

Análisis de la capacidad institucional de la Secretaría de Desarrollo Económico y Social
en el área de cultura de la alcaldía de Cucaita.

Practicante: Yeny Carolina Echeverria López

Tutor administrativo: Luz Mareily Libreros Gordillo

Tutor académico: Rafael Mesa Pérez

Escuela Superior de Administración Pública

Administración Pública Territorial

Cetap: Tunja

Territorial Boyacá Casanare

2026

TABLA DE CONTENIDO

1.RESUMEN	5
2.INTRODUCCION	5
3. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	7
3.1 definición del problema	7
3.2 Pregunta de Investigación	8
4.JUSTIFICACION	8
5. OBJETIVOS	9
5.1 Objetivo General.....	9
5.2 Objetivos Específicos.....	9
6. ESTADO DEL ARTE.....	10
6.1 Marco Teórico.....	12
6.2 Marco Legal	15
6.3 Marco Institucional	17

6.4 Marco Geográfico	19
7. DESCRIPCION DEL PROYECTO DE INVESTIGACION	21
8. METODOLOGÍA	23
8.1 Tipo de investigación	23
8.2 Población y muestra	23
8.3 Técnicas e instrumentos de recolección de información	24
9. TIPO DE ESTUDIO	26
9.1 Actividades relacionadas con la investigación	27
9.2 Actividades de apoyo institucional realizadas durante la práctica.....	27
10. RESULTADOS DE LA PRÁCTICA	28
10.1. Principales procesos administrativos asociados a la gestión del sector cultura de la secretaria de desarrollo del municipio de Cucaita	28
10.2. Caracterización de las fortalezas y oportunidades de la capacidad institucional de la Secretaría de Desarrollo Económico y Social, área de cultura, del municipio de Cucaita ..	33
10.2.1 Participación en escuelas de formación artística y cultural	35

10.3 Recomendaciones orientadas al fortalecimiento de la gestión administrativa de la secretaria de desarrollo económico y social.....	40
12.CONCLUSIÓN.....	46
13. Referencias.....	48

INDICE DE FIGURAS

Figura 1:Ubicación geográfica del municipio de Cucaita en el departamento de Boyacá 19	
Figura 2Ubicación del área urbana del municipio de Cucaita, Boyacá	20
Figura 3participación registrada en las diferentes escuelas de formación cultural del municipio durante el año 2025.....	35

Anexos

Anexo A: Entrevista realizada a la Secretaría de Desarrollo Económico y Social y al presidente del consejo de cultura.	52
Anexo B: Evidencias fotográficas de las actividades desarrolladas durante la práctica...	53
Anexo C: Estadísticas de participación en escuelas de formación cultural – 2025	54

1.RESUMEN

La presente investigación tuvo como propósito analizar la capacidad institucional de la secretaría de desarrollo económico y social en el área de cultura del municipio de Cucaita mediante la identificación de los procesos administrativos los recursos disponibles las fortalezas y oportunidades de mejoras relacionadas con la gestión cultural municipal. El estudio se desarrolló en el marco de la práctica administrativa realizada en la alcaldía de Cucaita a través de un enfoque cualitativo basado en revisión documental entrevistas en estructuradas y observación institucional resultados evidencian que el municipio cuenta con una base institucional y normativa que permite el desarrollo de acciones culturales reflejada en la existencia del consejo municipal de cultura las escuelas de formación artística y cultural el museo municipal y diferentes manifestaciones asociadas al patrimonio religioso y turístico.

Se concluye que el fortalecimiento de la gestión administrativa del sector cultural requiere avanzar en procesos de planeación formulación de proyectos seguimiento institucional y fortalecimiento de capacidades técnicas y organizacionales con el fin de consolidar una gestión cultural más eficiente participativa y sostenible en el municipio de Cucaita.

2.INTRODUCCION

La Secretaría de Desarrollo Económico y Social de la Alcaldía de Cucaita desempeña un rol fundamental en la promoción del desarrollo integral del municipio, con un énfasis particular en el área de cultura como motor de cohesión social y fortalecimiento de identidad. En un contexto donde las entidades territoriales enfrentan

desafíos como la limitada capacidad institucional, la asignación ineficiente de recursos y la necesidad de políticas culturales inclusivas, este informe final de práctica profesional analiza la capacidad institucional de dicha secretaría en su dimensión cultural.

La práctica profesional, realizada en el marco del programa de Administración Pública Territorial de la ESAP, tuvo como objetivo principal evaluar los componentes clave de la capacidad institucional, estructural, funcional y estratégica, mediante herramientas de revisión documental y entrevistas con funcionarios. Este estudio no solo identifica fortalezas y debilidades, sino que propone recomendaciones prácticas para optimizar la gestión cultural, contribuyendo al cumplimiento de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) relacionados con la cultura y el desarrollo local.

De esta manera, el informe se estructura en cuatro capítulos: marco teórico, metodología, análisis de resultados, recomendaciones y conclusiones, con el fin de ofrecer una visión integral que oriente la toma de decisiones en la Alcaldía de Cucaita.

La práctica administrativa constituye un componente esencial en la formación de los estudiantes de Administración Pública Territorial, al permitir la aplicación de conocimientos teóricos en contextos reales de la gestión pública.

El presente informe tiene como propósito exponer el desarrollo de la práctica realizada en la Secretaría de Desarrollo Económico y Social, específicamente en el área de cultura del municipio de Cucaita, donde se llevó a cabo un análisis de la capacidad

institucional, identificando aspectos clave de los procesos administrativos y oportunidades de mejora.

3. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

3.1 definición del problema

La Secretaría de Desarrollo Económico y Social de la Alcaldía de Cucaita enfrenta desafíos en su capacidad institucional para planear, gestionar y hacer el correcto seguimiento al sector cultura, como eventos tradicionales, que estén orientados al fortalecimiento de la vida cultural del municipio, situaciones que evidencian debido a limitaciones relacionadas con el talento humano, la organización de procesos administrativos y disponibilidad de presupuesto, lo que reduce la cobertura y sostenibilidad de actividades artísticas locales. Esto genera baja participación comunitaria y oportunidades perdidas para el desarrollo turístico-cultural en un municipio con rico patrimonio boyacense, afectando la ejecución del Plan de Desarrollo Municipal.

En algunos de los municipios de categoría sexta en Colombia, como el municipio de Cucaita suelen presentarse restricciones administrativas y presupuestales que afectan su desarrollo y dirección. En este sentido, se hace necesario realizar un análisis de la capacidad institucional de la secretaria de Desarrollo Económico y Social en el área de cultura, con el fin de identificar sus fortalezas, debilidades para proponer acciones de mejora y poder fortalecer su gestión.

3.2 Pregunta de Investigación

¿Qué aspectos administrativos se deben intervenir para mejorar la capacidad institucional del sector cultura en la Secretaría de Desarrollo Económico y Social de Cucaita?

4.JUSTIFICACION

La presente investigación se justifica porque el Municipio de Cucaita ha establecido, en su estructura administrativa, la necesidad de fortalecer y articular sus dependencias para responder de manera más eficiente a las competencias asignadas por la Constitución y la ley. En particular, el Plan de Desarrollo Municipal 2024-2027 muestra que áreas como cultura, educación, inclusión social, salud y fortalecimiento institucional requieren acciones concretas de seguimiento, gestión y mejora para cumplir sus metas y responder a las necesidades de la población.

Este estudio es necesario porque permite identificar con mayor precisión las condiciones institucionales, administrativas y funcionales que inciden en la gestión del sector cultural, evitando duplicidades y vacíos entre lo que la norma exige y lo que efectivamente se ejecuta en la práctica. Además, el plan municipal evidencia compromisos específicos en cultura, como la promoción de procesos artísticos, la operación de la biblioteca, el fortalecimiento de la casa de la cultura y la salvaguardia del patrimonio, lo cual exige una lectura técnica que oriente su desarrollo y priorización.

Asimismo, la investigación aporta valor porque ofrece insumos para mejorar la toma de decisiones dentro de la administración municipal, en coherencia con los principios de eficiencia, eficacia, transparencia y planeación que rigen la gestión pública. En ese sentido, el estudio resulta pertinente para sustentar acciones de fortalecimiento institucional y para apoyar la formulación de estrategias más ajustadas a las necesidades reales del territorio y de su población.

5. OBJETIVOS

5.1 Objetivo General

Analizar la capacidad institucional de la Secretaría de Desarrollo Económico y Social área de cultura del municipio de Cucaita, con el fin de identificar oportunidades de mejora en sus procesos administrativos y de gestión.

5.2 Objetivos Específicos

Identificar los principales procesos administrativos asociados a la gestión del sector cultura de la secretaria de desarrollo del municipio de Cucaita.

Caracterizar las fortalezas y oportunidades de la capacidad institucional de la Secretaría de Desarrollo Económico y Social área de cultura del municipio de Cucaita.

