

Valoración de la gestión pública de la cultura: análisis en tres llamadas

Assessment of the public management of culture: analysis in three calls

Guillermo Alfonso Forero Medina¹

Universidad del Rosario. Zipaquirá, Cundinamarca, Colombia

gforerom@gmail.com

ORCID: 0009-0003-0111-1263

Citar como: Forero Medina, G. (2023). Valoración de la gestión pública de la cultura: análisis en tres llamadas. *Desde el Sur*, 15(4), e0051.

RESUMEN

El presente artículo surge de la necesidad de implementar metodologías de valoración para la gestión pública de la cultura, junto con la ejecución de estrategias de articulación territorial entre los diferentes niveles de gobierno subnacionales. Para tal fin, cuenta con una estructura basada en una analogía sobre las tres llamadas de alistamiento para los espectáculos de las artes escénicas, que inicia con una aproximación conceptual sobre la relación entre los derechos culturales, las políticas culturales, la gobernanza cultural y la gestión pública, para luego hacer el análisis sistémico de una metodología de valoración de este tipo en Colombia, con el propósito de demostrar los impactos conducentes al mejoramiento de las capacidades de los gobiernos locales. Se concluye que los principios constitucionales de descentralización, participación y autonomía posibilitan el desarrollo de iniciativas gubernamentales para garantizar el libre ejercicio de los derechos culturales en los territorios.

PALABRAS CLAVE

Cooperación cultural, gestión cultural, indicadores culturales, planificación cultural, políticas culturales

1 Realizador de cine y televisión de la Universidad Nacional de Colombia, especialista en gerencia y gestión cultural de la Universidad del Rosario y magíster en gestión cultural de la misma universidad. Además, cuenta con estudios de posgrado en Políticas Culturales de Base Comunitaria en la Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales FLACSO, Sede Argentina.

ABSTRACT

This article arises from the need to implement assessment methodologies for the public management of culture, together with the execution of territorial articulation strategies between the different levels of subnational government. To this end, it has a structure based on an analogy about the three calls for enlistment for performing arts shows, which begins with a conceptual approach on the relationship between cultural rights, cultural policies, cultural governance and management. public, to then carry out the systemic analysis of an assessment methodology of this type in Colombia, with the purpose of demonstrating the impacts leading to the improvement of the capacities of local governments, concluding that the constitutional principles of decentralization, participation and autonomy make possible the development of government initiatives to guarantee the free exercise of cultural rights in the territories.

KEYWORDS

Cultural cooperation, cultural management, cultural indicators, cultural planning, cultural policies

Se abren las puertas

En la mayoría de las artes escénicas, incluyendo el circo, el teatro y la danza, las prácticas casi rituales que se realizan en el marco de la socialización del proceso creativo están inmersas en el imaginario compartido entre el actuante, los técnicos y el público; dicho esto, no es desconocido cuando en el teatro o la carpa de circo se realizan tres llamadas de alistamiento para dar inicio a la función.

«¡Sigan, ya vamos a comenzar!» es el grito que los acomodadores o ayudantes logísticos del espacio escénico constantemente realizan para comunicarle al público que se aproxima la hora de la función. «Primera llamada» es el anuncio que indica a los presentes que pueden ponerse en actitud, hora de pagar el pedido en la cafetería y dirigirse a la silla. «Segunda llamada» es el instante en el cual hay que sentarse, acomodarse y situarse en los respectivos lugares para la liturgia escénica. «Tercera llamada» es la definitiva, llegó el momento por el cual todos los intervinientes han estado expectantes, se siente la adrenalina en los cuerpos, se apagan las luces y se da comienzo a la función.

Teniendo en cuenta lo anterior, el presente artículo está estructurado haciendo una analogía a los instantes descritos, con la finalidad de plantear un análisis sistémico que permita sustentar la necesidad de diseñar e implementar metodologías de valoración para la gestión pública de la cultura, junto con la ejecución de estrategias de articulación territorial entre los diferentes niveles de gobierno subnacionales.

¡Sigán, ya vamos a comenzar!

Colombia es un país que se ha caracterizado en la región por la formulación de un extenso marco normativo, político e institucional para la gestión pública de la cultura en el ámbito local.

La Constitución Política de la República de Colombia (Asamblea Nacional Constituyente, 1991) está directamente relacionada con los planteamientos expresados en el Pacto Internacional de Derechos Económicos, Sociales y Culturales (ONU, 1966) que fue ratificado por el país en 1976 y, por ende, con el Protocolo Adicional a la Convención Americana sobre Derechos Humanos en Materia de Derechos Económicos, Sociales y Culturales (1988) aprobado mediante la Ley 316 de 1996 (Congreso de la República de Colombia, 1996), instrumentos que además hacen parte del bloque de constitucionalidad del país.

En este marco, los mandatos constitucionales consagrados en los artículos 70, 71 y 72, relacionados con el acceso, la participación y la contribución en la vida cultural, fueron desarrollados por la Ley 397 de 1997 (Congreso de la República de Colombia, 1997) conocida como la Ley General de la Cultura, que permitió, entre otros aspectos, la inclusión de la cultura en los planes territoriales de desarrollo.

Con la creación del Sistema Nacional de Cultura (Congreso de la República de Colombia, 1997), entendido como el conjunto de instancias, espacios de participación y procesos de desarrollo institucional, planificación, financiación, formación e información que articulados entre sí posibilitan el desarrollo cultural (Departamento Administrativo de la Presidencia de la República de Colombia, 2015), los gobiernos locales asumieron las competencias para garantizar el acceso a la vida cultural de los ciudadanos en virtud de los principios constitucionales de descentralización, participación y autonomía, entendidos estos como el otorgamiento de competencias o funciones administrativas a las entidades territoriales que se ejecutan en su propio nombre y bajo su propia responsabilidad (Corte Constitucional [CC], 2001), el derecho de todo ciudadano a participar en la conformación, ejercicio y control del poder político (Asamblea Nacional Constituyente, 1991) y el derecho a gobernarse por autoridades propias, a ejercer las competencias que les correspondan y administrar los recursos

necesarios para el cumplimiento de sus funciones (CC, 2001), respectivamente, complementándose con las establecidas por medio de la Ley 136 de 1994 (Congreso de la República de Colombia, 1994) modificada por la Ley 1551 de 2012 (Congreso de la República de Colombia, 2012) en lo referente a la prioridad del fomento de la cultura dentro de las funciones de los gobiernos municipales y de la Ley 715 de 2001 (Congreso de la República de Colombia, 2001) para la ejecución de recursos en proyectos de interés municipal del sector cultura. Sin embargo, la gestión pública de la cultura a nivel local, bajo la lógica establecida por el Sistema Nacional de Cultura, presenta debilidades reiteradas en los aspectos de institucionalidad, gobernanza y oferta cultural (Ministerio de Cultura de la República de Colombia, 2013), debido a la frágil articulación institucional y a las bajas capacidades de gestión de los gobiernos territoriales.

En este contexto, el Departamento de Cundinamarca desarrolló una iniciativa en el periodo de gobierno 2016-2019, que condujo a la formulación e implementación de una metodología de valoración que, por medio de mediciones periódicas del cumplimiento de las competencias legales de los gobiernos subnacionales, viabilizó el mejoramiento de las acciones institucionales que garantizan el libre ejercicio de los derechos culturales de los habitantes del territorio bajo su jurisdicción, a pesar de la poca sostenibilidad administrativa y política en las transiciones de gobierno ocasionadas por los cambios de los periodos constitucionales que limitan su continuidad.

Tomando como referencia lo anterior, se propone abordar el análisis de la referida metodología desde una postura reflexiva que parte de una aproximación conceptual sobre derechos culturales, políticas culturales y gobernanza cultural en gobiernos subnacionales, y su relación con la gestión pública, las competencias territoriales en la materia y el diseño de metodologías de valoración. Luego se continúa con el estudio de los componentes estructurales de esta iniciativa, entendiéndola como un proceso corresponsable de gestión que surge a modo de respuesta ante lo descrito por Coll *et al.* (2014) frente a la carencia de información del sector de la cultura confiable, homogénea y comparable, que impide el análisis de los efectos de la gestión institucional en el corto y mediano plazo. Se culmina con la presentación de una serie de conclusiones que exponen cómo los principios constitucionales de descentralización, participación y autonomía posibilitan el desarrollo de iniciativas gubernamentales para el libre ejercicio de los derechos culturales en los territorios.

