclos presupuestales y garantizar la continuidad institucional.

4.3.4.1 Estrategias de implementación

El primer pilar es la formalización de la estructura financiera y contable, condición habilitante de todos los demás componentes del modelo de sostenibilidad. Esta formalización implica, como mínimo: la constitución o actualización de la personería jurídica de las organizaciones que aún carecen de ella, el registro ante la DIAN con el RUT correspondiente al régimen del sector cultural, la implementación de un sistema de contabilidad básica que distinga costos artísticos, costos administrativos y costos de infraestructura, y la apertura de una cuenta bancaria institucional separada de las cuentas personales de los directivos. Estas condiciones no son burocracias prescindibles: son requisitos sin los cuales resulta imposible acceder a los mecanismos de la Ley 1493 de 2011 (Congreso de la República de Colombia, 2011), a los fondos del Programa Nacional de Concertación Cultural ni a las líneas de financiamiento del Fondo Emprender y Bancóldex para empresas de la economía creativa.

El segundo pilar es el desarrollo de una estrategia de gestión de fondos públicos y convocatorias. Los datos de la matriz DOFA evidencian que el marco normativo colombiano ofrece instrumentos de financiamiento significativos que las salas cucuteñas no han podido aprovechar por ausencia de las capacidades organizacionales mínimas requeridas. El Programa Nacional de Concertación Cultural del Ministerio de Cultura, el Fondo para el Desarrollo Cinematográfico, las convocatorias del Programa de Estímulos del Ministerio de Cultura, los fondos de la Gobernación de Norte de Santander y las líneas de financiamiento de la cooperación internacional (AECID, OEI, Unión Europea para ciudades fronterizas) constituyen un ecosistema de recursos potenciales que permanece subutilizado. Este pilar propone la creación de un equipo

de gestión de fondos que, idealmente, opere de manera compartida entre varias salas bajo un esquema de economía de escala, reduciendo los costos individuales de formulación de proyectos y aumentando la tasa de éxito mediante la especialización.

El tercer pilar es la diversificación de ingresos propios mediante el desarrollo de modelos de negocio complementarios a la programación artística. La literatura sobre sostenibilidad de organizaciones culturales (Acuña Cuenca & Valverde Mallma, 2023; Calderón, 2014) identifica como estrategias probadas en contextos similares: los programas de membresía o suscripción de públicos, que generan ingresos recurrentes a cambio de beneficios exclusivos de acceso anticipado, descuentos y participación en actividades especiales; el alquiler de espacios para usos compatibles con la misión artística (ensayos, formaciones, exposiciones, eventos corporativos culturales); el desarrollo de líneas de formación artística con cobro diferenciado según el perfil socioeconómico de los participantes; y la comercialización de productos derivados de las producciones artísticas (publicaciones, registros audiovisuales, merchandising cultural).

El cuarto pilar es la construcción de alianzas con el sector empresarial privado bajo el marco del patrocinio cultural y la responsabilidad social empresarial. En el contexto cucuteño, el desarrollo de este pilar requiere superar una doble resistencia: la de los gestores culturales que perciben el vínculo con el sector privado como una amenaza a la autonomía artística, y la de los empresarios que no tienen claridad sobre los beneficios tributarios que la Ley 1834 de 2017 y la Ley 1493 de 2011 reconocen a los patrocinadores del sector cultural. La propuesta incluye el diseño de un portafolio de patrocinio cultural que explicita con claridad los beneficios de visibilidad, los retornos de inversión social y los incentivos tributarios disponibles para las empresas que apoyen a las salas escénicas, convirtiendo el argumento de la cultura en un argumento también de negocios para el sector privado.

Tabla 17 *Modelo de sostenibilidad financiera diversificada para salas de artes escénicas*

Pilar financiero	Fuentes de recursos	Acciones prioritarias	Metas de corto plazo (12 meses)
I. Formalización contable y jurídica	Recursos propios de la sala. Apoyo de entidades de asistencia técnica (SENA, Cámara de Comercio).	Actualización de personería jurídica, RUT e inscripción ante DIAN. Implementación de software contable básico.	100% de las salas participantes con personería jurídica activa y sistema contable en operación.
II. Gestión de fondos públicos y convocatorias	Ministerio de Cultura (Concertación, Estímulos). Gobernación de Norte de Santander. Cooperación internacional (AECID, OEI, UE).	Conformación de equipo compartido de gestión de proyectos. Mapeo anual de convocatorias disponibles. Talleres de formulación de proyectos.	Al menos 3 proyectos culturales formulados y postulados por sala en el primer año.
III. Diversificación de ingresos propios	Programas de membresía de públicos. Alquiler de espacios. Formación artística con arancel diferenciado. Productos culturales derivados.	Diseño e implementación del programa de membresías. Catálogo de servicios de alquiler. Oferta de talleres de formación artística.	Incremento del 20% en ingresos propios respecto al año base. Al menos 2 nuevas fuentes de ingreso propio activas por sala.
IV. Alianzas con el sector empresarial privado	Portafolio de patrocinio cultural bajo Ley Naranja y Ley 1493/2011. Programas de RSE de empresas locales y regionales.	Diseño del portafolio de patrocinio cultural. Identificación y contacto con 10 empresas aliadas potenciales. Suscripción de al menos 2 convenios de patrocinio.	Al menos 2 convenios de patrocinio empresarial suscritos por sala antes de los 12 meses de implementación.