Proponer recomendaciones orientadas al fortalecimiento de la gestión administrativa de la Secretaría de Desarrollo Económico y Social área de cultura del municipio de Cucaita

6. ESTADO DEL ARTE

La capacidad institucional se ha convertido en un concepto clave de la Administración Pública, ya que a través de esta se analiza la eficiencia de las organizaciones públicas, que se entiende como la combinación de recursos técnicos, humanos y financieros. Según Angelica Rosas (2019), la capacidad institucional se entiende como la habilidad que tienen las organizaciones gubernamentales para cumplir sus funciones, resolver problemas públicos, formular políticas, coordinar acciones y alcanzar resultados efectivos en beneficio de la comunidad. La autora señala que la eficacia de las políticas públicas depende en gran medida de las capacidades reales con las que cuentan las instituciones para hacer efectivas sus decisiones.

Asimismo, Angelica Rosas (2019) explica que la capacidad institucional no se limita únicamente al funcionamiento interno de una entidad, sino que también involucra la relación entre el Estado y la sociedad, la coordinación interinstitucional, la participación ciudadana y la transparencia en la gestión pública. Esto significa que una administración pública eficiente requiere no solo personal capacitado y recursos suficientes, sino también mecanismos de cooperación, control, liderazgo y articulación con los diferentes actores sociales. La autora propone que el análisis de la capacidad institucional debe realizarse a partir de dos componentes principales: la capacidad administrativa y la capacidad política. La primera hace referencia a los recursos humanos, la organización interna, la autoridad, la coordinación y los recursos económicos; mientras

que la segunda se relaciona con la participación pública, la gobernanza, la toma de decisiones y la interacción entre el Estado y la ciudadanía.

En un informe del Ministerio de Cultura (2013) La gestión cultural pública se ha posicionado como un área estratégica de la cultura y el fortalecimiento de la misma en los territorios. Manuales y lineamientos de gestión cultural municipal resaltan la importancia de planear, formular y ejecutar proyectos y programas proyectos y programas con procesos participativos, lo que permite vincular la cultura con otros sectores como educación, turismo y desarrollo económico local.

Gargantini y Pedrotti (2018) señalan que el fortalecimiento de la institucionalidad local permite mejorar la prestación de servicios públicos, la transparencia administrativa y la capacidad de respuesta de los municipios frente a las demandas sociales, especialmente en sectores como cultura, participación ciudadana e innovación pública. Asimismo, los autores destacan que cuando hay mayor capacidad institucional se evidencia una mayor planeación estratégica, la coordinación entre entidades gubernamentales y la ejecución eficiente de políticas públicas orientadas al desarrollo y al bienestar de la población. Las capacidades institucionales se convierten en un elemento fundamental para que gobiernos locales puedan responder a las necesidades de la comunidad, garantizando una administración pública mas eficiente, participativa y orientada al desarrollo social.

6.1 Marco Teórico

La cultura puede entenderse como un conjunto de valores, costumbres, conocimientos, tradiciones, expresiones artísticas y formas de vida que identifican a una comunidad que le permiten construir identidad. Desde una perspectiva social, la cual no solo abarca manifestaciones artísticas, sino también las practicas cotidianas. Según la UNESCO (1982) la cultura comprende “los rasgos distintivos espirituales, materiales, intelectuales y afectivos que caracterizan a una sociedad o grupo social”, incluyendo las artes, los modos de vida, los sistemas de valores, las tradiciones y las creencias.

En el contexto de la administración pública, la cultura se convierte en un eje estratégico para el desarrollo territorial, ya que contribuye a fortalecer la identidad local, promover la participación ciudadana y dinamizar procesos sociales, educativos y económicos dentro de los municipios.

La capacidad institucional es un concepto utilizado en la administración pública para analizar las condiciones que tienen las entidades estatales para cumplir sus funciones de manera eficiente. Angélica Rosas (2019) define la capacidad institucional como la habilidad que poseen las organizaciones gubernamentales para resolver problemas públicos, coordinar acciones, formular políticas y alcanzar resultados efectivos. La autora señala que la eficacia institucional depende no solo de la estructura administrativa, sino también de factores como la coordinación interinstitucional, la participación ciudadana y la transparencia en la gestión pública.

Según el Departamento Nacional de Planeación (Informe final de la Misión de Descentralización., 2024), el fortalecimiento de la capacidad institucional constituye un elemento esencial para garantizar una gestión pública eficiente y el cumplimiento de los objetivos de las entidades territoriales, ya que se relaciona directamente con la capacidad del Estado para diseñar, implementar y evaluar políticas públicas de manera efectiva. De igual forma, Henry Mintzberg (1983) señala que las organizaciones públicas requieren estructuras sólidas, coordinación interna y procesos administrativos articulados que permitan una adecuada toma de decisiones y una gestión orientada a resultados.

Según el Ministerio de Cultura (Herramientas para la gestión cultural pública, 2013), la gestión cultural pública se concibe como el conjunto de procesos orientados a planear, organizar, financiar y evaluar las actividades culturales en el marco de los derechos culturales y la democratización de la cultura. Asimismo, las guías de gestión cultural señalan que esta debe ser integral, multidimensional y articulada con sectores como la educación, el turismo y el desarrollo económico, posicionando la cultura como un pilar del desarrollo local. De igual forma, el fortalecimiento institucional del sector cultural se mide a través de dimensiones como la planeación, la ejecución de proyectos, la participación ciudadana y la articulación con agentes culturales. En este sentido, una adecuada gestión cultural implica también la generación de capacidades institucionales en los territorios para organizar procesos culturales, administrar recursos y promover la corresponsabilidad entre la administración y la comunidad (Ministerio de Cultura, 2013).

Néstor García Canclini (1995) sostiene que la cultura cumple una función estratégica en los procesos de modernización y desarrollo local, debido a que permite integrar prácticas sociales, identidades y dinámicas económicas dentro de los territorios. El autor señala que la cultura contribuye a la construcción de ciudadanía, al fortalecimiento de las identidades locales y a la participación activa de la población en los asuntos públicos. Asimismo, plantea que las políticas culturales deben entenderse como herramientas para promover inclusión social, cohesión comunitaria y desarrollo humano.

De igual manera, García Canclini explica que las transformaciones sociales y la globalización han incrementado la importancia de la cultura como mecanismo para preservar las tradiciones, fortalecer el patrimonio y generar procesos de integración entre el Estado y la sociedad. En este sentido, la gestión cultural en los municipios adquiere relevancia porque permite acercar las políticas públicas a las necesidades reales de la comunidad, promoviendo espacios de participación, apropiación territorial y fortalecimiento institucional.

En este sentido, la gestión cultural municipal requiere no solo la ejecución de actividades y eventos, sino también la consolidación de procesos administrativos sólidos que permitan la formulación de políticas, la gestión de recursos, el seguimiento de proyectos y la participación ciudadana. El Ministerio de Cultura (2013) sostiene que una adecuada gestión cultural pública debe estar articulada con instrumentos de planeación territorial y con estrategias de fortalecimiento institucional que garanticen sostenibilidad y continuidad en las acciones del sector.

Para el caso del municipio de Cucaita, aunque la Secretaría de Desarrollo Económico y Social adelanta, actividades artísticas y procesos de participación comunitaria, se evidencian limitaciones relacionadas con la baja priorización del componente cultural dentro de la estructura administrativa, la insuficiencia de personal con formación específica en gestión cultural, debilidades en los procedimientos internos y restricciones presupuestales que afectan la ejecución eficiente de los recursos. Estas condiciones dificultan la consolidación de una política cultural territorial sólida y limitan el impacto de las acciones institucionales sobre la comunidad.

6.2 Marco Legal

La Constitución Política de Colombia de 1991 reconoce la cultura como un componente esencial del Estado social de derecho, al establecer el deber estatal de promover y fomentar el acceso a la cultura, garantizar la libertad de creación y proteger el patrimonio cultural de la Nación. En particular, los artículos 70, 71 y 72 respaldan el derecho a participar en la vida cultural, el fomento de las expresiones artísticas y la salvaguarda del patrimonio cultural.

La Ley 397 de 1997, conocida como Ley General de Cultura, es el marco jurídico fundamental para la formulación y ejecución de políticas culturales en todos los niveles de gobierno, incluido el municipal (Congreso de la República, 1997). Esta norma señala que las entidades del Estado deben participar en la gestión de las políticas culturales, apoyar programas de desarrollo cultural y facilitar la participación de la comunidad en la definición de líneas culturales locales. Además, promueve la creación de espacios como

Consejos Municipales de Cultura y Casas de la Cultura, que fortalecen la capacidad institucional del sector cultura en los municipios (Corpocultura, 2023).

La Ley 136 de 1994, por la cual se dictan normas para modernizar la organización y el funcionamiento de los municipios, establece las competencias del Concejo Municipal y del Alcalde, quien ejerce la dirección de la administración municipal y la coordinación de sus dependencias. De igual manera, la Ley 152 de 1994, como Ley Orgánica del Plan de Desarrollo, regula la elaboración, aprobación, ejecución, seguimiento y evaluación de los planes de desarrollo, permitiendo que en ellos se incorporen programas y proyectos orientados al desarrollo económico, social y cultural del municipio.