Primera llamada

La primera llamada en las artes escénicas sirve para dar arranque a la cuenta regresiva que ordena el inicio del espectáculo. Es en este momento cuando aumenta el ruido en los pasillos del teatro ya que los espectadores se acomodan en sus asientos; simultáneamente, la caja escénica, aislada por el telón de boca, guarda un silencio ritual.

En un teatro a la italiana la caja escénica está ubicada al frente de la sala, espacio destinado para el público, con una altura mayor para permitir la visualización de los espectadores; en su interior, a cada uno de los costados entre el proscenio y el telón de fondo, se disponen las *patas*, que son unos telones colgados desde la tramoya y que van hasta el escenario o piso de la caja. Son regularmente seis, a razón de tres por lado, y su función es delimitar los planos escénicos, y, además, ocultan la espera de los actores antes de la entrada a escena desde el escotillón o trampilla. Son elementos que pasan desapercibidos, pero fundamentales para el desarrollo técnico del espectáculo.

Relacionando esta descripción con el estudio del diseño e implementación de metodologías de valoración para la gestión pública de la cultura en los gobiernos locales, es importante mencionar que el análisis debe partir tanto desde una plataforma institucional y normativa, como de las disertaciones académicas de los procesos de gestión cultural. En otras palabras, es necesario adelantar una aproximación conceptual en dos líneas, o, para continuar con la analogía escénica, dos costados cada uno con tres *patas*.

El primer costado de esta aproximación está conformado por las *patas* que permiten la estructuración conceptual del análisis propuesto: derechos culturales, políticas culturales y gobernanza cultural. El segundo, por las *patas* o elementos procedimentales que se requieren para el mismo: gestión pública, competencias territoriales en cultura y metodologías de valoración de la gestión pública.

Costado 1

Pata 1. Derechos culturales

La gestión pública de la cultura, bajo los lineamientos del bloque de constitucionalidad colombiano, está direccionada al libre ejercicio de los derechos culturales; a pesar de ello, el desconocimiento institucional de los gobiernos locales sobre el particular dificulta el efectivo cumplimiento de los mandatos establecidos.

Con la promulgación de la Declaración Universal de los Derechos Humanos (ONU, 1948) se reconocen los derechos económicos, sociales y

culturales. En su artículo 27, la Declaración menciona que toda persona tiene derecho a tomar parte en la vida cultural de la comunidad, a gozar de las artes y a participar en el progreso científico y en los beneficios que de él resulten.

Bajo esta línea, el Pacto Internacional de Derechos Económicos, Sociales y Culturales (ONU, 1966) revalida por medio del artículo 15 lo establecido en la Declaración de 1948 e indica que los Estados parte deberán adoptar las medidas necesarias para asegurar el pleno ejercicio de estos derechos.

Desarrollando lo expresado, el artículo 5 de la Declaración Universal de la Unesco sobre la Diversidad Cultural (2001) expresa que los derechos culturales son parte integrante de los derechos humanos; por tanto, son universales, indisociables e interdependientes. Menciona también que el desarrollo de una diversidad creativa exige la plena realización de estos derechos bajo lo plasmado por el artículo 27 de la Declaración Universal de Derechos Humanos (1948) y los artículos 13 y 15 del Pacto Internacional de Derechos Económicos, Sociales y Culturales (1966).

Desde una postura similar, el Observatorio de la Diversidad y los Derechos Culturales (2007) plantea que estos derechos son esenciales para la dignidad humana y que es importante reunirlos para garantizar su visibilidad y coherencia. Mediante la llamada Declaración de Friburgo, se sugiere una recategorización esbozando los siguientes: identidad y patrimonios culturales, referencia a comunidades culturales, acceso y participación en la vida cultural, educación y formación, información y comunicación, y cooperación cultural.

En este orden de ideas, la observación N.º 21 del Comité de Derechos Económicos, Sociales y Culturales del Consejo Económico y Social de las Naciones Unidas (2009) da alcance a los términos contemplados en el literal a) del numeral 1. del artículo 15 del Pacto Internacional de Derechos Económicos, Sociales y Culturales (ONU, 1966), estipulando que tomar parte en la vida cultural tiene tres componentes o niveles de involucramiento: participación, acceso y contribución, los cuales se desarrollan en la tabla 1.

TABLA 1. Niveles de involucramiento en la vida cultural

Nivel de involucramiento	Descripción
Participación	Comprende el derecho a actuar libremente, a escoger su propia identidad, a identificarse o no con una o varias comunidades, a participar en la vida política de la sociedad, a ejercer sus propias prácticas culturales y a expresarse en la lengua de su elección.

Acceso	Abarca el derecho a conocer y concebir su propia cultura y la de otros a través de la educación y la información, con pleno respeto a su identidad cultural.
Contribución	Se refiere al derecho de toda persona a contribuir en la creación de las manifestaciones espirituales, materiales, intelectuales y emocionales de la comunidad. Le asiste también el derecho a participar en la definición, formulación y aplicación de políticas y decisiones que incidan en el ejercicio de sus derechos culturales.

Nota. Adaptado de Consejo Económico y Social de las Naciones Unidas (2009).

Adicionalmente, la Observación N.º 21 (2009) esgrime que se requiere la existencia de cinco elementos conexos a los derechos culturales: 1) presencia de bienes y servicios para ejercerlos, 2) disposición de oportunidades efectivas y concretas para el acceso pleno a la cultura, 3) formulación y aplicación de medidas que sean aceptables para las personas y las comunidades, 4) flexibilidad y pertinencia de las medidas en cualquier ámbito de la vida cultural, y 5) garantía para el ejercicio de los derechos de las personas y las comunidades de manera pertinente a un contexto o modalidad cultural (p. 5).

Por otra parte, Marún-Uparela (2020) establece que los derechos culturales son aquellos que posibilitan la existencia de capacidades en las personas para elegir, producir, expresar, transmitir, acceder, consumir y apropiarse prácticas, contenidos, conocimientos, activos y servicios culturales de sus contextos de relacionamiento. Lasso *et al.* (2019) expresan que estos derechos a nivel local han sido objeto de grandes dificultades derivadas del poco desarrollo que estos han tenido respecto a otros, como los políticos, sociales y económicos, por lo que coinciden con Mesinas (2017), quien indica que otra causa de lo anteriormente expresado es la baja prioridad en la agenda pública que los gobiernos le han otorgado para su cumplimiento.

En consecuencia, cualquier tipo de medición para la gestión pública de la cultura tendría que reflejar los avances en la garantía de estos derechos, que se constituyen como un conjunto de disposiciones contenidas en instrumentos jurídicos que regulan la diversidad de las expresiones culturales (Flores, 2020), así como los condicionantes que permiten o no la adopción de las competencias territoriales en cuanto al nivel mínimo de satisfacción del derecho a participar en la vida cultural (Muñoz, 2018).

Pata 2. Políticas culturales

Las políticas culturales han tenido un progreso conceptual acelerado en las últimas décadas, lo que ha generado productos académicos que promueven el análisis sobre los mecanismos institucionales para la

garantía del acceso a la vida cultural. Sin embargo, las realidades territoriales de la gestión pública de la cultura no están directamente relacionadas con esta construcción, y la normativa local de los gobiernos subnacionales dista, en ciertos casos, de los fines establecidos por las políticas culturales nacionales, situación reflejada en la priorización de la asignación de los recursos públicos en el sector; es decir, las políticas culturales tienen dificultades para incorporarse como una dimensión imprescindible en el desarrollo local y no han conseguido que se tenga en cuenta su función y contribución (Martinell, 2017).

García Canclini (1987) define las políticas culturales como el conjunto de intervenciones realizadas por el Estado, las instituciones civiles y los grupos comunitarios organizados, a fin de orientar el desarrollo simbólico, satisfacer las necesidades culturales de la población y obtener consenso para un tipo de orden o transformación social. En línea con este planteamiento, Wortman (2017) indica que las políticas culturales están atravesadas por las interacciones entre el Estado y el campo cultural, así como por los significados prevalecientes de cultura en el lugar donde se implementan, y Giménez (2016) plantea que las políticas culturales surgen como toda política pública, lo que las cataloga como un conjunto de acciones emprendidas por un sistema de actores internos o externos en función de los objetivos, las estrategias y los recursos de esta.