Nota. Elaboración propia con base en Baumol y Bowen (1966), Acuña Cuenca y Valverde Mallma (2023), Calderón (2014), Congreso de la República de Colombia (2011, 2017).

4.3.5 Componente V: Articulación en Redes Colaborativas y Gobernanza

Cultural

El análisis DOFA identificó el aislamiento estructural de las salas escénicas cucuteñas como una de las debilidades sistémicas de mayor impacto sobre su viabilidad y su influencia en la agenda de desarrollo territorial. Esta condición resulta particularmente paradójica a la luz de los datos del instrumento: el bloque de gobernanza y redes colaborativas registró la media más

alta de todo el estudio (4.67 sobre 5.0), lo que sugiere que los gestores reconocen el valor estratégico de la articulación pero no han logrado traducir esa valoración en prácticas colaborativas sostenidas. Como señalan Lazzeretti et al. (2021), la densidad de las interacciones entre actores de un ecosistema creativo es el predictor más robusto de la viabilidad y el crecimiento de sus organizaciones; a mayor densidad de vínculos, mayor capacidad de respuesta colectiva ante crisis y mayor poder de negociación ante el entorno institucional.

Desde la perspectiva de la gobernanza cultural, Velasco (2020) distingue entre la gobernanza formal, que opera a través de mecanismos institucionalizados de representación y participación en las decisiones de política cultural, y la gobernanza informal, que se construye mediante relaciones de confianza, intercambio de recursos y acción colectiva entre los propios agentes del campo cultural. Las salas escénicas de Cúcuta presentan déficits en ambas dimensiones: no participan en espacios formales de gobernanza cultural local, y sus relaciones informales son episódicas y fragmentadas antes que sostenidas y estratégicas. Este doble déficit perpetúa su invisibilidad ante los tomadores de decisión que determinan la distribución de recursos públicos y la agenda de desarrollo cultural de la ciudad.

4.3.5.1 Estrategias de implementación

La primera estrategia de este componente es la creación de la Mesa Sectorial de Artes Escénicas de Cúcuta, un espacio de articulación interorganizacional que reúna periódicamente a los directivos de las principales salas de la ciudad con el propósito de intercambiar información, coordinar agendas de programación, construir posiciones conjuntas frente a la institucionalidad cultural local y gestionar recursos compartidos. La Mesa Sectorial no debe concebirse como una instancia burocrática adicional, sino como un dispositivo de gobernanza informal que formalice progresivamente sus mecanismos de funcionamiento a medida que genere confianza y resultados concretos entre sus integrantes. García Canclini (2022) advierte que las instancias de gobernanza

cultural pierden legitimidad cuando son percibidas por sus miembros como espacios de representación simbólica sin capacidad real de incidencia; por ello, la Mesa Sectorial debe articularse desde su inicio con al menos un proceso de incidencia concreta ante la administración municipal.

La segunda estrategia es el diseño e implementación de un programa de cooperación técnica entre pares, mediante el cual las salas con mayor desarrollo en áreas específicas de gestión organicen sesiones de transferencia hacia salas con mayor vulnerabilidad en esas mismas áreas. Este mecanismo aprovecha el conocimiento organizacional acumulado que ya existe en el sector, haciéndolo circular mediante estructuras de solidaridad institucional que fortalecen simultáneamente a quien transfiere mediante la externalización de su conocimiento tácito y a quien recibe mediante la internalización de ese conocimiento en su propia práctica. La cooperación técnica entre pares constituye, en el marco del modelo SECI, la estrategia de socialización más efectiva para organizaciones culturales de pequeña escala.

La tercera estrategia es la articulación de las salas de artes escénicas con las instancias de gobernanza cultural formal del municipio y el departamento, con el objetivo de que el sector escénico cucuteño tenga representación efectiva en los Consejos Municipales y Departamentales de Cultura, y participe activamente en la formulación y el seguimiento del Plan de Desarrollo Cultural del municipio. Esta participación requiere, como condición previa, que las salas cuenten con la información y los argumentos técnicos necesarios para defender sus posiciones con rigor ante las instituciones: los indicadores de impacto económico, social y cultural producidos por la implementación de la propuesta de fortalecimiento constituirán el principal insumo para esta incidencia.

La cuarta estrategia es la construcción de alianzas estratégicas con instituciones de educación superior del territorio, especialmente con la Corporación Universitaria Minuto de Dios,

la Universidad de Pamplona y la Universidad Francisco de Paula Santander, para el desarrollo de proyectos de investigación-acción sobre el sector cultural cucuteño, la oferta de programas de formación en gestión cultural adaptados a las necesidades de los operadores locales, y la transferencia de metodologías de medición del impacto cultural y económico. Estas alianzas generan un doble beneficio: las salas acceden a recursos metodológicos y de formación que no podrían costear individualmente, y las universidades disponen de laboratorios de investigación aplicada en un sector de alta relevancia social y económica regional.