El Decreto 1080 de 2015, en el título relativo al Sector Cultura, desarrolla el Sistema Nacional de Cultura y define las funciones del Ministerio de Cultura y las entidades territoriales en la gestión cultural (Departamento Administrativo de la Función Pública, 2015). Entre las disposiciones relevantes se destacan la asistencia técnica y asesoría a las instancias territoriales en la formulación de políticas y programas culturales, así como el impulso de espacios de participación ciudadana para el desarrollo cultural (Departamento Administrativo de la Función Pública, 2015; Corpocultura, 2023). Este marco normativo exige que los municipios articulen sus acciones culturales con la política nacional y departamental, fortaleciendo la capacidad institucional del sector en el territorio.

La Ley 2262 de 2022, por medio de la cual se establecen los parámetros generales para la creación de la política pública de cultura ciudadana en Colombia, dispone

lineamientos orientados a promover la convivencia, la participación democrática, la valoración de las diferencias y la transformación cultural. Asimismo, señala que los departamentos y municipios deben estructurar y formalizar políticas públicas de cultura ciudadana acordes con dichos lineamientos, lo que respalda la necesidad de fortalecer la gestión institucional del sector cultura en la Secretaría de Desarrollo Económico y Social de Cucaita.

6.3 Marco Institucional

El Decreto 119 de 2025 ubica al Municipio de Cucaita en sexta categoría para la vigencia 2026, lo que refleja su capacidad fiscal y administrativa según los criterios establecidos en la Ley 617 de 2000. Esta condición resulta pertinente para el análisis institucional, en la medida en que permite comprender las limitaciones y posibilidades de gestión de la administración municipal, especialmente en la asignación de recursos y en el fortalecimiento de sus dependencias.

El Decreto N.º 046 del 16 de mayo de 2024, expedido por la Alcaldía Municipal de Cucaita, determina la estructura de la administración central del municipio y asigna las funciones de sus dependencias, en cumplimiento del artículo 313 de la Constitución Política y el Acuerdo Municipal N.º 003 de febrero de 2024. Este decreto establece la Secretaría de Desarrollo Económico y Social como la dependencia responsable de dirigir, planear y ejecutar los programas y proyectos del sector cultura, deporte, turismo, industria y comercio del municipio, incluyendo la coordinación de la Biblioteca Municipal y la Casa de la Cultura. La norma se fundamenta en principios de eficacia,

eficiencia, transparencia y sostenibilidad, alineados con el Modelo Integrado de Planeación y Gestión (MIPG), y sirve como base legal para analizar la capacidad institucional del sector cultura en la Secretaría objeto de este estudio.

El área de cultura, adscrita a esta secretaría, cumple un papel fundamental en la promoción de actividades culturales, fortalecimiento de la identidad local y apoyo a procesos comunitarios. En el marco normativo de la Alcaldía Municipal se destaca el Decreto No. 066 del 15 de julio de 2024, por medio del cual se establece la planta de personal del nivel central de la Alcaldía Municipal de Cucaita, Boyacá. Este decreto se fundamenta en las facultades conferidas al alcalde por el artículo 315 de la Constitución Política de Colombia y en el Acuerdo Municipal No. 03 de febrero de 2024, y tiene como propósito ajustar la estructura de cargos de la administración central, suprimiendo el empleo de Auxiliar de Servicios Generales código 470 grado 02 y creando nuevos cargos como profesionales universitarios y un secretario de despacho, acorde con los estudios técnicos, las directrices de la Ley 909 de 2004 y el Decreto 1083 de 2015. A través de sus artículos se define la nueva planta de personal, se fija el número de trabajadores oficiales al servicio del municipio, se regula la provisión de cargos de carrera administrativa y se establece el procedimiento y plazos para la incorporación de los funcionarios a la nueva planta, garantizando la continuidad de la prestación del servicio público y el cumplimiento de las funciones propias de la Alcaldía.

Cucaita se sitúa a 144 km al noreste de Bogotá y 20 km de Tunja (capital departamental), con coordenadas 5°32'45"N y 73°27'26"O. Limita al norte con Sora, al este y sur con Tunja, y al occidente con Samacá, facilitando articulación cultural regional.

Características Físicas

Área: 43 km² (6 veredas + casco urbano).

Altitud: 2.650 m s. n. m. (cabecera).

Clima: Templado frío, 14.2°C promedio, precipitación 760 mm/año.

Población: ~4.500 habitantes (DANE 2025 est.), mayoritariamente rural (70%).

Figura 2 Ubicación del área urbana del municipio de Cucaita, Boyacá



Nota: Tomado de Google Maps (2025), ubicación del municipio de Cucaita.

El relieve pertenece a la Cordillera Oriental, con suelos montañosos y laderas que favorecen la agricultura de clima frío y la preservación de ecosistemas altoandinos, como

páramos y bosques de alta montaña (SITUR Boyacá, 2026; Repositorio CDIM, 2022). Esta configuración geográfica influye en los patrones de asentamiento, la movilidad de la población y la localización de espacios para la gestión cultural, al concentrarse actividades y servicios en la cabecera municipal, mientras las veredas permanecen más dispersas y con acceso limitado a infraestructura cultural.

Relevancia Cultural-Geográfica

La topografía altiplánica de Cucaita y su patrimonio folclórico, representado en expresiones como las danzas de la “Piedra del Sol”, configuran un potencial cultural relevante para el municipio. Sin embargo, más allá de su valor turístico, la cultura cumple un papel social y económico importante, ya que fortalece la identidad colectiva, promueve la participación comunitaria, dinamiza la economía local y contribuye a la proyección territorial del municipio. En ese sentido, analizar la capacidad institucional del sector cultura permite identificar si la administración municipal cuenta con las condiciones necesarias para planear, coordinar y ejecutar acciones que respondan a estas funciones, especialmente frente a las barreras logísticas derivadas de la dispersión veredal y las limitaciones en la movilidad rural.

7. DESCRIPCION DEL PROYECTO DE INVESTIGACION

El presente proyecto tiene como finalidad analizar la capacidad institucional del sector cultura en la Secretaría de Desarrollo Económico y Social del municipio de

Cucaita, a partir de la revisión de sus procesos administrativos, recursos humanos, técnicos y financieros, y los resultados obtenidos en la gestión cultural.

El estudio se centra en comprender cómo se gestionan los procesos asociados al sector cultura dentro de la Secretaría, identificando las fortalezas y oportunidades que posibilitan mejorar su eficacia y eficiencia. A partir de este diagnóstico, se proponen recomendaciones orientadas al fortalecimiento de la gestión administrativa, con el fin de que la Secretaría pueda planear, ejecutar y evaluar de manera más efectiva las políticas y programas culturales del municipio.

La pregunta de investigación que guía el proyecto es: ¿Qué aspectos administrativos se deben intervenir para mejorar la capacidad institucional del sector cultura en la Secretaría de Desarrollo Económico y Social de Cucaita? Para responderla, se llevan a cabo actividades de revisión documental, entrevistas a funcionarios responsables del área de cultura y observación de la organización interna de la dependencia, con el propósito de proponer un modelo de gestión más robusto, articulado con el desarrollo local y la participación ciudadana.

El proyecto busca aportar a la mejora de la gestión cultural municipal, contribuyendo al fortalecimiento de la administración pública y al reconocimiento de la cultura como eje estratégico para el desarrollo social y económico del municipio de Cucaita.

8. METODOLOGÍA

El presente proyecto se desarrolló bajo un enfoque cualitativo, con diseño de estudio de caso en la Secretaría de Desarrollo Económico y Social – área de cultura del municipio de Cucaita. Este tipo de enfoque permite comprender la realidad institucional, los procesos administrativos, los recursos disponibles y los resultados de la gestión cultural, a partir del análisis de información obtenida directamente en el contexto donde se desarrolla la práctica.

8.1 Tipo de investigación

La investigación se clasifica como descriptiva- explicativa, ya que busca describir cómo se concretan los procesos administrativos del sector cultura en la Secretaría y explicar las fortalezas y oportunidades que influyen en su capacidad institucional. Además, el estudio es aplicado, porque sus hallazgos se orientan a proponer recomendaciones prácticas para fortalecer la gestión administrativa del área de cultura.

8.2 Población y muestra

La población de estudio corresponde al conjunto de funcionarios y responsables de la Secretaría de Desarrollo Económico y Social, especialmente aquellos vinculados directamente con la gestión cultural. Dada la naturaleza cualitativa del trabajo, la muestra se consideró no probabilística intencional, seleccionando aquellos funcionarios que, por su cargo, tenían mayor conocimiento sobre los procesos, recursos y resultados del sector cultura en el municipio.