Desde otra arista, Vich (2014) expone que las políticas culturales no pueden limitarse a la pura gestión administrativa, sino que deben tener claros objetivos de intervención social; bajo esta postura, el autor indica que el Estado debe promover iniciativas que favorezcan la creación, la distribución y el consumo cultural, entendiendo la cultura como un bien público y como un derecho ciudadano no exclusivo. A su vez, Yúdice (2002) precisa que las políticas culturales son los soportes institucionales que canalizan tanto la creatividad estética como los estilos colectivos de vida, y se convierten en guías para la acción sistemática y regulatoria que adoptan las instituciones a fin de alcanzar sus metas.

Ahora bien, en el marco institucional colombiano, las políticas culturales son concebidas como los lineamientos para orientar los procesos y las acciones en el campo cultural, mediante la concertación y la activa participación del Estado, las entidades privadas, las organizaciones de la sociedad civil y los grupos comunitarios, respondiendo con creatividad a los requerimientos culturales de la sociedad (Ministerio de Cultura de la República de Colombia, 2010).

Encontrando los puntos en común de las definiciones presentadas y confrontándolos con la finalidad de este documento, se puede plantear

que se entenderán las políticas culturales como los instrumentos de gestión contruidos participativamente por el Estado para garantizar el libre ejercicio de los derechos culturales, permitiendo la interlocución de los gobiernos locales con la sociedad civil de conformidad con los principios constitucionales de descentralización, participación y autonomía, es decir, las políticas culturales son una realización inherente al contexto democrático marcado por la pluralidad en el tejido social, por las relaciones de poder, por la contingencia radical, por el surgimiento de nuevas subjetividades y por aspectos culturales que desafían a los sujetos y las instituciones (De Souza Marques, 2019).

Pata 3. Gobernanza cultural

Teniendo en cuenta que la gestión pública de la cultura en los gobiernos subnacionales tiene una relación directa con la población que habita el territorio, la gobernanza cultural juega un papel preponderante para el desarrollo de iniciativas que reconozcan el acceso a la vida cultural y a la generación de indicadores que permitan medir su impacto.

Para tal fin, la gobernanza cultural puede entenderse como un proceso mediante el cual un gobierno, sin importar el nivel territorial, orienta la planificación, facilita la participación ciudadana y fomenta el diálogo con agentes sociales (Ministerio de Cultura de la República de Colombia, 2013), y abarca, por un lado, los marcos normativos y las políticas públicas, y por el otro, las capacidades institucionales y las infraestructuras culturales (Unesco, 2014).

Siguiendo con esta línea argumentativa, Zapata (2014) propone que la dimensión estructural de la gobernanza se concibe como el conjunto de recursos institucionales que tiene una administración local para planificar, diseñar e implementar las estrategias de gestión de la diversidad, lo que se complementa con lo expuesto por Borja (2021) frente a los cambios que ocasiona la gobernanza dentro de la plataforma gubernamental. De ese modo, se logra la identificación de mejores acciones que permitan regir y gestionar una sociedad diversa.

Para el análisis del presente documento, la gobernanza cultural está directamente relacionada con el enfoque territorial del desarrollo (Ministerio de Cultura de la República del Perú, 2020), entendido como un proceso multidimensional que garantiza la participación democrática de los ciudadanos en la formulación, el ejercicio y la evaluación de las políticas públicas culturales (Ciudades y Gobiernos Locales Unidos, 2004).

En tal sentido, se aborda como un proceso interinstitucional e intersectorial que involucra la corresponsabilidad de los actores participantes

para promover los diálogos que permitan resolver las problemáticas, superar los desafíos y potenciar las oportunidades para el sector (Ministerio de Cultura de la República de Colombia, 2022), suscitando la generación de metodologías contextualizadas para la valoración de la gestión pública de la cultura que destaquen las iniciativas que producen cambios significativos en la vida cultural de los territorios (Ciudades y Gobiernos Locales Unidos, 2004). Al tenor de este enfoque, puede concebirse la gobernanza como el resultado del actuar de la democracia participativa y de los esfuerzos por abordar las transformaciones que se viven a nivel local (Hernández, 2019). Sobre el particular, de Souza Marques (2015) plantea que esta articulación entre el Estado y la sociedad civil debe estar encaminada, entre otros aspectos, a la promoción de las manifestaciones culturales, a la comprensión del espectador como un agente social, a la mediación del Estado en el ámbito económico y a la participación efectiva que alcance espacios e instancias de toma de decisiones políticas.

Entendida entonces la gobernanza cultural como la articulación corresponsable entre el Estado y la sociedad civil para el diseño, la ejecución y el seguimiento de la gestión pública de la cultura, no debe desconocerse que su desarrollo está sujeto a los recursos humanos y financieros disponibles (Unesco, 2013) y a la competencia de las distintas instituciones y partes interesadas; en especial, la capacidad analítica de datos y de mejora reflexiva del Estado para articular, rendir cuentas, monitorear y evaluar su intervención (Ministerio de Cultura de la República del Perú, 2020).

Adicional a lo expresado, es pertinente manifestar que la gobernanza cultural está determinada en gran medida por la voluntad política y la prioridad asignada al sector cultural por parte de las autoridades públicas y la sociedad en general (Unesco, 2013), razón por la cual la gestión pública de la cultura en los territorios requiere el fortalecimiento de los mecanismos, los instrumentos y los recursos para garantizar la libertad de expresión, la imbricación entre las políticas culturales y las demás políticas públicas, y la mejora de los mecanismos de evaluación en cultura (Ciudades y Gobiernos Locales Unidos, 2004).

Costado 2

Pata 4. Gestión pública

La acción institucional para la garantía del libre ejercicio de los derechos culturales por parte de los gobiernos subnacionales se enmarca en la gestión pública, que puede entenderse como la forma de administrar y ofrecer direccionalidad a las políticas públicas emanadas por el Estado, considerando sus limitaciones y vinculaciones con las formas de gobierno existentes en el contexto (Rincón *et al.*, 2023), lo que se relaciona con lo

expresado por Valdez (2022) cuando se refiere a ella como la aplicación de todos los procesos e instrumentos propios de la administración pública para lograr los objetivos de desarrollo y de bienestar de la población.

Frente al particular, Alza (2021) manifiesta:

La gestión pública, por lo tanto, si bien observa el mismo proceso decisional, atiende también a la microdecisión, los sistemas de organización, la operación de las reglas y rutinas que le dan vida a la organización, el funcionamiento del proceso productivo, el papel del líder o directivo en la organización, el procedimiento y las estructuras organizacionales (p. 222).

Pont (2016) expone que los gobiernos locales han tenido que adaptar su acción institucional a los cambios constantes del contexto, tomando como referencia modelos de gestión pública que pueden ser de continuidad o innovadores. El primero se caracteriza por prácticas de externalización de los servicios y una relación Estado/ciudadano inspirada en las prácticas de gestión empresarial que definen a los destinatarios como *clientes*. El segundo, indica el autor, debe contemplar como mínimo tres características: 1) que se fundamenten o impulsen un nuevo tipo de gobernanza, 2) que contemplen la rendición de cuentas, y 3) que incluyan medidas de transparencia como práctica emergente y estratégica.

Desde otro punto de vista, Palumbo *et al.* (2022) argumentan que la gestión pública es un instrumento de democratización, lo que implica una mayor participación ciudadana en el diseño, la gestión y la implementación de las políticas públicas, y permite que distintos actores se involucren en las dinámicas y los procesos de toma de decisiones. Los autores también señalan que un modelo de gestión pública bajo este enfoque debe garantizar el acceso a la información sobre el funcionamiento del gobierno, la consulta para obtener la opinión ciudadana, y la incidencia de la decisión de los ciudadanos en el desarrollo de las tareas públicas y las políticas de acción gubernamental.

Dicho esto, se tomará como referencia en el análisis de las metodologías de valoración para la gestión pública de la cultura los planteamientos establecidos por Pont (2016) en lo relacionado con el tipo de modelo de gestión pública, y por Palumbo *et al.* (2022) frente a la relación de la participación ciudadana.