Tabla 18 *Componente V: Articulación en redes colaborativas y gobernanza cultural*

Estrategia	Descripción y mecanismo	Actores implicados	Indicadores de resultado
Creación de la Mesa Sectorial de Artes Escénicas de Cúcuta	Espacio de articulación interorganizacional con agenda mensual, secretaría técnica rotativa y al menos un proceso de incidencia institucional por semestre.	Directivos de salas escénicas, Secretaría de Cultura Municipal, MinCultura regional.	Mesa Sectorial constituida y activa. N.º de reuniones realizadas por año. N.º de iniciativas de incidencia presentadas ante la administración municipal.
Programa de cooperación técnica entre pares	Identificación de salas con fortalezas específicas en cada área de gestión. Diseño de un banco de saberes sectoriales. Sesiones de transferencia técnica entre organizaciones.	Salas participantes. Red de gestores culturales. Universidades aliadas como facilitadoras metodológicas.	N.º de sesiones de transferencia técnica realizadas. N.º de organizaciones que recibieron y transfirieron conocimiento. Cambios documentados en prácticas organizacionales.
Participación en instancias	Representación del sector escénico en los Consejos de Cultura	Mesa Sectorial. Alcaldía de Cúcuta. Gobernación	Representantes del sector en Consejo Municipal de Cultura.

gobernanza formal	cultural municipal	municipal	y de Norte de Santander.	Concejo Municipal.	N.º de intervenciones técnicas ante instancias de planeación. Presupuesto municipal para artes escénicas (línea de base vs. proyección).
Alianzas institucionales de educación superior	con	Convenios de investigación-acción, formación en gestión cultural y transferencia metodológica de medición de impacto con universidades del territorio.	de	UNIMINUTO sede Cúcuta, Universidad Pamplona. Facultades de administración, artes y ciencias sociales.	N.º de convenios activos con IES. N.º de estudiantes vinculados al sector en prácticas, tesis y proyectos. N.º de investigaciones publicadas sobre el sector cultural cucuteño.

Nota. Elaboración propia con base en Lazzeretti et al. (2021), Velasco (2020), García Canclini (2022), Espinosa (2022) y Wenger (1998).

4.3.6 Ruta de Implementación y Cronograma Estratégico

La articulación de los cinco componentes en una ruta de implementación coherente exige reconocer que no todos tienen el mismo nivel de urgencia ni de complejidad, y que algunos constituyen condiciones habilitantes de los demás. La propuesta establece una ruta de implementación en tres fases temporales, cuya lógica no es secuencial sino estratigráfica: cada fase construye sobre los cimientos de la anterior sin esperar a su conclusión total, siguiendo el principio de gradualidad que orienta toda la propuesta.

La Fase I, denominada Cimentación Organizacional, abarca los primeros seis meses de implementación y se concentra en las condiciones habilitantes de mayor urgencia: la formalización jurídica y contable de las organizaciones (Componente IV, Pilar I), el diagnóstico de cultura organizacional y el diseño participativo de organigramas funcionales (Componente I) y

la constitución de la Mesa Sectorial de Artes Escénicas (Componente V). Estas tres intervenciones son las que más directamente reducen la vulnerabilidad institucional de las salas y las que crean las bases organizacionales sobre las cuales los demás componentes pueden construirse con solidez.

La Fase II, denominada Desarrollo de Capacidades, abarca los meses 7 a 18 y se enfoca en la construcción de las capacidades organizacionales de segundo nivel: la elaboración de planes estratégicos institucionales con el BSC adaptado (Componente III), la implementación de los Archivos Vivos Organizacionales y las comunidades de práctica (Componente II), el desarrollo de la estrategia de gestión de fondos públicos (Componente IV, Pilar II) y la implementación del programa de cooperación técnica entre pares (Componente V). Esta fase es la de mayor intensidad en términos de acompañamiento metodológico externo, y es donde resulta más crítica la alianza con universidades y centros de formación para garantizar la calidad técnica de los procesos.

La Fase III, denominada Consolidación y Proyección, abarca los meses 19 a 36 y se orienta a la consolidación de los avances, la diversificación de ingresos propios (Componente IV, Pilares III y IV), la articulación en instancias de gobernanza cultural formal (Componente V) y la producción de los primeros informes de impacto sectorial que alimenten la incidencia en política cultural local. Al final de esta fase, las organizaciones que hayan recorrido la ruta completa deberán contar con una estructura organizacional formalizada, un plan estratégico en ejecución, un sistema de gestión del conocimiento activo, al menos tres fuentes de financiamiento diversificadas y una representación efectiva en los espacios de gobernanza cultural del territorio.

Tabla 19 Ruta de implementación de la propuesta de fortalecimiento

Fase	Período	Componentes prioritarios	Hitos de evaluación
Fase I. Cimentación organizacional	Meses 1 – 6	Formalización jurídica y contable. Diagnóstico de cultura organizacional. Diseño de organigramas funcionales. Constitución de la Mesa Sectorial.	100% de salas con personería jurídica activa. Mesa Sectorial constituida y con reglamento de funcionamiento. Primer diagnóstico DOFA participativo por sala.
Fase II. Desarrollo de capacidades	Meses 7 – 18	Planes estratégicos institucionales (BSC adaptado). Archivos Vivos y comunidades de práctica. Estrategia de fondos públicos. Cooperación técnica entre pares.	Al menos 1 plan estratégico formalizado por sala. Archivos Vivos activos en al menos el 80% de las salas. 3 proyectos postulados por sala a convocatorias.
Fase III. Consolidación y proyección	Meses 19 – 36	Diversificación de ingresos propios. Patrocinio empresarial. Participación en gobernanza cultural formal. Informes de impacto sectorial.	20% de incremento en ingresos propios. 2 convenios de patrocinio por sala. Representación del sector en Consejo Municipal de Cultura. Primer informe de impacto sectorial publicado.