8.3 Técnicas e instrumentos de recolección de información

Para cumplir con los objetivos planteados, se utilizan las siguientes técnicas e instrumentos:

Revisión documental:

Se analizan documentos internos de la Secretaría, como el plan de desarrollo municipal, informes de gestión, programas y proyectos culturales, actos administrativos, formatos de control, manuales de funciones y otros soportes escritos relacionados con la gestión cultural.

Entrevistas semiestructuradas:

Se aplican entrevistas a funcionarios responsables del área de cultura, con el fin de profundizar en la descripción de los procesos administrativos, el uso de los recursos y la percepción sobre las fortalezas y oportunidades institucionales. Las entrevistas se guiaron mediante un cuestionario previamente diseñado y validado.

Entrevistas :

Entrevista 1 – Secretaria de Desarrollo

1.¿Cuál es su función específica dentro de la Secretaría de Desarrollo Económico y Social en lo relacionado con la cultura?

2.¿De qué manera se identifican las necesidades o ideas de proyectos culturales en el municipio?

3.¿Cuál es el proceso desde que se plantea una actividad cultural hasta que se ejecuta?

4.¿Qué documentos, formatos o sistemas de información se utilizan en la gestión cultural?

5.¿Quiénes intervienen en la aprobación de un proyecto cultural y del presupuesto asociado?

6.¿Cómo se realiza el seguimiento y la evaluación de los proyectos culturales?

7.¿Cuáles considera usted que son las principales fortalezas del área de cultura?

8.¿Qué dificultades o debilidades encuentra en los procesos de gestión cultural?

9.¿Qué mejoras le gustaría ver en la organización y el manejo de los proyectos culturales?

Entrevista 2 – Al presidente del consejo de cultura

1.¿Cómo llegan a usted los proyectos culturales para revisión o aprobación?

2.¿Qué criterios se tienen en cuenta para aprobar o ajustar un proyecto cultural?

3.¿Qué tipo de recursos están disponibles para cultura y cómo se asignan?

4. control de gastos y el seguimiento al presupuesto de los proyectos culturales?

Observación directa:

Se realizan visitas a la oficina de la Secretaría para observar la organización del trabajo, el manejo de la información, la coordinación entre dependencias y las condiciones en las que se desarrollan las actividades culturales, a su vez se revisan los documentos en físico que la secretaria tiene dentro del archivo de gestión.

Procedimiento de análisis

La información recolectada se organizó y sistematizó mediante la triangulación de fuentes (documentos, entrevistas y observaciones), lo que permite comparar varios tipos de datos y fortalecer la validez del análisis. Posteriormente, se realizó un análisis de contenido, identificando categorías como: procesos administrativos, recursos, resultados y capacidad institucional, a partir de las cuales se diseñaron las recomendaciones finales orientadas al fortalecimiento de la gestión administrativa del área de cultura en la Secretaría de Desarrollo Económico y Social de Cucaita.

9. TIPO DE ESTUDIO

El presente proyecto corresponde a un estudio de caso, de enfoque cualitativo, con alcance descriptivo-explicativo y carácter aplicado. Se seleccionó un estudio de caso porque permite analizar en profundidad la realidad institucional de la Secretaría de

Desarrollo Económico y Social – área de cultura del municipio de Cucaita, en un contexto concreto y limitado.

El enfoque cualitativo se adopta para comprender los procesos, recursos y resultados de la gestión cultural desde la perspectiva de los actores involucrados, priorizando la calidad de la información por encima de la cuantificación numérica. El estudio es descriptivo-explicativo, porque describe cómo se desarrollan los procesos administrativos del sector cultura y explica las fortalezas y oportunidades de la capacidad institucional de la Secretaría. Además, se considera aplicado, ya que sus resultados se orientan a proponer recomendaciones prácticas para mejorar la gestión administrativa del área de cultura y, por tanto, aportar directamente a la administración pública municipal.

9.1 Actividades relacionadas con la investigación

9.2 Actividades de apoyo institucional realizadas durante la práctica

Durante el desarrollo de la práctica, además de las actividades investigativas, se realizaron diversas labores de apoyo institucional en la Alcaldía Municipal y en la Secretaría de Desarrollo Económico y Social, las cuales permitieron familiarizarse con la dinámica interna de la entidad. Entre estas actividades se encuentran el apoyo en el foliado y organización de carpetas, el apoyo en la realización de un informe sobre hoteles y restaurantes relacionados con un torneo de fútbol y su impacto en el comercio local, la transcripción de algunas actas de reuniones y el acompañamiento a la biblioteca municipal.

Estas tareas no se vinculan de manera directa con la pregunta de investigación, pero sí aportan elementos de contexto sobre la forma como se gestiona la información, la organización documental y la articulación entre dependencias, aspectos que se tuvieron en cuenta al momento de proponer recomendaciones para el fortalecimiento de la capacidad institucional del sector cultura en la Secretaría de Desarrollo Económico y Social de Cucaita.

10. RESULTADOS DE LA PRÁCTICA

10.1. Principales procesos administrativos asociados a la gestión del sector cultura de la secretaria de desarrollo del municipio de Cucaita

Para cumplimiento del objetivo, se adelanta revisión documental que refleja lo que a la fecha existe en la Secretaría y con lo que se adelanta la gestión cultural a vigencia 2026. Dicha revisión permitió identificar los planes, programas y proyectos culturales aprobados, así como los formatos, informes y actos administrativos utilizados para su ejecución y seguimiento.

De igual manera, las entrevistas semiestructuradas realizadas permitieron complementar la revisión documental y conocer la forma en que se desarrollan los procesos administrativos dentro del área de cultura. Según la secretaria de Desarrollo Económico y Social, las actividades culturales son programadas mediante un cronograma anual, posteriormente el presupuesto es presentado ante el Concejo Municipal para su aprobación y, finalmente, las actividades son ejecutadas mediante contratación de

prestadores de servicios, principalmente bajo la modalidad de mínima cuantía. Asimismo, se evidenció la participación del Consejo Municipal de Cultura y de la comunidad en los procesos de planeación y acompañamiento de las actividades culturales.

Inicialmente se cuenta con un manual de funciones que fue actualizado, contenido en el Decreto N.º 046 del 16 de mayo de 2024, se constituye en un insumo clave para interpretar la capacidad institucional del sector cultura. Dicho manual permite identificar las funciones explícitamente asignadas al área de cultura, el nivel de responsabilidad otorgado a los funcionarios y la forma como se distribuyen las competencias entre la Secretaría y otras dependencias, fue posible diagnosticar desfases entre lo establecido formalmente y la organización real de las actividades culturales, tales como la ausencia de un perfil específico de cultura, la falta de procedimientos claros para la formulación y evaluación de proyectos.

La revisión del Decreto N.º 046 de 2024 confirma que la Secretaría de Desarrollo Económico y Social tiene como funciones específicas “dirigir, planear y ejecutar los programas y proyectos del sector cultura del municipio”, así como coordinar la Biblioteca Municipal y la Casa de la Cultura. Sin embargo, el documento no detalla procesos operativos específicos para la gestión cultural, ni asigna perfiles o cargos exclusivos para esta área, lo que evidencia una estructura organizacional general que podría optimizarse para fortalecer la capacidad institucional del sector cultura.

El Consejo Municipal de Cultura, conformado por el Acuerdo N.º 008 de 2018 (modificado en 2025), actúa como órgano asesor y de concertación, liderado por el

Alcalde o su delegado, con representación del Ministerio de Cultura, sectores artísticos, comunales y educativos, y Secretaría Técnica a cargo de la Secretaría de Desarrollo Económico y Social [Acuerdo N.º 008-2018]. Esta instancia debe liderar la formulación de políticas culturales, aunque en la práctica su activación depende de convocatorias específicas.

El Consejo Municipal de Cultura constituye un espacio de participación y articulación para la formulación y seguimiento de las actividades culturales del municipio. De acuerdo con su reglamento interno, el Consejo realiza reuniones ordinarias cada dos (2) meses, con el propósito de coordinar, evaluar y proyectar acciones relacionadas con el sector cultural. Asimismo, pueden desarrollarse reuniones extraordinarias cuando las circunstancias lo requieran, previa convocatoria de la presidencia o por decisión mayoritaria de sus integrantes para tratar temas específicos.

En cuanto a las escuelas de formación artística y cultural, el Acuerdo N.º 009 de 2010 las institucionaliza con funciones claras, derechos y deberes de estudiantes y docentes (vinculados por prestación de servicios y contratos de mínima cuantía). Sin embargo, su operación está limitada por la disponibilidad presupuestal, con fuentes de financiamiento como la estampilla pro cultura (Acuerdo N.º 024 de 2005), Sistema General de Participaciones (SGP), recursos propios y aportes externos.