Pata 5. Competencias territoriales en cultura

En el plano internacional, la Constitución Política de la República de Colombia (Asamblea Nacional Constituyente, 1991) es reconocida por la consolidación de un sistema de gobierno que promueve los principios de

descentralización, participación y autonomía de los gobiernos subnacionales, al otorgar la competencia a las entidades territoriales para el diseño, la ejecución y la evaluación de las acciones institucionales que garanticen el acceso a la vida cultural de los habitantes en su jurisdicción.

TABLA 2. Competencias de los municipios de Colombia en el sector cultura

Ley 136 de 1994 modificada por la Ley 1551 de 2012	Ley 715 de 2001	Decreto 1080 de 2015
<p>Artículo 3. Funciones de los municipios. [...]</p> <p>5. Promover la participación comunitaria, la cultura de Derechos Humanos y el mejoramiento social y cultural de sus habitantes. El fomento de la cultura será prioridad de los municipios y los recursos públicos invertidos en actividades culturales tendrán, para todos los efectos legales, el carácter de gasto público social de conformidad con el artículo 1, numeral 8 de la Ley 397 de 1997.</p>	<p>Artículo 76. Competencias del municipio en otros sectores. [...]</p> <p>76.8. En cultura.</p> <p>76.8.1. Fomentar el acceso, la innovación, la creación y la producción artística y cultural en el municipio.</p> <p>76.8.2. Apoyar y fortalecer los procesos de información, investigación, comunicación y formación y las expresiones multiculturales del municipio.</p> <p>76.8.3. Apoyar la construcción, dotación, sostenimiento y mantenimiento de la infraestructura cultural del municipio y su apropiación creativa por parte de las comunidades; y proteger el patrimonio cultural en sus distintas expresiones y su adecuada incorporación al crecimiento económico y a los procesos de construcción ciudadana.</p> <p>76.8.4. Apoyar el desarrollo de las redes de información cultural y bienes, servicios e instituciones culturales (museos, bibliotecas, archivos, bandas, orquestas, etc.), así como otras iniciativas de organización del sector cultural.</p> <p>76.8.5. Formular, orientar y ejecutar los planes, programas, proyectos y eventos municipales teniendo como referencia el Plan Decenal de Cultura.</p>	<p>Artículo 2.2.1.10. Entidades y Oficinas Públicas de Cultura. Son las encargadas de ejecutar los Planes Culturales y de dinamizar la operatividad del SNCU, (Sistema Nacional de Cultura) en su jurisdicción, así como la de apoyar en la formulación de las políticas culturales. [...]</p> <p>Artículo 2.2.1.11. Funciones de las entidades y Oficinas Públicas de Cultura. Entre sus funciones, además de las que les determina su acto de creación, tendrán en relación con el sistema, las siguientes:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Ejecutar el plan de cultura, en coordinación con el Ministerio de Cultura. 2. Participar activamente en la formulación y seguimiento del Plan de Cultura en su jurisdicción. 3. Ejercer la Secretaría Técnica del Consejo de Cultura de su jurisdicción. 4. Articular, coordinar y ejecutar las políticas y programas de fortalecimiento institucional y promover procesos y espacios de concertación.

Nota. Adaptado de Congreso de la República de Colombia (1994, 2001, 2012) y Departamento Administrativo de la Presidencia de la República de Colombia (2015).

Aplicando estos principios, se han promulgado una serie de desarrollos normativos que responden a los lineamientos del Sistema Nacional de Cultura y que facultan a los gobiernos locales para la ejecución de iniciativas en diferentes aspectos relacionados con la gestión pública de la cultura: instancias, espacios de participación, procesos de desarrollo institucional, planificación, financiación, formación, información, diversidad cultural, bibliotecas públicas, patrimonio cultural, fomento de las prácticas artísticas y emprendimiento, entre otros.

En ese marco, se tomará como base de análisis las competencias establecidas para los municipios por la Ley 136 de 1994 (Congreso de la República de Colombia, 1994) modificada por la Ley 1551 de 2012 (Congreso de la República de Colombia, 2012), la Ley 715 de 2001 (Congreso de la República de Colombia, 2001) y el Decreto 1080 de 2015 (Departamento Administrativo de la Presidencia de la República de Colombia, 2015), tal y como se relacionan en la tabla 2.

No obstante, el estudio del impacto de las metodologías de valoración para la gestión pública de la cultura debe comprender las dinámicas derivadas de la diversidad territorial y el nivel de transferencia de las competencias, considerando la relación entre descentralización, desempeño en la gestión subnacional y desarrollo territorial (Hernández, Vial-Cossani y Moller, 2022), así como el cumplimiento de las responsabilidades establecidas en la legislación sobre la materia.

Pata 6. Metodologías de valoración de la gestión pública

La Agenda 21 de la cultura (2004), promovida por la Comisión de Cultura de la Asociación Mundial Ciudades y Gobiernos Locales Unidos, organismo del cual hace parte la Federación Nacional de Municipios de Colombia, recomendó a los gobiernos locales la ejecución de metodologías de valoración del impacto cultural de las iniciativas públicas o privadas que impliquen cambios significativos en la vida cultural de las ciudades; instó, además, al diseño de sistemas de indicadores culturales que den cuenta del despliegue de esta Agenda a partir de métodos que faciliten el seguimiento y la comparabilidad.

De manera congruente, el Marco de Estadísticas Culturales, MEC (Unesco-UIS, 2009), establece una base conceptual que facilita la realización de comparaciones internacionales sobre las actividades relacionadas con la producción, la difusión y los usos de la cultura. El MEC está regido por una serie de principios orientadores, entre los cuales se resalta el abordaje de las expresiones culturales, incluyendo sus mecanismos de producción y consumo, con un mayor realce al impacto económico de la cultura a nivel nacional, y en menoscabo de las realidades locales de

gestión, enfoque que se utiliza también en los indicadores de cultura para el desarrollo (Unesco, 2014).

Dando alcance a la Agenda 21 de la cultura (2004), la Federación Española de Municipios y Provincias (FEMP) presentó la *Guía para la evaluación de las políticas culturales locales* (2009), cuyo objetivo es posibilitar la implementación de sistemas de información y procesos de planificación estratégica en la aplicación de la política cultural. Esta *Guía* se enfoca en los siguientes ámbitos temáticos: cultura y desarrollo local, transversalidad de las políticas culturales locales, cultura y participación ciudadana, accesibilidad de la oferta cultural, y el papel de la memoria y la innovación en la construcción de la identidad local.

En tales circunstancias, el impacto de la gestión de los gobiernos locales para la generación de condiciones que permitan el libre ejercicio de los derechos culturales requiere una medición sistemática que evidencie el avance o el retroceso de las iniciativas adelantadas, al igual que el cumplimiento de las competencias transferidas y la articulación con las políticas culturales y la gobernanza cultural para mejorar, como plantea Carrasco (2022), los estándares de desempeño de las instituciones y los agentes implicados. Por consiguiente, los gobiernos locales necesitan conocer, estructurar y sistematizar la información que permita analizar la gestión de las políticas públicas territoriales y evaluar la adecuación de la planificación a través de las relaciones entre los objetivos y los logros alcanzados (Coll *et al.*, 2012).

Cruz de Sousa (2019) manifiesta que el uso de datos en la planificación, implementación y evaluación de las políticas públicas ha cobrado importancia por la disponibilidad tecnológica en el procesamiento y análisis de insumos originados por una diversa gama de recursos en constante actualización, entendiendo que los datos por sí mismos no tienen la capacidad de comunicar un significado, por lo que deben asociarse dentro de un contexto para convertirse en indicadores y estos en información a fin de ofrecer las bases de la futura acción pública en términos culturales (Carrasco, 2022).

Desde esta perspectiva, Coll *et al.* (2014) indica que la planificación cultural marca los límites desde los cuales se fijan los procesos de seguimiento y evaluación del desempeño de las administraciones y de las políticas públicas culturales; expresa, además, que la construcción de sistemas de indicadores culturales locales debe estar mediada por la definición de marcos teóricos que representen una misma realidad, lo que se complementa con lo manifestado por Carrasco (2022) respecto a la generación de datos incompatibles e indicadores difíciles de interpretar por la falta de

validez científica, aceptabilidad política y factibilidad técnica en el marco de la ausencia de escenarios conceptuales comunes.