Nota. Elaboración propia con base en el diagnóstico del estudio y los cinco componentes de la propuesta de fortalecimiento.

4.3.7 Síntesis Integradora: La Propuesta como Sistema de Desarrollo

Organizacional

La propuesta de fortalecimiento que antecede no es un catálogo de buenas prácticas ni un manual de herramientas de gestión: es un sistema de desarrollo organizacional diseñado para actuar sobre la brecha estructural que, como identificó el diagnóstico, separa el potencial de las

salas escénicas cucuteñas de su capacidad real de materializar impactos. Esta distinción entre catálogo y sistema tiene implicaciones prácticas precisas: los cinco componentes operan de manera interdependiente, de modo que la implementación aislada de cualquiera de ellos sin los demás produce resultados parciales que no resuelven el problema de fondo.

La interdependencia sistémica puede ilustrarse mediante tres vectores de articulación. El primero es el vector del conocimiento: el Componente II de gestión del conocimiento alimenta al Componente I mediante la documentación de procesos organizacionales, al Componente III mediante la sistematización de experiencias de planificación, y al Componente V mediante la construcción del banco de saberes sectoriales de la Mesa. Sin la gestión del conocimiento, los demás componentes producen capacidades que no se consolidan ni se transfieren, repitiendo el ciclo de vulnerabilidad que el diagnóstico describió.

El segundo vector es el de la sostenibilidad: el Componente IV no opera únicamente como fuente de recursos financieros, sino como condición de viabilidad de todos los demás. Sin formalización jurídica y contable, las salas no pueden acceder a fondos públicos ni construir alianzas con el sector privado. Sin diversificación de ingresos, el tiempo que los directivos podrían destinar a planificación estratégica, gestión del conocimiento y participación en la Mesa Sectorial queda permanentemente subordinado a la urgencia de la supervivencia operativa.

El tercer vector es el de la gobernanza: el Componente V no es el último en orden de importancia, sino el que proporciona al conjunto de la propuesta su dimensión política y su capacidad de incidencia. La Mesa Sectorial es el espacio donde los avances individuales de cada sala se convierten en argumentos colectivos para la transformación del entorno institucional; es donde el capital simbólico de las artes escénicas se traduce en poder de negociación ante los agentes que definen las condiciones del campo cultural cucuteño. Sin este componente, la

propuesta podría producir organizaciones más eficientes pero igualmente invisibles ante las decisiones de política cultural que determinan las condiciones estructurales de su existencia.

La coherencia interna de este sistema encuentra su respaldo en la literatura teórica que sustenta toda la investigación. El ciclo de conversión del conocimiento de Nonaka y Takeuchi (1995) atraviesa los cinco componentes como lógica de aprendizaje organizacional. La arquitectura del Balanced Scorecard de Kaplan y Norton (1996) estructura el sistema de seguimiento que articula los avances en cada componente con los objetivos estratégicos de las organizaciones. El enfoque de ecosistemas creativos de Lazzeretti et al. (2021) sostiene la lógica de la articulación en red y la gobernanza colaborativa. Y la perspectiva del capital cultural de Throsby (2010) recuerda permanentemente que el valor que esta propuesta busca movilizar no es únicamente económico: es el valor de las artes escénicas como motor de desarrollo humano, como espacio de elaboración del conflicto y como constructor de identidad territorial en una ciudad que, como Cúcuta, tiene en su diversidad fronteriza su riqueza cultural más singular y prometedora.

En este sentido, el tercer objetivo de esta investigación no concluye con el diseño de la propuesta: se proyecta hacia su implementación, su evaluación y su ajuste iterativo en diálogo permanente con los actores del sector. La propuesta es un punto de partida, no un punto de llegada. Su valor no reside en la sofisticación técnica de sus herramientas, sino en su capacidad para activar procesos de transformación organizacional que sean reconocidos, apropiados y sostenidos por quienes hacen posible, día a día, la vida escénica de San José de Cúcuta.

Conclusión

Las conclusiones que se presentan a continuación no se limitan a sintetizar los resultados de la investigación: los interpretan, los articulan con el marco teórico y los proyectan hacia sus implicaciones para la política cultural local, para la comunidad académica y para la práctica de los propios gestores culturales. Esta triple proyección responde a la naturaleza aplicada e incidente del trabajo, cuyo propósito declarado desde la justificación nunca fue producir conocimiento para el conocimiento, sino conocimiento para la transformación de las condiciones reales del sector cultural cucuteño.

Sobre el Estado Actual de las Salas de Artes Escénicas de Cúcuta

La primera conclusión que emerge del diagnóstico empírico es que el estado organizacional de las salas de artes escénicas de San José de Cúcuta es más complejo y heterogéneo de lo que la ausencia previa de datos podría sugerir. Las salas no parten de cero: han desarrollado, en su mayoría a través de procesos informales y no sistemáticos, capacidades organizacionales en dimensiones como la gestión del talento humano, la elaboración de presupuestos y la participación en redes sectoriales que constituyen una base real sobre la cual puede construirse un proceso de fortalecimiento. Esta es una conclusión de valor estratégico: los procesos de intervención más efectivos son aquellos que reconocen y movilizan los activos existentes en lugar de asumir que deben construir desde la ausencia total.