Finalmente, el inventario de atractivos turísticos y caracterización de prestadores de servicios constituye un insumo clave para la planificación cultural, al identificar

recursos patrimoniales y turísticos que deben integrarse en los proyectos culturales de la Secretaría. Procesos administrativos identificados

A partir de la revisión documental y de la información suministrada por la Secretaría de Desarrollo Económico y Social, se identificó que en el área de cultura no existe un manual de procesos y procedimientos, sino únicamente un manual de funciones. Esto significa que la gestión cultural se orienta principalmente por las responsabilidades generales asignadas a la dependencia y por las disposiciones que llegan desde el nivel departamental.

En la práctica, los proyectos culturales son adoptados y ejecutados con base en lineamientos externos, lo que limita la formulación autónoma de iniciativas propias desde el municipio. Esta situación también se relaciona con lo manifestado por el presidente del Consejo Municipal de Cultura, quien señaló que los proyectos culturales son socializados principalmente por la persona encargada del área de cultura y que uno de los principales criterios para aprobar o ajustar los proyectos corresponde a la disponibilidad presupuestal del municipio.

Asimismo, se evidencia que las escuelas de formación artística y cultural no han presentado proyectos hasta el momento, a pesar de que el Consejo Municipal de Cultura reconoce que estas instancias pueden hacerlo. También se observó que el Consejo de Cultura presenta dificultades para avanzar debido a desacuerdos entre sus integrantes, lo que afecta la concertación y la toma de decisiones. En cuanto al proceso de financiación, la Secretaría indicó que los recursos para cultura provienen principalmente del Sistema

General de Participaciones (SGP) y de ingresos que estén disponibles en el momento, como la estampilla pro cultura.

En relación con el seguimiento y control de los proyectos culturales, se identificó que la supervisión de las actividades se realiza principalmente mediante mecanismos contractuales, tales como actas parciales, actas finales de ejecución y procesos de supervisión por parte de los funcionarios designados. Asimismo, el control del gasto y la socialización de los recursos ejecutados se evidencian a través de espacios de rendición de cuentas realizados por la administración municipal.

Sin embargo, durante el análisis no se evidenció la existencia de indicadores técnicos específicos que permitan medir el impacto cultural, social o comunitario de los proyectos ejecutados. Esto refleja que el seguimiento institucional se encuentra orientado principalmente al cumplimiento administrativo y contractual de las actividades, más que a la evaluación de resultados e impactos dentro de la comunidad. De acuerdo con las entrevistas realizadas, el seguimiento de los proyectos depende de las condiciones establecidas en cada contrato y de la supervisión ejercida por los responsables designados para verificar el cumplimiento de obligaciones.

10.2. Caracterización de las fortalezas y oportunidades de la capacidad institucional de la Secretaría de Desarrollo Económico y Social, área de cultura, del municipio de Cucaita

Para el desarrollo de este objetivo se realizó un análisis de la estructura institucional, la organización interna, los recursos disponibles y los mecanismos de gestión que soportan el funcionamiento del área de cultura en la Secretaría de Desarrollo Económico y Social del municipio de Cucaita. Este ejercicio permitió identificar tanto las fortalezas con las que cuenta la dependencia, como las oportunidades de mejora que pueden contribuir al fortalecimiento de su capacidad institucional.

Fortalezas institucionales

Dentro de las principales fortalezas identificadas se encuentra, en primer lugar, la existencia de un marco normativo que respalda la gestión cultural dentro de la estructura administrativa municipal. El Decreto N.º 046 de 2024 establece funciones para la Secretaría de Desarrollo Económico y Social, dentro de las cuales se encuentra la coordinación de asuntos relacionados con cultura, lo que le otorga un soporte formal a su accionar institucional. Asimismo, el municipio cuenta con el Consejo Municipal de Cultura, espacio de participación y concertación que permite la articulación entre la administración municipal y los actores culturales del territorio.

No obstante, a partir de las entrevistas realizadas, se evidencia que esta articulación se desarrolla principalmente de manera consultiva y concertada, ya que el

Consejo de cultura participa en procesos de socialización, apoyo y revisión de las actividades culturales propuestas por la administración. Sin embargo, la toma de decisiones y la asignación presupuestal continúan dependiendo en gran medida de la administración municipal y del Concejo Municipal, lo que indica que la relación tiende a ser más unidireccional que bidireccional.

Aunque existen espacios de participación comunitaria, aún se observan limitaciones en la incidencia directa de los actores culturales sobre la formulación y priorización de proyectos culturales. En las entrevistas realizadas también se identificó que el Consejo Municipal de Cultura cumple principalmente funciones de acompañamiento y socialización de las actividades culturales; sin embargo, las decisiones relacionadas con la asignación de recursos y aprobación presupuestal continúan dependiendo de la administración municipal y del Concejo Municipal. Esto evidencia una participación más consultiva que decisoria dentro de la gestión cultural del municipio.

Otra fortaleza importante es la existencia de escuelas de formación artística y cultural, las cuales representan una base significativa para la promoción de procesos formativos, la participación ciudadana y el fortalecimiento del talento local. Del mismo modo, se reconoce la existencia de fuentes de financiación como los recursos del Sistema General de Participaciones y la estampilla pro cultura, que constituyen mecanismos de apoyo económico para la gestión de actividades y proyectos culturales. Finalmente, se destaca la presencia de un museo municipal, recurso que aporta al patrimonio, la memoria y la difusión cultural del municipio.

10.2.1 Participación en escuelas de formación artística y cultural

Durante la revisión de información suministrada por la Secretaría de Desarrollo Económico y Social, se identificó que durante la vigencia 2025 las escuelas de formación artística y cultural registraron una participación significativa de niños, niñas, jóvenes y adultos del municipio, evidenciando el alcance comunitario de los procesos culturales desarrollados.

La siguiente tabla resume la participación registrada en las diferentes escuelas de formación cultural del municipio durante el año 2025:

Figura 3participación registrada en las diferentes escuelas de formación cultural del municipio durante el año 2025

Escuela de formación	Participantes
Banda sinfónica	17
Artes plásticas	43
Teatro	25
Danzas	55
Escuela de Cuerdas	53
Banda marcial	34

Nota: Elaboración propia con información de la Secretaría de Desarrollo Económico y Social de Cucaita, 2025.

Oportunidades de mejora

A pesar de las fortalezas identificadas, también se evidencian diversas oportunidades de mejora en la capacidad institucional del sector cultura. Una de las

principales limitaciones es la ausencia de un manual de procesos y procedimientos específico para el área, lo que hace que la gestión cultural se desarrolle principalmente a partir del manual de funciones de la Secretaría. Esta situación dificulta la estandarización de actividades, la delimitación clara de responsabilidades y el seguimiento sistemático de los proyectos.

La investigación evidenció que el área de cultura no cuenta con manuales específicos de procesos y procedimientos, situación que genera dependencia de lineamientos externos y limita la estandarización de la gestión cultural municipal. En la práctica, muchas de las actividades administrativas y culturales dependen del conocimiento empírico y de la experiencia de los funcionarios encargados, más que de procedimientos institucionales formalmente definidos.

Esta situación representa una debilidad institucional importante, debido a que dificulta la continuidad administrativa de los procesos cuando se presentan cambios de personal o de administración municipal. Asimismo, se identificó una alta dependencia de los funcionarios responsables del área, lo que limita la autonomía técnica de la gestión cultural y reduce la posibilidad de desarrollar procesos estandarizados de planeación, seguimiento y evaluación de proyectos culturales. Así mismo, la ausencia de herramientas técnicas específicas para la gestión cultural dificulta la consolidación de una estructura administrativa más organizada y sostenible, afectando la capacidad institucional del municipio para formular proyectos propios y fortalecer la articulación entre cultura, turismo y participación comunitaria.

De igual manera, se observa que las escuelas de formación artística y cultural aún no han formulado proyectos propios, lo cual evidencia una oportunidad para fortalecer su participación activa en la planeación cultural del municipio. También se identifican dificultades en el funcionamiento del Consejo Municipal de Cultura, debido a desacuerdos entre sus integrantes que han limitado el avance de algunos procesos de concertación. Esto refleja la necesidad de fortalecer los espacios de diálogo, coordinación y toma de decisiones colectivas. Asimismo, las entrevistas permitieron identificar que una de las principales dificultades del sector cultura corresponde a las limitaciones presupuestales propias de los municipios de sexta categoría, situación que afecta la ampliación de cobertura y la continuidad de algunos proyectos culturales.

Otra oportunidad de mejora se relaciona con la dependencia de recursos variables para la financiación de la cultura. Aunque existen fuentes como el SGP y la estampilla pro cultura, la asignación de recursos puede verse condicionada por la disponibilidad presupuestal del momento, lo que limita la continuidad de algunas iniciativas. En este sentido, se hace necesario promover una gestión más estratégica de los recursos, así como la formulación de proyectos culturales que permitan ampliar las posibilidades de financiación y articulación institucional.