Cobra importancia, entonces, en el diseño de metodologías para la valoración de la gestión pública de la cultura, la creación de herramientas que reconozcan las particularidades del territorio con indicadores e índices que soporten una lectura más allá de los límites y los parámetros administrativos habituales (Cruz de Sousa, 2019). La medición debe entenderse como un proceso de transformación de la información que responde a la necesidad de elaborar diagnósticos, evaluar las políticas culturales y orientar la toma de decisiones en el ámbito de la cultura (Carrasco, 2022), lo cual incrementa los niveles de eficacia y eficiencia en el uso de los recursos, y refuerza la transparencia y los mecanismos de rendición de cuentas orientados a los ciudadanos (Coll *et al.*, 2014).

Segunda llamada

Una voz anuncia la segunda llamada; las personas que aún están en los pasillos de la sala rápidamente se dirigen a sus lugares. En la caja escénica el jefe técnico hace la última revisión a la tramoya, aquel mecanismo capaz de adaptarse y sostener la parte técnica y escenográfica de cualquier montaje, al transformar el espacio de acuerdo con la interpretación que de este quiera hacer el equipo creativo.

Al igual que la tramoya, la estructuración de los modelos de gestión pública para la cultura y la evaluación de su impacto debe ser adaptable al contexto. Además, debe permitir que las dinámicas locales puedan establecer canales de articulación entre el gobierno, la sociedad civil y los agentes del sector, a promover ejercicios corresponsables de gestión.

Como fue mencionado, el Departamento de Cundinamarca, en el periodo de gobierno 2016-2019, diseñó e implementó el Modelo de Gestión Pública de la Cultura con enfoque del nuevo liderazgo, que es concebido como una apuesta política que garantiza la prevalencia de los derechos culturales, la accesibilidad y gobernabilidad de la cultura, así como la institucionalización y funcionamiento de los espacios de participación ciudadana (Departamento de Cundinamarca, 2017). Adicionalmente, el Modelo es una guía integral que complementa los desarrollos normativos del país con un componente sistémico y cohesionador, orientando de forma asertiva a los municipios en la ejecución de las acciones que promueven el ejercicio libre y pleno de los derechos culturales (Instituto Departamental de Cultura y Turismo de Cundinamarca, 2019a).

Este modelo tiene una plataforma conceptual conformada por una serie de premisas y principios articuladores que se relacionan tanto con la normatividad nacional mencionada anteriormente, como con los

instrumentos que hacen parte del bloque de constitucionalidad. Cuenta también con una estructura determinada por cuatro componentes, cada uno de ellos con una serie de líneas estructurales, como se evidencia en la tabla 3.

TABLA 3. Estructura del Modelo de Gestión Pública de la Cultura con enfoque del nuevo liderazgo

Componente	Líneas estructurales
Gobernanza cultural	1. Espacios de participación
	2. Planificación cultural
	3. Información cultural
	4. Acompañamiento territorial y asistencia técnica
Accesos culturales	1. Equipamientos culturales
	2. Medios de comunicación y cultura digital
	3. Bibliotecas públicas
Diálogo cultural	1. Fomento de las prácticas culturales de los grupos étnicos y sociales
	2. Patrimonio cultural
Fomento de las prácticas artísticas y culturales	1. Creación
	2. Formación
	3. Circulación
	4. Emprendimiento cultural
	5. Investigación

Nota. Adaptado de Departamento de Cundinamarca (2017).

Dentro del componente de «gobernanza cultural» se inscribe la línea estructural de acompañamiento territorial y asistencia técnica, la cual se entiende como una estrategia de relacionamiento entre los niveles de gobierno subnacionales que promueve el mejoramiento de la capacidad técnica de las administraciones locales mediante visitas *in situ*, que potencializan de forma endógena las posibilidades de los territorios para brindar el acceso a la vida cultural. Según datos oficiales, entre 2016 y 2019, los gobiernos locales de Cundinamarca recibieron 1088 visitas de asistencia técnica (Instituto Departamental de Cultura y Turismo de Cundinamarca, 2019a).

Por otro lado, la implementación del Modelo fue posible debido a la estructuración de un esquema de articulación de actores y por la disposición de cuatro herramientas que dinamizan el Sistema Nacional de Cultura en la jurisdicción administrativa correspondiente, de acuerdo con las

competencias y las responsabilidades transferidas conforme a lo expuesto en la tabla 4.

TABLA 4. Esquema de articulación de actores y herramientas para la implementación del Modelo de Gestión Pública de la Cultura con enfoque del nuevo liderazgo

Ítem	Descripción
Actores	1. Gobierno municipal / Institucional
	2. Concejo Municipal / Político
	3. Consejo municipal de cultura / Espacio de participación ciudadana sectorial
	4. Comunidad cultural / Sectorial-comunitario
	5. Entidades del gobierno departamental y nacional / Institucional-asistencia técnica.
Instrumentos existentes de la gestión pública	1. Plan de desarrollo municipal
	2. Plan de ordenamiento territorial
Herramientas diseñadas para la implementación del Modelo	1. Índice de gestión pública de la cultura (IGPC): metodología de valoración que permite monitorear el estado de una batería de indicadores que evidencian el nivel de cumplimiento de las competencias y responsabilidades de los municipios, con el propósito de facilitar la toma de decisiones de los gobiernos locales y definir el enfoque del acompañamiento y asistencia técnica territorial (Instituto Departamental de Cultura y Turismo de Cundinamarca, 2018).
	2. Plan de mejoramiento: compromiso formal firmado entre la entidad líder del Modelo y los alcaldes municipales, cuya finalidad es alcanzar o mantener en estado óptimo los indicadores que hacen parte del IGPC (Instituto Departamental de Cultura y Turismo de Cundinamarca, 2019a).
	3. Estatuto municipal de cultura: prototipo de acto administrativo adoptado por los gobiernos locales bajo los principios de autonomía y descentralización, que reglamenta a nivel territorial las responsabilidades o competencias transferidas, así como los componentes ausentes en los desarrollos normativos que asignan funciones a las entidades territoriales (Instituto Departamental de Cultura y Turismo de Cundinamarca, 2019a).
	4. Foro municipal de cultura: estrategia para la apropiación social de los derechos culturales que facilita no solo la socialización de las consideraciones sobre el particular, sino que sirve para la rendición de cuentas de los gobiernos locales y de los espacios de participación sectorial territorial (Instituto Departamental de Cultura y Turismo de Cundinamarca, 2019a).

Nota. Adaptado de Instituto Departamental de Cultura y Turismo de Cundinamarca (2019a).

El IGPC, entendido como una síntesis de varios indicadores agrupados y ponderados con un peso específico determinado por método o conocimiento (Barona y Cuéllar, 2014), fue formulado para realizar mediciones periódicas a los gobiernos locales en tres niveles. El primero, denominado índice básico de gestión pública de la cultura (IBGPC), corresponde a la valoración del cumplimiento de las obligaciones y competencias transferidas a los gobiernos locales. El segundo, llamado índice ampliado de gestión pública de la cultura (IAGPC), se proyectó para medir las capacidades de cobertura y calidad de la oferta acorde con la población y las situaciones presupuestales. Y el tercero es el índice integral de gestión pública de la cultura (IIGPC), que es el análisis de los dos anteriores (Instituto Departamental de Cultura y Turismo de Cundinamarca, 2019a).

En el periodo de gobierno 2016-2019 se diseñó el IBGPC, cuya estructura se expone en la tabla 5. Así, se realizaron cuatro mediciones para el Departamento de Cundinamarca: la primera en noviembre de 2017, que fue un ejercicio piloto para consolidar las herramientas tecnológicas de captura de la información y su sistematización, y tres oficiales efectuadas en enero de 2018, noviembre de 2018 y diciembre de 2019. El IAGPC y el IIGPC no fueron puestos en marcha.