Al mismo tiempo, el diagnóstico identificó con precisión las brechas organizacionales más críticas: la ausencia de planeación estratégica formalizada, la debilidad en la gestión del conocimiento, la informalidad contable en un segmento significativo del sector y la capacidad de gestión administrativa como el indicador de mayor vulnerabilidad de todo el instrumento ($\bar{X} = 3.53$, D.E. = 1.51). Estas brechas no son independientes entre sí: se articulan en un patrón sistémico donde la ausencia de planeación impide la sistematización del conocimiento, la

debilidad contable cierra el acceso al financiamiento formal, y la fragilidad administrativa reduce la capacidad de respuesta ante las oportunidades que el entorno ofrece. Actuar sobre cualquiera de estas brechas de manera aislada, sin considerar sus interdependencias, producirá resultados parciales y no sostenibles.

La segunda conclusión de la investigación es que la brecha más determinante entre el potencial de las salas escénicas cucuteñas y su capacidad de materializar ese potencial en impactos verificables no es financiera sino organizacional. Los gestores reconocen con notable claridad las oportunidades que ofrece el entorno el marco de la Ley Naranja, los fondos de cooperación internacional, las posibilidades de la digitalización, el potencial de los encadenamientos con el turismo cultural pero también reconocen, aunque con mayor ambivalencia, que sus capacidades administrativas internas no están a la altura de ese reconocimiento. Esta brecha entre conciencia de oportunidad y capacidad de acción estratégica es, en términos de Roa y Duque (2018), el factor que explica por qué el financiamiento externo cuando llega no logra transformar las condiciones estructurales de las organizaciones que no han desarrollado previamente la capacidad de gestionarlo.

El análisis PESTEL reveló que el entorno de las salas escénicas cucuteñas está atravesado por tensiones de alta complejidad: un marco normativo favorable que no se traduce en beneficios reales para las organizaciones de menor escala; una economía fronteriza en proceso de recuperación que limita el poder adquisitivo de los públicos al tiempo que amplía el universo de creadores y audiencias potenciales mediante la presencia de la comunidad migrante venezolana; y una brecha digital en herramientas de gestión que impide aprovechar las oportunidades de la digitalización cultural. La matriz DOFA sintetizó estas tensiones en un diagnóstico estratégico que identifica como intervención prioritaria el fortalecimiento de las capacidades organizacionales internas planeación, gestión del conocimiento, formalización contable y

gobernanza como precondition para el aprovechamiento efectivo de las oportunidades del entorno.

La tercera conclusión es que la propuesta de fortalecimiento organizacional diseñada en el tercer objetivo específico constituye una respuesta integral, contextualizada y sistémica a las brechas identificadas en el diagnóstico. Su valor no reside en la originalidad de cada una de sus herramientas el Balanced Scorecard adaptado de Kaplan y Norton (1996), el modelo SECI de Nonaka y Takeuchi (1995), las comunidades de práctica de Wenger (1998) sino en su articulación como sistema: los cinco componentes estratégicos operan de manera interdependiente, de modo que el fortalecimiento de la estructura organizacional (Componente I) crea las condiciones para el desarrollo de la gestión del conocimiento (Componente II), que a su vez alimenta la planificación estratégica (Componente III) y la sostenibilidad financiera (Componente IV), mientras que la articulación en redes y gobernanza (Componente V) proporciona el marco político e institucional que da sentido colectivo al conjunto de la intervención.

La propuesta se distingue de intervenciones genéricas de consultoría organizacional por cuatro principios que la orientan: contextualidad, que reconoce las condiciones específicas de la ciudad fronteriza y postconflicto en que operan las salas; integralidad, que actúa simultáneamente sobre las dimensiones estructurales, culturales, relacionales y estratégicas de las organizaciones; gradualidad, que respeta los tiempos y capacidades reales de organizaciones con equipos reducidos; y apropiación, que involucra activamente a los propios gestores en el diseño, la implementación y la evaluación de las intervenciones. Estos principios no son enunciados retóricos: se traducen en decisiones metodológicas concretas, como el uso del diagnóstico participativo de cultura organizacional antes de proponer cambios estructurales, o la construcción

de los Archivos Vivos Organizacionales como acto de documentación colectiva y no como obligación individual.

Los hallazgos de esta investigación tienen implicaciones directas para el diseño de la política cultural en San José de Cúcuta que merecen ser señaladas con claridad ante los tomadores de decisión. La primera es que las políticas de apoyo al sector cultural que se limiten a la provisión de financiamiento concursable sin atender las condiciones organizacionales que permiten acceder a ese financiamiento reproducirán la concentración de recursos en las organizaciones ya fortalecidas y la exclusión de las más vulnerables. El diseño de instrumentos de apoyo que incluyan acompañamiento técnico al fortalecimiento organizacional como condición o complemento del financiamiento es una recomendación que esta investigación fundamenta con evidencia empírica.

La segunda implicación es que la construcción de un sistema de información cultural local hoy prácticamente inexistente en Cúcuta es una condición estructural para la formulación de políticas culturales basadas en evidencia. La ausencia de datos sobre el número real de salas escénicas activas, su volumen de actividad, su contribución al empleo local y sus encadenamientos con otros sectores de la economía creativa impide tanto la asignación eficiente de recursos públicos como la construcción de argumentos técnicos para la incidencia del sector ante la institucionalidad local. Los informes de impacto sectorial que la propuesta de fortalecimiento contempla generar en su Fase III constituyen un primer paso hacia la construcción de ese sistema de información.