En términos generales, la Secretaría de Desarrollo Económico y Social del municipio de Cucaita cuenta con una base institucional que le permite desarrollar acciones en el sector cultura, pero requiere fortalecer sus herramientas de gestión, sus procesos internos y su articulación con los diferentes actores del territorio. La capacidad

institucional no depende únicamente de la existencia formal de funciones o instancias de participación, sino también de la claridad de los procedimientos, la coordinación entre actores, la disponibilidad de recursos y la posibilidad de generar resultados sostenibles. Por tanto, el análisis permite que existen condiciones favorables para el fortalecimiento del sector cultura, siempre y cuando se avancen acciones orientadas a la organización, planeación y evaluación de la gestión cultural.

Recursos e infraestructura cultural del municipio

En la revisión realizada también se identificó que el municipio de Cucaita cuenta con recursos culturales valiosos que pueden ser articulados dentro de la gestión institucional. Entre ellos se encuentra la existencia de un museo, el cual constituye un espacio de conservación, aprendizaje y difusión del patrimonio cultural local. Este recurso puede convertirse en un apoyo importante para el desarrollo de actividades educativas, turísticas y comunitarias. Además, el municipio dispone de escuelas de formación artística y cultural, que representan un potencial significativo para la promoción del talento local y la participación de niños, jóvenes y adultos en procesos formativos. La existencia de estos recursos demuestra que el municipio cuenta con una base cultural importante, aunque aún es necesario fortalecer la planeación, la coordinación y la formulación de proyectos para aprovecharlos de manera más efectiva.

Inventario turístico y patrimonio religioso del municipio

Dentro de los procesos de fortalecimiento cultural y turístico del municipio de Cucaita, se identificó la existencia de un inventario de atractivos turísticos que reconoce diferentes manifestaciones del patrimonio material e inmaterial, especialmente aquellas relacionadas con el turismo religioso y las tradiciones culturales del municipio.

De acuerdo con el documento “Inventario de Atractivos Turísticos de Cucaita”, se destacan elementos representativos como la Hermita de Santa Lucía, el Monumento a Santa Lucía, las celebraciones de Semana Santa y las Fiestas Patronales de Santa Lucía, las cuales constituyen expresiones de identidad cultural y religiosa de gran importancia para la comunidad.

El inventario resalta que la devoción a Santa Lucía hace parte del patrimonio histórico y cultural del municipio, atrayendo visitantes y peregrinos que participan en actividades religiosas, misas campales, romerías y celebraciones tradicionales. Asimismo, se reconoce el valor cultural de los recorridos de peregrinación y del viacrucis realizado durante la Semana Santa, actividades que fortalecen la participación comunitaria y la preservación de las tradiciones locales.

Estos elementos evidencian la relación existente entre la gestión cultural y el turismo religioso en el municipio, convirtiéndose en una oportunidad para promover el patrimonio cultural, fortalecer la identidad territorial y fomentar procesos de desarrollo cultural y turístico desde la administración municipal.

10.3 Recomendaciones orientadas al fortalecimiento de la gestión administrativa de la secretaria de desarrollo económico y social

A partir de los hallazgos identificados mediante la revisión documental, las entrevistas y la observación realizada durante el desarrollo de la práctica, se proponen las siguientes recomendaciones orientadas al fortalecimiento de la capacidad institucional y de la gestión administrativa del sector cultura en el municipio de Cucaita.

1. Se recomienda elaborara e implementar un manual de procesos y procedimientos para el área de cultura, que permita definir de manera clara las actividades, responsables, tiempos y mecanismos de seguimiento encaminados a la formulación, ejecución y evaluación de proyectos culturales. La existencia de procedimientos formalizados permitirá estandarizar la gestión cultural, la organización documental y fortalecer las diferentes dependencias involucradas en el desarrollo de actividades culturales.
2. Es necesario implementar herramientas técnicas de planeación, seguimiento y planeación, ejecución, seguimiento y control, que permitan medir no solo el cumplimiento administrativo de las actividades, sino también el impacto cultural, social y comunitario de los proyectos ejecutados. Para ello, es importante establecer indicadores relacionados con cobertura, participación ciudadana, fortalecimiento cultural y resultados obtenidos en la comunidad, que los procesos de formulación de proyectos culturales sean fortalecidos mediante capacitaciones y asistencia técnica dirigidas a funcionarios, integrantes del Consejo Municipal de Cultura y responsables de las escuelas de formación

artística y cultural. Esto permitiría ampliar la capacidad del municipio para gestionar proyectos propios y acceder a fuentes externas de financiación departamental y nacional.

3. Es pertinente fortalecer el funcionamiento del Consejo Municipal de Cultura mediante estrategias orientadas a mejorar la concertación, el diálogo y la toma de decisiones colectivas entre sus integrantes. Aunque el Consejo constituye un espacio importante de participación, se identificaron dificultades relacionadas con desacuerdos internos y limitada incidencia en algunos procesos de priorización cultural. También se recomienda fortalecer la articulación entre cultura, turismo, educación y participación comunitaria, aprovechando recursos existentes como el museo municipal, las escuelas de formación artística y el patrimonio religioso y cultural del municipio.

4. Teniendo en cuenta las limitaciones presupuestales identificadas en el estudio, se recomienda como alternativa generar estrategias de gestión de recursos externos que permitan complementar la financiación proveniente del Sistema General de Participaciones y de la estampilla Procultura. Para ello, la Secretaría puede fortalecer la formulación de proyectos susceptibles de ser presentados ante convocatorias departamentales, nacionales y programas del Ministerio de las Culturas, las Artes y los Saberes. Asimismo, se recomienda promover una planeación financiera más estratégica para garantizar mayor continuidad en las actividades culturales y evitar que los procesos dependan exclusivamente de la disponibilidad presupuestal inmediata del municipio.

5. Se recomienda fortalecer los mecanismos de organización documental y sistematización de la información relacionada con el sector cultura, mediante

herramientas que permitan consolidar bases de datos, es una prioridad en tanto que contribuiría a mejorar la trazabilidad de los procesos, facilitar el seguimiento institucional y fortalecer la memoria administrativa del área de cultura, permitiendo una gestión más organizada, eficiente y sostenible.

6. Es pertinente que la administración municipal continúe fortaleciendo el reconocimiento de la cultura como un eje estratégico para el desarrollo social, turístico y comunitario del municipio. Cucaita cuenta con recursos culturales importantes, como el turismo religioso, las tradiciones locales, las escuelas artísticas y el patrimonio cultural, los cuales pueden convertirse en herramientas para promover identidad territorial, participación ciudadana y desarrollo económico local. En este sentido, resulta fundamental que las acciones culturales se articulen con los instrumentos de planeación municipal y con estrategias de fortalecimiento institucional que permitan consolidar una gestión cultural más participativa, organizada y orientada al desarrollo integral del territorio.

7. Es necesario evaluar la necesidad de fortalecer el apoyo técnico y administrativo del sector cultura dentro de la secretaria de Desarrollo Económico y Social, teniendo en cuenta que durante el análisis se evidenció la ausencia de perfiles específicos y cargos exclusivos para el desarrollo de las funciones culturales. fortaleciendo los procesos de capacitación. dirigidos a los funcionarios y personas vinculadas al sector cultura, especialmente en temas relacionados con formulación de proyectos, gestión cultural, planeación institucional, seguimiento de indicadores,

contratación pública y gestión de recursos externos. Permitiendo una mayor posibilidad de acceso a convocatorias, programas y fuentes de financiación departamental y nacional. Asimismo, contribuiría a consolidar procesos administrativos más organizados y sostenibles dentro del área de cultura.

8. se sugiere evaluar las condiciones físicas y de infraestructura de los espacios destinados al desarrollo de las actividades culturales, para si poder identificar posibles necesidades de adecuación, mantenimiento y ampliación. Aunque el municipio cuenta con recursos importantes como la biblioteca, el museo municipal y los espacios destinados a las escuelas de formación artística y cultural, resulta importante garantizar que estos escenarios cuenten con condiciones adecuadas de funcionamiento, capacidad, organización y dotación para atender de manera eficiente las necesidades de la comunidad y fortalecer la participación ciudadana en las actividades culturales.

11.DISCUSION DE RESULTADOS

El análisis realizado sobre la capacidad institucional de la Secretaría de Desarrollo Económico y Social del municipio de Cucaita permitió identificar que, aunque existe una base normativa y administrativa para el desarrollo de la gestión cultural, persisten limitaciones relacionadas con la organización de procesos, la disponibilidad de recursos y la consolidación de mecanismos técnicos de planeación y evaluación.

Los resultados obtenidos coinciden con lo planteado por Angélica Rosas (2019), quien sostiene que la capacidad institucional no depende únicamente de la existencia

formal de funciones dentro de una entidad pública, sino también de la articulación entre recursos humanos, organización administrativa, coordinación interna y participación ciudadana. En el caso analizado, se evidenció que la Secretaría cuenta con funciones asignadas para el sector cultura y con espacios de participación como el Consejo Municipal de Cultura; sin embargo, aún existen debilidades relacionadas con la ausencia de procedimientos estandarizados y herramientas técnicas específicas para la gestión cultural.