TABLA 5. Estructura del IBGPC

Eje	Línea temática	Cantidad de indicadores	Ponderación	
Institucionalidad cultural	Gobierno municipal	3	14,00 %	29,00 %
	Reglamentación del sector	12	15,00 %	
Gestión pública de la cultura	Planeación del sector	8	6,00 %	7,50 %
	Financiación del sector	2	1,50 %	
Gobernanza Cultural	Espacios de participación ciudadana	4	12,00 %	12,00 %
Procesos públicos de gestión cultural	Gestión del patrimonio cultural	1	1,00 %	34,00 %
	Gestión de la oferta cultural	12	8,00 %	
	Desarrollo de la expresión artística	5	25,00 %	
Equipamiento cultural	Infraestructura cultural	3	15,00 %	17,50 %
	Dotación cultural	4	2,50 %	

Nota. Adaptado de Instituto Departamental de Cultura y Turismo de Cundinamarca (2019b).

El IBGPC permitió obtener información del estado de la gestión de los gobiernos locales al visibilizar las debilidades y fortalezas de los procesos culturales y sus capacidades institucionales, lo que posibilitó un enfoque más preciso para la asistencia técnica y la inversión de los recursos

(Instituto Departamental de Cultura y Turismo de Cundinamarca, 2019a). Esta metodología, aunque se aplica directamente en los gobiernos municipales, permite hacer promedios departamentales que evidencian la incidencia de la estrategia de articulación territorial como se presenta en la tabla 6.

TABLA 6. Media departamental del IBGPC periodo 2017-2019

Primera medición (Piloto) Noviembre de 2017	Segunda medición Enero de 2018	Tercera medición Noviembre de 2018	Cuarta medición Diciembre de 2019
57,83 %	63,36 %	54,61	56,89 %
	(+5,98 %)	(-8,8 %)	(+2,28 %)

Nota. Adaptado de Instituto Departamental de Cultura y Turismo de Cundinamarca (2019a y 2019c).

Los resultados de la última medición oficial demuestran que los gobiernos locales de Cundinamarca tienen una mayor capacidad institucional en el eje de gestión pública, con un porcentaje de cumplimiento del 69,86 % de las obligaciones y competencias transferidas, seguido por el de procesos públicos de gestión cultural, con un 61,39 %. Continúa el de institucionalidad cultural, que tiene un 56,97 %, gobernanza cultural con un 50,97 % y termina con equipamientos culturales, que tiene un 46,50 % (Instituto Departamental de Cultura y Turismo de Cundinamarca, 2019c).

TABLA 7. Resultados departamentales de la medición 2019 del IBGPC por eje

Eje	Ponderación máxima	Ponderación alcanzada	% de cumplimiento
Institucionalidad cultural	29,00 %	16,52 %	56,97
Gestión pública de la cultura	7,50 %	5,24 %	69,86
Gobernanza cultural	12,00 %	6,12 %	50,97
Procesos públicos de gestión cultural	34,00%	20,87 %	61,39
Equipamiento cultural	17,50 %	8,14 %	46,50
Total	100 %	56,89 %	

Nota. Adaptado de Instituto Departamental de Cultura y Turismo de Cundinamarca (2019c).

Ahora bien, analizando la medición realizada en 2019, se puede mencionar que el 1,72 % de los municipios del departamento tienen una valoración en el IBGPC entre el 90,00 % y el 100 %; el 9,48 %, entre el 80,00 % y el 89,99 %; el 10,34 %, entre el 70,00 % y el 79,99 %; el 13,79 %, entre el 60,00 % y el 69,99 %; el 27,59 %, entre el 50,00 % y el 59,99 %; el 33,62 % menos del 49,99 %, y el 3,45 % no fueron parte de la medición.

TABLA 8. Resumen rangos de valoración municipal de la medición 2019 del IBGPC

Rango de valoración	% de municipios
Entre el 70,00 % y el 100,00 %	21,55
Entre el 50,00 % y el 69,99 %	41,38
Menos de 40,99 %	33,62
Sin medición	3,45

Nota. Adaptad de Instituto Departamental de Cultura y Turismo de Cundinamarca (2019c).

Asimismo, existe una brecha significativa entre los municipios con una mayor capacidad presupuestal cercanos a Bogotá D. C. y los de la periferia del departamento con menor presupuesto. Por ejemplo, Zipaquirá, que es un municipio categoría 2 (Contaduría General de la Nación, 2019) fue la entidad territorial con mayor valoración en el índice, con una puntuación del 96,00 %, frente a Guayabetal, que ostenta la última y es categoría 6, con un 33,90 %. Esto se ve reflejado también en el marco de las primeras 15 posiciones del IBGPC, en las cuales el 53,33 % de los municipios son de las categorías 1, 2 y 3 (Instituto Departamental de Cultura y Turismo de Cundinamarca, 2019c).

TABLA 9. Quince primeras posiciones municipales de la medición 2019 del IBGPC

Posición	Municipio	Categoría	Total
1	Zipaquirá	2	96,00 %
2	Funza	1	94,30 %
3	Tenjo	3	89,00 %
4	Villeta	6	88,86 %
5	Mosquera	1	86,93 %
6	Tocancipá	2	84,68 %
7	Fusagasugá	2	83,88 %
8	Pacho	6	83,75 %
9	Sibaté	5	83,75 %
10	Tabio	6	82,40 %
11	Cajicá	2	82,05 %
12	El Rosal	6	80,76 %
13	Agua de Dios	6	80,06 %
14	Sopó	3	79,75 %
15	Chocontá	6	78,50 %

Nota. Adaptado de Instituto Departamental de Cultura y Turismo de Cundinamarca (2019c).

En cuanto al impacto ocasionado en la gestión pública de los gobiernos locales por la implementación del Modelo junto con la estrategia de articulación territorial, el IBGPC, los planes de mejoramiento y los estatutos municipales de cultura, puede comentarse que hubo un cambio significativo en el cumplimiento de las competencias y responsabilidades transferidas entre la medición de 2017 y la de 2019.

Para evidenciar algunos de los resultados, puede comentarse que, frente a los espacios de participación ciudadana sectorial, en 2017 el 58,60 % de los municipios del departamento contaba con el acto administrativo de creación del Consejo Municipal de Cultura; luego de la ejecución del Modelo y sus herramientas, en 2019 se llegó al 100 %, la operación del Consejo pasó del 24,00 % al 84,50 %, la existencia de reglamento interno del 20,70 % al 78,40 %, planes de trabajo del 9,50 % al 62,90 % y control de actas del 31,90 % al 78,40 %. En lo referente a la financiación, los estatutos tributarios municipales que adoptan la estampilla pro cultura y que requerían ajuste se redujeron del 74,10 % al 39,70 %; la existencia de programas o portafolios territoriales de estímulos aumentó del 5,20 % al 33,60 %; y la institucionalización de los de procesos de formación artística tuvieron un aumento considerable: en artes plásticas del 38,80 % al 78,40 %, danza del 46,60 % al 90,50 %, literatura del 27,60 % al 73,30 %, música del 71,60 % al 99,10 % y teatro del 37,90 % al 82,80 %.

Esta variación positiva en el cumplimiento de las competencias y responsabilidades asumidas por los gobiernos locales de Cundinamarca en el corto plazo sirvió de base para que, mediante memorandos de entendimiento, el IBGPC fuera replicado en Colombia por los departamentos de Bolívar y Valle del Cauca en el mismo periodo de gobierno. Aparte de eso, a través de la cooperación internacional se ejecutó en 2021 una transferencia de conocimiento que facilitó el diseño y la ejecución en fase piloto de una metodología de valoración basada en el IBGPC para la gestión pública de la cultura en gobiernos locales de la República del Perú.

Tercera llamada

Los instantes posteriores al anuncio de la tercera llamada están marcados por un silencio cargado de pensamientos compartidos; todos en el teatro miran hacia la caja escénica atentos al inicio del espectáculo, mientras en sus cabezas resuenan algunas de estas preguntas: ¿cómo será la obra? ¿Las luces funcionan? ¿Ensayé lo suficiente?

De acuerdo con esta analogía y amparados en el recorrido efectuado, hemos llegado al momento de las conclusiones, que nacen de la revisión a la metodología de valoración presentada, junto con la estrategia articulación territorial que permitió su aplicación.

En primera instancia hay que reconocer que los principios constitucionales de descentralización, participación y autonomía posibilitan un escenario que permite el desarrollo de iniciativas gubernamentales para el libre ejercicio de los derechos culturales en los territorios; sin embargo, el nivel de consolidación de los gobiernos locales y el cumplimiento de sus responsabilidades aún se encuentran distantes del objetivo planteado por la normativa nacional sobre la materia.