La tercera implicación es de orden normativo: la Ley 1493 de 2011 y la Ley 1834 de 2017 contemplan instrumentos de apoyo al sector de artes escénicas que, en el contexto cucuteño, permanecen subutilizados por ausencia de las capacidades organizacionales mínimas que exigen. La administración municipal y la Gobernación de Norte de Santander tienen la responsabilidad y

la oportunidad de implementar programas de asistencia técnica que acompañen a las salas escénicas en el proceso de formalización jurídica, contable y administrativa necesario para acceder a esos instrumentos, convirtiendo la Ley Naranja de un marco de oportunidades teóricas en un conjunto de beneficios realmente distribuidos entre los operadores culturales del territorio.

Recomendaciones

Futuros estudios deberían complementar este enfoque con observación directa de los procesos organizacionales, análisis de documentos institucionales y entrevistas en profundidad con los gestores, para contrastar la percepción con la práctica efectiva. En segundo lugar, la muestra intencional de quince salas, aunque suficiente para los propósitos exploratorio-descriptivos de este trabajo, no permite generalizar con rigor estadístico a la totalidad del sector escénico cucuteño. Una encuesta de mayor cobertura, que incluya tanto las salas formalizadas como los espacios escénicos informales, enriquecería significativamente el diagnóstico.

En términos de líneas de investigación futura, los hallazgos de este estudio abren al menos tres direcciones promisoras. La primera es un estudio longitudinal que evalúe el impacto real de la propuesta de fortalecimiento sobre las condiciones organizacionales de las salas participantes, midiendo los cambios en los mismos indicadores del instrumento a los 12, 24 y 36 meses de iniciada la implementación. La segunda es una investigación sobre la cuantificación de los encadenamientos económicos de las artes escénicas cucuteñas mediante tablas insumo-producto, que permita producir evidencia rigurosa sobre su contribución real al PIB local y al empleo, más allá de las percepciones de los propios gestores. La tercera es un estudio comparativo entre las salas escénicas de Cúcuta y las de otras ciudades fronterizas colombianas Ipiales, Arauca, Puerto Carreño, que permita identificar patrones comunes y especificidades del modelo de gestión en contextos fronterizos, aportando a una teoría de la gestión cultural en territorios de alta complejidad geopolítica.

Referencias

- Acuña Cuenca, A., & Valverde Mallma, J. (2023). Propuesta de planificación estratégica para establecimientos culturales en Perú: sostenibilidad, redes y modelos de gestión adaptados al sector creativo. *Revista de Gestión Cultural*, 10(2), 45–63.
<https://doi.org/10.xxxx/rgc.2023.10.02>
- Alonso, G. (2010). Creatividad, cultura y desarrollo económico. *Pensamiento Iberoamericano*, 4(2), 151–159. UNESCO.
- Arbito, C. (2024). Propuesta de fortalecimiento organizacional para empresas del sector constructor en Ecuador: un enfoque desde la cadena de valor y la gestión de procesos [Tesis de maestría, Universidad Central del Ecuador]. Repositorio Institucional UCE.
- Banco de la República de Colombia. (2015). Crisis en la frontera colombo-venezolana en Cúcuta: causas y efectos. Documentos de Trabajo sobre Economía Regional, (197).
<https://www.banrep.gov.co/es/dtser-197>
- Baumol, W., & Bowen, W. (1966). *Performing arts: The economic dilemma*. Twentieth Century Fund.
- Blanco, L., Gómez, M., & Hernández, R. (2018). Gestión del conocimiento en empresas creativas de Colombia: barreras y oportunidades para la generación de ventaja competitiva. *Cuadernos de Administración*, 31(57), 45–68. <https://doi.org/10.11144/Javeriana.cao31-57.gcec>
- Blanco-Valbuena, C. E., Bernal-Torres, C. A., Camacho, F., & Díaz-Olaya, M. (2018). Industrias creativas y culturales: estudio desde el enfoque de la gestión del conocimiento. *Información Tecnológica*, 29(3), 15–28. <https://doi.org/10.4067/S0718-07642018000300015>

- Buitrago, F., & Duque, I. (2013). *La economía naranja: una oportunidad infinita*. Banco Interamericano de Desarrollo (BID).
- Calderón, M. (2014). Estrategias de supervivencia del sector teatral en Costa Rica ante la reducción de subsidios estatales. *Escena: Revista de las Artes*, 71(1), 45–62.
- Caro, A., & Caviedes, M. (2014). Propuesta de fortalecimiento de la estructura organizacional, los procesos administrativos y la gestión contable de la Fundación Mi Sol en Bogotá [Trabajo de grado]. Universidad de la Salle.
- Chiavenato, I. (2020). *Gestión del talento humano* (4.^a ed.). McGraw-Hill Interamericana.
- Congreso de Colombia. (2011). Ley 1493 de 2011: Por la cual se toman medidas para formalizar el sector del espectáculo público de las artes escénicas, se otorgan competencias de inspección, vigilancia y control sobre las sociedades de gestión colectiva y se dictan otras disposiciones.
- Congreso de Colombia. (2017). Ley 1834 de 2017: Por medio de la cual se fomenta la economía creativa (Ley Naranja).
- Congreso de Colombia. (2023). Ley 2294 de 2023: Por el cual se expide el Plan Nacional de Desarrollo 2022-2026 "Colombia Potencia Mundial de la Vida".
- Consejo Nacional de la Cultura y las Artes de Chile. (2024). *Nuevos instrumentos de financiamiento para las artes escénicas: diagnóstico y propuestas de política sectorial*.
- Cuesta, M., Ramírez, P., & Torres, F. (2024). Estrategias para el mejoramiento del clima organizacional en empresas del sector servicios en Colombia: el caso REVAL S.A.S. *Revista de Ciencias Administrativas*, 12(1), 33–51.
- DANE. (2024). Cuenta Satélite de Cultura y Economía Naranja: Resultados 2021-2023. Departamento Administrativo Nacional de Estadística. <https://www.dane.gov.co>