De igual manera, los hallazgos permiten evidenciar que la gestión cultural del municipio se desarrolla principalmente a partir de procesos administrativos generales y lineamientos externos, debido a que el área de cultura no cuenta con un manual de procesos y procedimientos propio. Esta situación genera dependencia de los funcionarios responsables y limita la continuidad administrativa, aspecto que se relaciona con lo señalado por Henry Mintzberg (1983), quien plantea que las organizaciones públicas requieren estructuras administrativas claras y procesos articulados que permitan una adecuada coordinación y toma de decisiones.

Asimismo, la investigación evidenció que el seguimiento de los proyectos culturales se realiza principalmente mediante mecanismos contractuales y administrativos, tales como supervisión de contratos, actas parciales y rendiciones de cuentas. Aunque estas herramientas permiten verificar el cumplimiento de obligaciones, no se identificaron indicadores técnicos orientados a medir el impacto social, cultural o comunitario de las actividades desarrolladas. Esto demuestra que el control institucional

se concentra más en el cumplimiento operativo que en la evaluación integral de resultados, situación que limita la posibilidad de medir el verdadero alcance de las políticas culturales en el territorio.

En relación con la participación ciudadana, se encontró que el Consejo Municipal de Cultura constituye un espacio importante de concertación y acompañamiento; sin embargo, su incidencia en la toma de decisiones y priorización de proyectos aún es limitada, debido a que las decisiones presupuestales continúan dependiendo principalmente de la administración municipal y del Concejo Municipal. Este hallazgo se relaciona con lo planteado por Néstor García Canclini (1995), quien señala que la cultura debe entenderse como un mecanismo de construcción de ciudadanía y fortalecimiento de la participación social dentro de los territorios.

Por otra parte, los resultados muestran que el municipio cuenta con fortalezas importantes para el desarrollo cultural, como la existencia de escuelas de formación artística, el museo municipal, el patrimonio religioso y las manifestaciones culturales asociadas al turismo religioso. Estos elementos representan oportunidades significativas para fortalecer la identidad territorial y promover procesos de desarrollo cultural y turístico articulados con la comunidad.

Sin embargo, una de las principales limitaciones identificadas corresponde a la disponibilidad presupuestal. Tanto las entrevistas realizadas como la revisión documental evidencian que la financiación del sector cultura depende principalmente de recursos del Sistema General de Participaciones, la estampilla Procultura y la disponibilidad

presupuestal del municipio, situación que afecta la continuidad y ampliación de algunos proyectos culturales. Este aspecto coincide con lo expuesto por el Ministerio de Cultura (2013), que resalta la necesidad de fortalecer las capacidades institucionales y financieras de los municipios para garantizar una gestión cultural sostenible y articulada con el desarrollo local.

12.CONCLUSIÓN

El desarrollo de la presente investigación permitió analizar la capacidad institucional de la Secretaría de Desarrollo Económico y Social – área de cultura del municipio de Cucaita, identificando los principales procesos administrativos, recursos disponibles, fortalezas y oportunidades de mejora relacionadas con la gestión cultural municipal.

A partir de la revisión documental, las entrevistas realizadas y la observación institucional, se evidenció que el municipio cuenta con una base normativa y organizacional que respalda el funcionamiento del sector cultura, reflejada en la existencia de funciones asignadas dentro de la Secretaría, el Consejo Municipal de Cultura, las escuelas de formación artística y cultural, así como diferentes recursos patrimoniales y turísticos que fortalecen la identidad cultural del territorio.

Sin embargo, el estudio también permitió identificar debilidades importantes relacionadas con la ausencia de manuales específicos de procesos y procedimientos para

el área de cultura, situación que limita la estandarización de actividades, dificulta la continuidad administrativa y genera dependencia del conocimiento empírico de los funcionarios responsables. Asimismo, se evidenció que la gestión cultural se desarrolla principalmente a partir de lineamientos generales y disposiciones externas, reduciendo la autonomía técnica e institucional para formular y ejecutar proyectos propios desde el municipio.

De igual manera, se concluye que los mecanismos de seguimiento y control existentes se enfocan principalmente en aspectos administrativos y contractuales, mediante supervisión de contratos, actas de ejecución y rendiciones de cuentas, sin contar con indicadores técnicos que permitan evaluar el impacto cultural y social de los proyectos desarrollados en la comunidad. Esto limita la posibilidad de medir de manera integral los resultados de la gestión cultural y dificulta la consolidación de procesos de evaluación institucional más eficientes.

En cuanto a la participación ciudadana, se identificó que el Consejo Municipal de Cultura constituye un espacio importante de concertación y acompañamiento para el desarrollo de actividades culturales; no obstante, su incidencia en la toma de decisiones continúa siendo limitada debido a factores presupuestales, administrativos y a dificultades internas de articulación entre sus integrantes.

Asimismo, la investigación permitió evidenciar que una de las principales limitaciones del sector cultura corresponde a la disponibilidad presupuestal del municipio, teniendo en cuenta que la financiación depende principalmente de recursos del

Sistema General de Participaciones, la estampilla Procultura y la disponibilidad económica de cada vigencia fiscal. Esta situación afecta la continuidad, cobertura y fortalecimiento de algunos proyectos culturales y formativos.

Pese a las limitaciones identificadas, el municipio de Cucaita cuenta con importantes oportunidades para fortalecer su gestión cultural, especialmente a través del aprovechamiento del patrimonio religioso, el turismo cultural, las escuelas de formación artística, el museo municipal y los espacios de participación comunitaria existentes. Estos elementos representan un potencial significativo para promover procesos de desarrollo cultural y turístico articulados con la identidad territorial y la participación ciudadana.

Finalmente, se concluye que el fortalecimiento de la gestión administrativa del área de cultura requiere avanzar en procesos de organización institucional, planeación estratégica, formulación de proyectos, seguimiento técnico y articulación entre actores culturales y administrativos. La implementación de herramientas de gestión más estructuradas permitirá consolidar una capacidad institucional más eficiente, participativa y sostenible para el desarrollo cultural del municipio de Cucaita.

13. Referencias

Ministerio de Cultura. (2013). *Herramientas para la gestión cultural pública*.

Obtenido de <https://www.nunchia->

casanare.gov.co/MiMunicipio/Documentos%20Patrimonio/Herramientas%20para%20la%20gesti%C3%B3n%20cultural%20p%C3%ABblica.pdf

Rosas, A. (2019). Capacidad institucional: revisión del concepto y ejes de análisis. DAAPGE, 19(32), 81–107. Santa Fe, Argentina: Universidad Nacional del Litoral.

Gargantini, D. M., & Pedrotti, C. I. (2018). Capacidades institucionales del gobierno municipal en el diseño y gestión de políticas habitacionales. Economía, Sociedad y Territorio, 18(57), 319–347. <https://doi.org/10.22136/est20181131>

Ministerio de Cultura. (2013). *Herramientas para la gestión cultural pública*. Bogotá. Obtenido de <https://www.nunchia-casanare.gov.co/MiMunicipio/Documentos%20Patrimonio/Herramientas%20para%20la%20gesti%C3%B3n%20cultural%20p%C3%ABblica.pdf>

Nación, C. G. (2025). *Contaduría General de la Nación; Cuentas claras, estado transparente*. Bogotá. Obtenido de <https://www.contaduria.gov.co/preguntas-acerca-del-siif-y-spgr>

Planeación, D. N. (2017). Decreto 2189 de 2017: Por el cual se modifica la estructura del Departamento Nacional de Planeación. Obtenido de <https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Normograma/DECRETO%202189%20DE%202017.pdf>

Planeación, D. N. (2017). Manual de funciones y competencias laborales del Departamento Nacional de Planeación. Obtenido de https://www.dnp.gov.co/LaEntidad_/secretaria-general/subdireccion-gestion-talento/Paginas/manual-de-funciones.aspx

Planeación, D. N. (09 de Julio de 2024). Departamento Nacional de Planeación. Obtenido de <https://www.dnp.gov.co/la-entidad/informacion-general>

Departamento Nacional de Planeación. (2024). Informe final de la Misión de Descentralización. <https://misiondescentralizacion.dnp.gov.co/SiteAssets/Paginas/MMXXIV/Informe%20final%20Misio%CC%81n%20de%20Descentralizacio%CC%81n.pdf>

Congreso de la República. (1991). Constitución Política de Colombia. Diario Oficial.

Ley 136 de 1994. (1994, 2 de junio). Por la cual se dictan normas tendientes a modernizar la organización y el funcionamiento de los municipios. Función Pública.

Ley 152 de 1994. (1994, 15 de julio). Por la cual se establece la Ley Orgánica del Plan de Desarrollo. Función Pública..

Ley 2262 de 2022. Por medio de la cual se establecen los parámetros generales para la creación de la política pública de cultura ciudadana en Colombia. 19 de julio de 2022.