Para revertir esta situación, es necesaria la puesta en marcha de modelos innovadores de gestión pública que garanticen el afianzamiento de la gobernanza cultural, la incidencia de la participación ciudadana en la toma de decisiones y el acceso público a la información, y que promuevan, por un lado, la formulación de metodologías de valoración que arrojen diagnósticos contextualizados que reflejen las particularidades, fortalezas y deficiencias en el desempeño de las competencias y responsabilidades transferidas a los gobiernos subnacionales, y, por el otro, la ejecución de estrategias de articulación y de asistencia técnica que presten especial atención a la gestión gubernamental mediada por el volumen presupuestal y la cercanía con los centros de poder, es decir, que apliquen los principios de concurrencia, subsidiariedad y complementariedad.

En este sentido, dichas metodologías y estrategias de articulación deben optar por el diseño de indicadores e índices que permitan la reflexión y el redireccionamiento de la acción institucional hacia la generación de entornos que vinculen los derechos culturales, la normatividad local, las políticas culturales y las competencias y responsabilidades transferidas.

De igual forma, las instituciones que se involucren en el establecimiento de estas acciones de seguimiento, evaluación e intervención deben propender por la sostenibilidad administrativa, política y financiera que conlleve a su continuidad en los cambios de gobierno, respondiendo de esta manera a los retos para la cualificación de las capacidades de los gobiernos subnacionales y a la promoción de la plena satisfacción del derecho a participar en la vida cultural desde sus diferentes niveles de involucramiento.

Para finalizar, en el marco Sistema Nacional de Cultura es necesario el reconocimiento de las iniciativas que se originan desde los gobiernos departamentales y municipales de manera autónoma y no supeditada a las medidas de carácter centralista, entendiendo que el relacionamiento institucional es de doble vía y que el ejercicio de los derechos culturales no depende de las decisiones discrecionales de los mandatarios de turno o los directivos de las instancias públicas de cultura.

Como en el teatro, las luces se apagan, se abre el telón y comienza la función.

¡Bienvenidos!

Contribución de autoría

Guillermo Alfonso Forero Medina realizó las labores de conceptualización, análisis de datos, investigación, metodología, administración de proyecto, validación, visualización, redacción del borrador original, y, finalmente, redacción, revisión y edición del texto final.

Fuente de financiamiento

Autofinanciado.

Potenciales conflictos de interés

Ninguno.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Alza, C. (2021). Gestión pública: un tema pendiente en la investigación académica. En *Gestión pública: balance y perspectivas*. Fondo Editorial de la Pontificia Universidad Católica del Perú. <https://repositorio.pucp.edu.pe/index/handle/123456789/170353>

Asamblea Nacional Constituyente. (1991). Constitución Política de la República de Colombia. *Gaceta Constitucional*, (116). http://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/constitucion_politica_1991.html

Barona, F. y Cuéllar, E. (2014). *Índices de impacto cultural. Antecedentes, metodología y resultados*. Banco de la República. <https://babel.banrepcultural.org/digital/collection/p17054coll18/id/24/>

Borja, H. (2021). Gobernanza cultural en México ¿un mito? *Periférica internacional. Revista para el análisis de la cultura y el territorio*, 22, 118-131. <https://revistas.uca.es/index.php/periferica/article/view/8451/8417>

Carrasco, S. (2022). Una tarea inacabada. Medir la cultura. *Periférica Internacional. Revista para el análisis de la cultura y el territorio*, 7, 140-168. <https://doi.org/10.25267/Periferica.2006.i7.09>

Ciudades y Gobiernos Locales Unidos, Comisión de Cultura. (2004). *Agenda 21 de la cultura*. Ajuntament de Barcelona. https://www.agenda21culture.net/sites/default/files/files/documents/multi/ag21_es_ok.pdf

Coll, V., Carrasco, S., Blasco, O. y Vila, L. (2012). Sistema de indicadores culturales local (Siclo). *Profesional de la Información*, 21(1), 113-117. <https://doi.org/10.3145/epi.2012.ene.15>

Coll, V., Carrasco, S., Blasco, O. y Vila, L. (2014). Propuesta metodológica para el diseño de un sistema de indicadores culturales local basado en la planificación estratégica. *Política y Sociedad*, 51(2), 423-446. https://doi.org/10.5209/rev_POSO.2014.v51.n2.42385

Comité de Derechos Económicos, Sociales y Culturales. (2009). Observación general N.º 21. Derecho de toda persona a participar en la vida cultural (artículo 15, párrafo 1 a) del Pacto Internacional de Derechos Económicos, Sociales y Culturales. Consejo Económico y Social, Naciones Unidas. <https://www.acnur.org/fileadmin/Documentos/BDL/2012/8793.pdf>

Congreso de la República de Colombia. (1994). Ley 136 de 1994. *Diario Oficial* N.º 41.377. http://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/ley_0136_1994.html

Congreso de la República de Colombia. (1996). Ley 316 de 1996. *Diario Oficial* N.º 42.884. http://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/ley_0319_1996.html

Congreso de la República de Colombia. (1997). Ley 397 de 1997. *Diario Oficial* N.º 43.102. http://www.secretariassenado.gov.co/senado/basedoc/ley_0397_1997.html

Congreso de la República de Colombia. (2001). Ley 715 de 2001. *Diario Oficial* N.º 44.654. http://www.secretariassenado.gov.co/senado/basedoc/ley_0715_2001.html

Congreso de la República de Colombia. (2012). Ley 1551 de 2012. *Diario Oficial* N.º 48.483. http://www.secretariassenado.gov.co/senado/basedoc/ley_1551_2012.html

Contaduría General de la Nación. (2019). Resolución 400 de 2019. <https://www.contaduria.gov.co/categorizacion-de-departamentos-districtos-y-municipios>

Convención Americana en Materia de Derechos Económicos, Sociales y Culturales. (1988). *Protocolo adicional a la Convención Americana sobre Derechos Humanos en Materia de Derechos Económicos, Sociales y Culturales «Protocolo de San Salvador»*. Convención Americana en Materia de Derechos Económicos, Sociales y Culturales. <https://www.oas.org/juridico/spanish/tratados/a-52.html>

Corte Constitucional, CC. (2001). Sentencia C-1051/01. <https://www.corte-constitucional.gov.co/relatoria/2001/C-1051-01.htm>

Cruz de Sousa, R. (2019). Indicadores de oferta y diversidad cultural: Alternativas para la caracterización de ecosistemas culturales y creativos en entornos urbanos. *Divulgatio. Perfiles académicos de posgrado*, 4(10), 147-164. <https://ojs.unq.edu.ar/index.php/divulgatio/article/view/102/127>

De Souza Marques, M. (2015). Críticas al modelo jerarquizado de cultura: por un proyecto de democracia cultural para las políticas culturales públicas. *Revista de Estudios Sociales*, 1(53), 43-51. <https://doi.org/10.7440/res53.2015.03>

De Souza Marques, M. (2019). Democracia cultural, Estado y políticas públicas culturales: una reflexión desde la democracia radical y plural. *Colombia Internacional*, 1(98), 169-195. <https://doi.org/10.7440/colombiaint98.2019.06>

Departamento Administrativo de la Presidencia de la República de Colombia. (2015). Decreto 1080 de 2015. *Diario Oficial* N.º 49.523. <https://www.suin-juriscol.gov.co/viewDocument.asp?ruta=Decretos/30019898>

Departamento de Cundinamarca. (2017). Decreto 018 de 2017. <https://isolucion.cundinamarca.gov.co/Isolucion/BancoConocimiento4Cundinamarca/7/71c22ac6283f413cb5308e8f9a52af4d/DECRETO018DE2017.pdf>

Flores, E. (2020). El derecho internacional de los derechos culturales. *Figuras. Revista académica de investigación*, 2(1), 69-77. <https://doi.org/10.22201/fesa.figuras.2020.2.1.132>

García, N. (1987). Políticas culturales y crisis de desarrollo: un balance latinoamericano. En *Políticas culturales en América Latina*. Grijalbo. <https://observatoriocultural.udgvirtual.udg.mx/repositorio/handle/123456789/373>

Giménez, G. (2016). *Estudios sobre la cultura y las identidades sociales*. ITEXSO. <https://doi.org/10.2307/j.ctvdmwzr4>

Grupo técnico en materia de sistemas de información cultural, evaluación e indicadores. Comisión de Cultura de la FEMP. (2009). *Guía para la evaluación de las políticas culturales locales*. Federación Española de Municipios y Provincias. <http://observatoriocultural.udgvirtual.udg.mx/repositorio/handle/123456789/611>

Hernández, J., Vial-Cossani, M. y Moller, F. (2022). Gestión pública subnacional y desarrollo territorial: análisis de los gobiernos departamentales de Colombia. *Revista Venezolana de Gerencia*, 27(100), 1345-1361. <https://doi.org/10.52080/rvgluz.27.100.4>

Hernández, O. (2019). La política de archivos como instrumento generador de gobernanza cultural y de ciudadanía: un estudio de caso sobre Colombia, 2015 a 2017. [Tesis de maestría, Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales Flacso]. <https://repositorio.flacsoandes.edu.ec/bitstream/10469/15670/2/TFLACSO-2019OGHN.pdf>

Instituto Departamental de Cultura y Turismo de Cundinamarca. (2018). Resolución 021 de 2018.