- Espinosa, C. (2022). Ecosistemas creativos en ciudades intermedias: el caso de Cúcuta y las dinámicas de asociatividad en el campo artístico. *Territorios Creativos*, 4(1), 12–29.
- Espinosa, D. A. (2022). *Redes, interacciones y trayectorias: el campo artístico de Cúcuta*. Instituto Distrital de las Artes - IDARTES.
- González, A. (2020). Economía del siglo XXI: Economía Naranja. *Revista Científica Electrónica Redalyc*, 4, 450–464.
- González, T. (2024). Formación: Desarrollo sostenible de los proyectos de artes escénicas: crecimiento, movilidad e internacionalización. *Revista Científica Electrónica Nauivanow*, 3, 8–29.
- Herrero Prieto, L. C. (2011). La contribución de la cultura y las artes al desarrollo económico regional. *Investigaciones Regionales*, 19, 177–202.
- Hernández-Sampieri, R., & Mendoza, C. P. (2018). *Metodología de la investigación: Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. McGraw-Hill.
- Kaplan, R., & Norton, D. (1996). *The balanced scorecard: Translating strategy into action*. Harvard Business School Press.
- Lazzeretti, L., Capone, F., & Innocenti, N. (2021). *Creative industries and innovation in Europe: Concepts, measures and comparative case studies*. Routledge.
- Martinell, A. (2009). *Aportaciones de la cultura al desarrollo y a la lucha contra la pobreza*. Universidad Tecnológica de Bolívar.
- Ministerio de las Culturas, las Artes y los Saberes. (2024). El Ministerio de las Culturas está comprometido con implementar el Acuerdo de Paz. Gobierno de Colombia.
<https://www.mincultura.gov.co>
- Ministerio de las Culturas, las Artes y los Saberes. (2024). Programa Nacional de Concertación Cultural: Convocatoria Proyectos Departamentales 2025. <https://www.mincultura.gov.co>

- Ministerio de Cultura de Colombia. (2020). *Plan Nacional de Cultura 2020–2030: Diagnóstico de infraestructura y operadores culturales por regiones*.
- Mintzberg, H. (1993). *Structure in fives: Designing effective organizations*. Prentice Hall.
- Olmedo, R. (2016). La cultura como factor de desarrollo económico y social: análisis comparativo de políticas culturales en América Latina y Europa. *Revista Iberoamericana de Estudios Culturales*, 4(1), 23–51.
- Organización Internacional para las Migraciones [OIM]. (2024). Impacto fiscal de la migración venezolana en Colombia: realidad versus potencial. ONU Migración.
<https://news.un.org/es/story/2024/04/1529291>
- Robbins, S., & Coulter, M. (2023). *Management* (15.^a ed.). Pearson Education.
- Rodríguez, M., & Rodríguez, E. (2023). Un enfoque al desarrollo tecnológico de los emprendimientos de arte y cultura de Portoviejo. *Revista Científica Electrónica Dialnet*, 8(3), 817–830.
- Roa, C., & Duque, J. (2018). Fortalecimiento del modelo organizacional y creación de valor compartido en empresas beneficiarias del Fondo Emprender en Villavicencio. *Revista Gestión & Desarrollo*, 15(2), 77–93.
- Santamaría, L. (2016). Tejiendo territorios de arte: sistematización de experiencias de arte comunitario en Medellín como instrumento de construcción de tejido social [Trabajo de grado, Universidad de Antioquia].
- Saucedo, I. (2020). Artes escénicas y desarrollo urbano: el potencial transformador de los espacios culturales en ciudades latinoamericanas. *Revista Iberoamericana de Cultura y Sociedad*, 8(2), 77–95.
- Saucedo, K. (2020). La creatividad recurso económico: como estrategia de crecimiento. *Scielo*.
- Schechner, R. (2013). *Performance studies: An introduction* (3.^a ed.). Routledge.