Departamento Administrativo de la Función Pública. (2015). Decreto 1080 de 2015 – Sector Cultura. Gestor Normativo.

Gobernación de Boyacá. (2022). Manual para la gestión de la cultura. Secretaría de Cultura y Patrimonio.

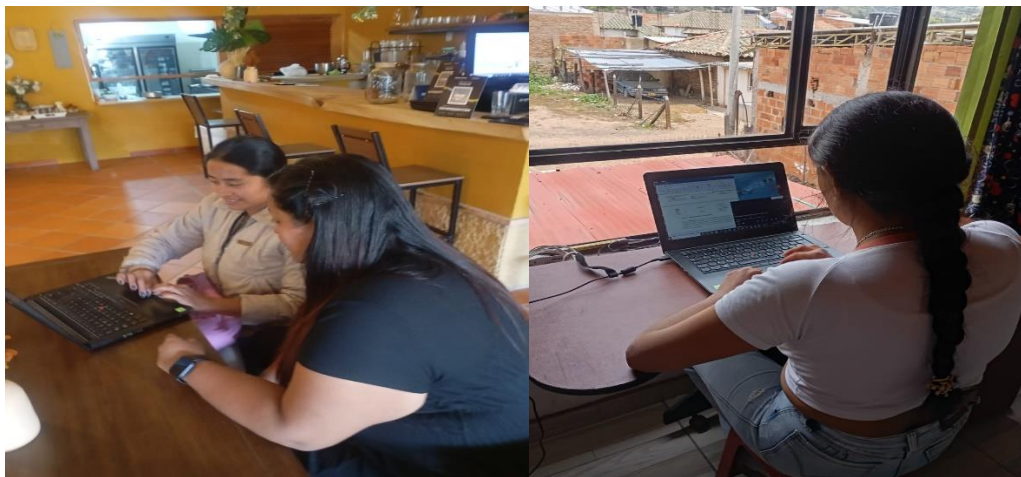
Ministerio de Hacienda y Crédito Público. (2021). Conceptos sobre municipios y ordenamiento territorial. Departamento Administrativo de la Función Pública.

13. Anexos

Anexo A: Entrevista realizada a la Secretaría de Desarrollo Económico y Social y al presidente del consejo de cultura.

Entrevista Semiestructurada Informe de Práctica Profesional	
Entidad: Secretaría de Desarrollo Económico y Social Dependencia: Área de Cultura Tipo de instrumento: Entrevista semiestructurada Fecha de realización: Lugar: Alcaldía de Cucaita Objetivo de la entrevista Conocer el funcionamiento de los procesos de gestión cultural desarrollados por la Secretaría de Desarrollo Económico y Social, identificando procedimientos, fortalezas, dificultades y oportunidades de mejora en la formulación y ejecución de proyectos culturales. Entrevista 1 Entrevistada: Luz Marely Libreros Gordillo Cargo: secretaria de Desarrollo Económico y Social Entrevistadora: Carolina Echeverría Desarrollo de la entrevista 1. ¿Cuál es su función específica dentro de la Secretaría de Desarrollo Económico y Social en lo relacionado con la cultura? La función principal consiste en formular, planear, coordinar, ejecutar y evaluar los programas y proyectos del sector cultural del municipio. Asimismo, se busca promover el desarrollo artístico y cultural, así como conservar y fortalecer las tradiciones y valores culturales de la comunidad. 2. ¿De qué manera se identifican las necesidades o ideas de proyectos culturales en el municipio? Las necesidades e iniciativas culturales se identifican mediante estudios técnicos, procesos de investigación y actividades de planeación realizadas en coordinación con el Consejo Municipal de Cultura y la comunidad. De esta manera, se fomenta la participación ciudadana y se priorizan proyectos de acuerdo con las necesidades detectadas en el municipio. 3. ¿Cuál es el proceso desde que se plantea una actividad cultural hasta que se ejecuta? Las actividades culturales se planifican a través de la concertación de un cronograma anual, en el cual se proyectan las actividades a desarrollar durante la siguiente vigencia. Entrevista 2 Entrevistado: Luis Novoa Cargo: presidente del consejo de Cultura Entrevistadora: Carolina Echeverría Desarrollo de la entrevista 1. ¿Cómo llegan a usted los proyectos culturales para revisión o aprobación?	Posteriormente, el presupuesto destinado al sector cultural es presentado por el alcalde ante el Concejo Municipal para su aprobación, proceso que generalmente se realiza durante la primera semana del mes de enero. Una vez aprobado el presupuesto, las actividades son ejecutadas mediante contratación de prestadores de servicios, principalmente bajo la modalidad de mínima cuantía. Para el desarrollo de las actividades se tiene en cuenta el apoyo y acompañamiento del Consejo Municipal de Cultura y de la comunidad. 4. ¿Qué documentos, formatos o sistemas de información se utilizan en la gestión cultural? Entre los principales documentos utilizados como soporte de la gestión cultural se encuentran los expedientes contractuales correspondientes a las actividades desarrolladas durante la vigencia. Adicionalmente, se emplean herramientas del Modelo Integrado de Planeación y Gestión (MEPG), así como medios de difusión y comunicación institucional, especialmente las redes sociales oficiales de la administración municipal. 5. ¿Quiénes intervienen en la aprobación de un proyecto cultural y del presupuesto asociado? En la aprobación de los proyectos culturales intervienen diferentes actores institucionales y comunitarios. Inicialmente, se revisan los proyectos ejecutados en vigencias anteriores con el fin de evaluar sus resultados y determinar si deben continuar o reestructurarse. En este proceso participan la comunidad, los proponentes de los proyectos, la Secretaría de Hacienda, la Secretaría de Desarrollo Económico y Social, el alcalde municipal y el Concejo Municipal, quienes intervienen en la asignación y aprobación de los recursos presupuestales. De acuerdo con lo establecido en el Estatuto de Rentas del municipio de Cucaita (Acuerdo No. 025 de 2017), una de las fuentes de financiación para el sector cultural corresponde a la Estampilla Pro-Cultura, autorizada por la Ley 397 de 1997 y la Ley 666 de 2001. Según el acuerdo municipal, la estampilla se aplica a determinados contratos celebrados por la administración municipal y tiene una tarifa equivalente al 1% del valor total del contrato y sus adiciones. Los recursos recaudados están destinados al fortalecimiento de actividades artísticas y culturales, la creación y adecuación de espacios culturales, el apoyo a escuelas de formación artística y el fortalecimiento de la infraestructura cultural del municipio. Asimismo, una parte de los recursos recaudados se destina al Fondo Nacional de Pensiones de las Entidades Territoriales (FONPET) y a la seguridad social del gestor cultural, conforme a la normatividad vigente. 6. ¿Cómo se realiza el seguimiento y la evaluación de los proyectos culturales? Los proyectos culturales son socializados y compartidos por la persona encargada del área de cultura del municipio, así como en los espacios de socialización realizados por la administración municipal. 2. ¿Qué criterios se tienen en cuenta para aprobar o ajustar un proyecto cultural? Uno de los principales criterios que se tiene en cuenta es el presupuesto municipal asignado al sector cultura, con el fin de determinar la viabilidad financiera de los proyectos y las posibilidades de ejecución. 3. ¿Qué tipo de recursos están disponibles para cultura y cómo se asignan? Los recursos destinados al sector cultura provienen principalmente del presupuesto municipal, el cual es asignado por la administración municipal en conjunto con el Concejo Municipal. Asimismo, existe un porcentaje de recursos destinados al fortalecimiento cultural; sin embargo, el entrevistado manifestó no recordar la cifra exacta correspondiente. 4. ¿Control de gastos y el seguimiento al presupuesto de los proyectos culturales? El control de gastos y el seguimiento al presupuesto de los proyectos culturales se evidencian principalmente en los procesos de rendición de cuentas realizados por la administración municipal, espacios en los cuales se socializan y aclaran las cifras relacionadas con la ejecución presupuestal del sector cultura.

Anexo B: Evidencias fotográficas de las actividades desarrolladas durante la práctica



Anexo C: Estadísticas de participación en escuelas de formación cultural – 2025

Estadísticas de participación en escuelas de formación cultural – 2025

Banda Sinfónica

Rango de edad	Hombres	Mujeres
5 a 10 años	8	3
10 a 17 años	3	3

Escuela de cuerdas

Rango de edad	Hombres	Mujeres
	26	27

Artes plásticas

Rango de edad	Hombres	Mujeres
5 a 10 años	9	16
10 a 17 años	3	15

Banda Marcial

Rango de edad	Hombres	Mujeres
	Total	34

Teatro

Rango de edad	Hombres	Mujeres
5 a 10 años	2	16
10 a 17 años	1	6

Danzas

Rango de edad	Hombres	Mujeres
5 a 10 años	7	17
10 a 17 años	1	7
Adultos mayores y discapacidad	TOTAL	23