Instituto Departamental de Cultura y Turismo de Cundinamarca. (2019a). *Cundinamarca, un nuevo liderazgo en cultura*.

Instituto Departamental de Cultura y Turismo de Cundinamarca. (2019b). Resolución 421 de 2019.

Instituto Departamental de Cultura y Turismo de Cundinamarca. (2019c). Resolución 470 de 2019.

Lasso, A., Prado, E. y Giraldo, H. (2019). Revisión crítica del concepto de derechos culturales. *Criterio Libre Jurídico*, 16(1), 107-130. <https://doi.org/10.18041/1794-7200/clj.2019.v16n1.5791>

Martinell, A. (2017). Cultura y desarrollo: Reflexión sobre las nuevas funciones de las políticas culturales territoriales. En M. Rojas (coord.), *La gestión cultural en 3D. Debates, desafíos y disyuntivas*. Fondo de Cultura Económica.

Marún-Uparela, K. (2020). El enfoque cultural del desarrollo y los derechos culturales como propuesta para la redimensión de la reparación colectiva. *Jurídicas*, 17(2), 90-105. <https://doi.org/10.17151/jurid.2020.17.2.5>

Mesinas, M. (2017). Regímenes Internacionales, una herramienta teórica para comprender la implementación de los derechos culturales en México, ante la creación de la Ley General de Cultura. *Cuicuilco. Revista de Ciencias Antropológicas*, 24(68), 231-256.

Ministerio de Cultura de la República de Colombia. (2010). *Compendio de políticas culturales*. Ministerio de Cultura de la República de Colombia. https://www.mincultura.gov.co/ministerio/politicas-culturales/compendio-politicas-culturales/Documents/compendiopoliticas_artefinalbaja.pdf

Ministerio de Cultura de la República de Colombia. (2013). Diagnóstico cultural de Colombia, hacia la construcción del índice de desarrollo cultural. Ministerio de Cultura de la República de Colombia. https://www.mincultura.gov.co/areas/fomento-regional/Documents/L_DiagnosticoDlloCultural_2013.pdf

Ministerio de Cultura de la República de Colombia. (2022). *Plan Nacional de Cultura 2022-2032: Cultura para la protección de la diversidad de la vida y el territorio*. Ministerio de Cultura de la República de Colombia. <https://www.mincultura.gov.co/planes-y-programas/Planes/plan%20nacional%20de%20cultura/Documents/2022/1%20Plan%20Nacional%20de%20Cultura%202022-2032.pdf>

Ministerio de Cultura de la República del Perú. (2020). *Política nacional de cultura al 2030*. Ministerio de Cultura de la República del Perú. https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/1025961/PNC_VERSI%C3%93N_FINAL_2.pdf?v=1595329988

Muñoz, A. (2018). Los derechos culturales: una categoría aún subestimada de derechos humanos. *Anuario de Derechos Humanos*, (14), 77-97. <https://doi.org/10.5354/0718-2279.2018.49162>

Observatorio de la Diversidad y los Derechos Culturales. (2007). *Declaración de Friburgo de los Derechos Culturales*. Universidad de Friburgo. <https://culturalrights.net/es/documentos.php?c=14&p=161>

Organización de las Naciones Unidas, ONU. (1948). Declaración universal de los derechos humanos, 10 de diciembre de 1948, Resolución 217 A (III). Naciones Unidas. <https://www.un.org/es/about-us/universal-declaration-of-human-rights>

Organización de las Naciones Unidas, ONU. (1966). Pacto Internacional de Derechos Civiles y Políticos, 16 de diciembre de 1966, Resolución 2200 A (XXI). Naciones Unidas. <https://www.ohchr.org/es/instruments-mechanisms/instruments/international-covenant-economic-social-and-cultural-rights>

Palumbo, G., Tejada, G., Inche, J. y Gomero, J. (2022). Participación ciudadana y gestión pública en Lima, Perú. *Revista Venezolana de Gerencia*, 27(100), 1474-1488. <https://doi.org/10.52080/rvgluz.27.100.12>

- Pont, J. (2016). Modelos innovadores de administración y gestión pública: Hacia la emergencia de nuevos paradigmas. *Gestión y Análisis de Políticas Públicas*, (16). <https://www.redalyc.org/pdf/2815/281548814001.pdf>
- Rincón, A., Obando, E., Durand, L. y Alza, C. (2023). Ética, Estado y gestión pública en América Latina. *Revista Venezolana de Gerencia*, 28(101), 384-399. <https://doi.org/10.52080/rvlguz.28.101.24>
- Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura, Unesco, e Instituto de Estadística de la Unesco, UIS. (2009). *Marco de Estadísticas Culturales de la Unesco (MEC)*. Unesco-UIS. <https://uis.unesco.org/sites/default/files/documents/unesco-framework-for-cultural-statistics-2009-sp.pdf>
- Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura, Unesco. (2013). Reforzar la gobernanza de la cultura para aprovechar las oportunidades de desarrollo: Resultados del proyecto de banco de expertos de la Unesco-UE. Unesco. https://es.unesco.org/creativity/sites/creativity/files/strengthening_the_governance_of_culture_es.pdf
- Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura, Unesco. (2014). Indicadores de cultura para el desarrollo: Manual metodológico. Unesco. https://es.unesco.org/creativity/sites/creativity/files/iucd_manual_metodologico_1.pdf
- Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura, Unesco. (2014). *Indicadores de cultura para el desarrollo: Manual metodológico*. Unesco. https://es.unesco.org/creativity/sites/creativity/files/iucd_manual_metodologico_1.pdf
- Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura, Unesco. (2001). *Declaración Universal de la Unesco sobre la Diversidad Cultural, 2 de noviembre de 2001*. Unesco. <https://www.unesco.org/es/legal-affairs/unesco-universal-declaration-cultural-diversity>
- Valdez, A. (2022). Modelo de gestión pública: arquetipo burocrático y post-burocrático. *Revista Venezolana de Gerencia*, 27(100), 1332-1344. <https://produccioncientificaluz.org/index.php/rvg/article/view/38776/43196>
- Vich, V. (2014). *Desculturizar la cultura: la gestión cultural como forma de acción política*. Siglo Veintiuno Editores.
- Wortman, A. (2017). Políticas culturales y legitimidad política en tiempos de crisis: el caso del Programa Puntos de Cultura en Argentina. *Políticas Culturais em Revista*, 10(1), 138-160. https://www.researchgate.net/publication/324955387_Políticas_culturales_y_legitimidad_politica_en_tiempos_de_crisis_el_caso_del_Programa_Puntos_de_Cultura_en_Argentina
- Yúdice, G. (2002). *El recurso de la cultura usos de la cultura en la era global*. Gedisa. <https://www.uv.mx/mie/files/2012/10/recurso-cultura.pdf>

Zapata, R. (2014). *Índice de gobernanza intercultural* (No. 3). Universitat Pompeu Fabra. <https://www.upf.edu/documents/3329791/3455370/igi-gritim.pdf/e8764f8e-85be-4bff-aae5-35f173920a82>

Recepción: 23/6/2023

Aceptación: 18/9/2023