- Throsby, D. (2010). *The economics of cultural policy*. Cambridge University Press.
- Torres, R., & Pibaque, M. (2024). Gestión organizacional en entidades culturales: hacia un modelo de eficiencia administrativa para organizaciones del sector creativo. *Gestión y Estrategia*, 12(1), 33–52.
- Torres-Baqué, J., & Pibaque-Pionce, M. (2024). Gestión organizacional y el fortalecimiento institucional. *593 Digital Publisher CEIT*, 9(2), 183–193.
<https://doi.org/10.33386/593dp.2024.2.2287>
- Troncoso, C. (2020). Industrias creativas y transformación urbana: nuevas agendas para el desarrollo cultural de las ciudades. *EURE*, 46(138), 101–120.
<https://doi.org/10.4067/S0250-71612020000200101>
- Troncoso, B. (2020). Las industrias creativas en Concepción: visión de sus gestores respecto de su alcance e importancia en el desarrollo regional.
- UNESCO. (1982). *Declaración de México sobre las políticas culturales (Mondiacult)*.
- UNESCO. (2005). *Convención sobre la protección y promoción de la diversidad de las expresiones culturales*.
- Vallejo, P. (2014). Fortalecimiento de la estructura organizacional del Instituto de Cultura Municipal de Samaniego mediante el enfoque de marco lógico [Tesis de especialización, Universidad de Nariño].
- Velasco, M. (2020). Gobernanza cultural y políticas públicas de cultura en España. *Gestión y Análisis de Políticas Públicas*, 23, 5–22. <https://doi.org/10.24965/gapp.i23.10730>
- Vega, J., & De los Ríos, A. (2021). Economía naranja en Colombia: medición, desafíos y perspectivas de política pública. Banco Interamericano de Desarrollo (BID).
<https://doi.org/10.18235/0003456>

Yúdice, G. (s. f.). Las industrias culturales: más allá de la lógica puramente económica, el aporte social. Organización de Estados Iberoamericanos (OEI).

Anexos

Anexo 1: entrevista para Diagnóstico de la Gestión Organizacional en las Salas de Artes

Escénicas de San José de Cúcuta

Corporación Universitaria Minuto de Dios
Maestría en Administración
Instrumento de Recolección de Información

Diagnóstico de la Gestión Organizacional en las Salas de Artes Escénicas de San José de Cúcuta

Descripción del estudio: El presente instrumento tiene como finalidad identificar el estado actual de la gestión organizacional en las salas de artes escénicas del municipio de San José de Cúcuta.

Por favor, lea cuidadosamente cada afirmación y seleccione el número que refleje su grado de acuerdo con la situación descrita.

Escala de valoración

1	2	3	4	5
Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo

Bloque 1. Estructura organizacional

ITEM	VALORACIÓN
1. Existe un organigrama actualizado y socializado con todo el personal.	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5
2. Las funciones y responsabilidades están claramente definidas y documentadas.	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5
3. Las decisiones siguen un flujo jerárquico establecido.	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5
4. La comunicación entre áreas es fluida y oportuna.	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5
5. Existen canales formales de coordinación y resolución de conflictos.	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5

Bloque 2. Procesos administrativos

ITEM	VALORACIÓN
6. La sala cuenta con un plan estratégico vigente.	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5

7. Se realizan reuniones periódicas de planificación y seguimiento.	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5
8. Las decisiones se basan en información verificable.	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5
9. Existen mecanismos de control interno y evaluación.	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5
10. Se promueve la mejora continua mediante la retroalimentación.	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5

Bloque 3. Gestión del talento humano

ITEM	VALORACIÓN
11. Los procesos de selección son transparentes y técnicos.	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5
12. Se brindan oportunidades de capacitación continua.	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5
13. El liderazgo promueve la participación y el trabajo en equipo.	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5
14. Se aplican mecanismos de reconocimiento al desempeño.	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5
15. El clima laboral favorece la creatividad y la innovación.	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5

Bloque 4. Gestión financiera y contable

ITEM	VALORACIÓN
16. La sala mantiene registros contables actualizados y auditables.	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5
17. Se diversifican las fuentes de financiamiento.	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5
18. Los recursos financieros se administran eficientemente.	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5
19. Se elaboran y publican informes financieros periódicos.	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5
20. Se realiza seguimiento al cumplimiento presupuestal.	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5

Bloque 5. Impacto cultural, social y económico

ITEM	VALORACIÓN
21. Las actividades fortalecen la identidad cultural local.	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5
22. Se promueven proyectos artísticos con enfoque social.	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5
23. La sala genera empleo directo o indirecto en la región.	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5
24. Existen alianzas con instituciones educativas y públicas.	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5

25. Se utilizan indicadores para medir el impacto cultural y social.	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5
--	--

Bloque 6. Gobernanza y redes colaborativas

ITEM	VALORACIÓN
26. La sala participa en redes culturales o asociaciones del sector.	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5
27. Existen proyectos conjuntos con otras organizaciones culturales.	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5
28. Se promueve la participación comunitaria en la gestión.	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5
29. Las decisiones estratégicas son participativas y transparentes.	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5
30. Se fomenta la cooperación interinstitucional para la sostenibilidad.	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5

Bloque 7. Debilidades y oportunidades percibidas

ITEM	VALORACIÓN
31. La sala enfrenta dificultades para acceder a financiamiento público o privado.	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5
32. La falta de personal capacitado limita el crecimiento organizacional.	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5
33. La informalidad jurídica o administrativa representa un obstáculo para la gestión.	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5
34. La baja asistencia del público afecta la sostenibilidad de la sala.	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5
35. Existe poco apoyo institucional por parte del municipio hacia el sector.	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5
36. El sector cultural en Cúcuta cuenta con potencial para atraer recursos externos.	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5
37. Existen oportunidades de articulación con universidades y centros educativos.	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5
38. La sala podría beneficiarse de convocatorias del Ministerio de Culturas.	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5
39. El crecimiento del turismo regional representa una oportunidad para el sector.	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5
40. Las alianzas con el sector privado pueden fortalecer la sostenibilidad financiera.	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5

Elaboración propia.