

# Cultura para la Ciudad

# Bogotá

# Ciudad para la Cultura

Insumos para la construcción de un  
Modelo de Gestión Cultural Territorial

Facultad de Bellas Artes

UNIVERSIDAD  
PEDAGÓGICA NACIONAL



**Cultura para la Ciudad**

**Bogotá**

**Ciudad para la Cultura**

**Insumos para la construcción de un  
Modelo de Gestión Cultural Territorial**

Informe Final Contrato Interadministrativo

169/2016 SCRD-UPN

**Secretaría de Cultura, Recreación y  
Deporte**

María Claudia López Solórzano

**Secretaria de Despacho**

Steven Ruiz Pérez

**Asesor de Despacho**

Yaneth Suarez Acero

**Subsecretaria de Gobernanza**

Ángel Moreno Marín

**Director de Asuntos Locales y de  
Participación**

María Claudia Ferrer

**Directora de Arte, Cultura y Patrimonio**

María Alejandra Alipio

**Profesional Dirección de Asuntos Locales y  
Participación**

Erica Caicedo Mosquera

**Auxiliar administrativo**

**Dirección de Asuntos Locales y  
Participación**



**UNIVERSIDAD PEDAGOGICA  
NACIONAL**

*Educadora de educadores*

**Universidad Pedagógica Nacional**

Adolfo León Atehortúa Cruz

**Rector**

Sandra Patricia Rodríguez Ávila

**Vicerrectora de Gestión Universitaria**

Diana Carolina Marín

**Subdirectora de Asesorías y Extensión**

Miguel Alfonso Peña

**Decano Facultad de Artes**

Eliécer Arenas Monsalve

**Docente - Director del proyecto**

Ivonne Paola Mendoza Niño

**Coordinadora General del proyecto**

**Equipo de trabajo UPN**

Natalia Juliana Puerta

Migdalia Tovar Murcia

Brayan Alexander Moreno Chaparro

Orlando Teatino González

Dumar Ivan García Chalá

Mónica Pilar Vásquez Rico

Juan Sebastián Perdomo Vargas

Mauricio Chunza Plazas

Diego Armando Osorio Cáceres

Johanna Marcela Duarte Lemus

Jorge Hernando Rico Vera

Liliana Andrea Silva Bello

Sergio David Soto Galán

María Carolina Liévano Salazar

Tania Lorena Velásquez Mora

Divina Juliana Orozco Velásquez

Lina María Trujillo Gaitán

Camilo Andrés Zambrano Proaños

Leonardo Bohórquez Díaz

Andrea del Pilar Romero Acosta

Adriana Gallo Coronado

Oscar Manuel Rodríguez Niño

Julieta Vera Quiroga

Diana María Correa Rodríguez

Yolima Patricia Guanumen Pacheco

Leidy Lorena Salazar Aguirre

Rocío Yasmit Nieto Rodríguez

Jenny Carolina Pérez Baquero

Sara Milena Ariza Becerra

Mayerly Romero Hilarión

Lina Magaly Zambrano Ricaurte

Jeisson David Loaiza Bejarano

Ana Omaira Albarracín Álvarez

Angélica Montoya

Asunción Reales Martínez

Solanye Castiblanco Bello

Ruth Soraida Celis Dávila

Estefanía Montoya Domínguez

Luis Ricardo Ausique Ramírez

Juliana Vinasco Zapata

Adriana Mejía Ramírez

Eva Lucía Díaz Burckhardt

# Contenido

## Presentación /11

## Capítulo I. Elementos orientadores /19

1. Obligaciones del estado en materia de derecho al arte, cultura y patrimonio /23
  - 1.1. Acerca de los derechos culturales /23
  - 1.2. Acerca de la participación /28
  - 1.3. Acerca del fomento /30
2. Elementos estructurales para el fortalecimiento de la gestión cultural local /31
  - 2.1. Cultura Territorial /31
  - 2.2. Interculturalidad /34
  - 2.3. La triada cultura, educación y desarrollo /38
  - 2.4. Gobernanza cultural /42
  - 2.5. Cultura digital para la gestión del conocimiento y la participación /44
3. Acerca de la estructura institucional del sector cultural /50
4. Buscando lo posible: cultura para la ciudad y una ciudad para la cultura /55
  - 4.1. El poder de la experiencia y el aprendizaje: la cultura como horizonte de posibilidad /56
  - 4.2. El *saber hacer* de las comunidades de práctica: hacia una cultura del conocimiento /61
  - 4.3. La política pública y su lugar en la construcción de una cultura para la ciudad y una ciudad para la cultura /63

## Capítulo II. Hacia un Modelo de Gestión Cultural Territorial /73

1. Antecedentes /75
  - 1.1. Implementación de la gestión de las políticas culturales en el territorio /75
  - 1.2. Plan de Desarrollo “Bogotá Mejor para Todos” 2016-2019 /81
  - 1.3. Mecanismos de gestión del territorio /86
    - 1.3.1. El Instituto Distrital de Cultura y Turismo IDCT /87
    - 1.3.2. La Secretaría de Cultura, Recreación y Deporte SCRD /90
2. La gestión del territorio vista desde los escenarios de consulta ciudadana 2016 /99
  - 2.1. Articulación /103
  - 2.2. Fortalecimiento de la Secretaría /106
  - 2.3. Gestión territorial /107

- 2.4. Gestión poblacional /111
- 2.5. Participación /113
- 2.6. Información y gestión del conocimiento /115
- 2.7. Infraestructura cultural /116
- 3. Aportes de otros sectores al modelo de gestión cultural territorial /119
- 4. Comparación de esquemas de gestión cultural territorial en cuatro ciudades del país /123
- 5. Lineamientos para un modelo de gestión cultural territorial /127
  - 5.1. Objetivo /129
  - 5.2. Horizonte /130
  - 5.3. Principios /131
  - 5.4. Estrategias /131
    - 5.4.1. Fortalecimiento técnico territorial /132
    - 5.4.2. Política y participación /132
    - 5.4.3. Gestión del conocimiento y del aprendizaje técnico territorial /133
  - 5.5. Escenarios /133
  - 5.6. Actores /134
  - 5.7. Líneas de acción /135
    - 5.7.1. Liderazgo y articulación sectorial /136
    - 5.7.2. Circuitos Culturales Territoriales CCT /138
    - 5.7.3. Puntos de Gestión Cultural PGC /139
    - 5.7.4. Fomento para la innovación social /143
    - 5.7.5. Participación para el desarrollo territorial /144
    - 5.7.6. Investigación y gestión del conocimiento /147
    - 5.7.7. Interculturalidad territorial /148
    - 5.7.8. Equipo humano para el desarrollo territorial /150
  - 5.8. Herramientas transversales /158

### **Capítulo III. Insumos para el rediseño del Sistema Distrital de Arte, Cultura y Patrimonio SDACP /159**

- 1. Introducción /161
- 2. Antecedentes /165
  - 2.1. Horizonte político y normativo /166
  - 2.2. Horizonte de la política cultural distrital /175
    - 2.2.1. La participación en el marco del Plan de Desarrollo “Bogotá Mejor para Todos” 2016-2020 /183
- 3. Diagnóstico /185
  - 3.1. Estado actual del proceso de participación en el Distrito /185
  - 3.2. Diagnóstico del Sistema Distrital de Cultura y proceso de consulta 2016 /193
    - 3.2.1. Problemáticas y dificultades /193
    - 3.2.2. Oportunidades y fortalezas /196
    - 3.2.3. Consulta y recolección de insumos 2016 /198
- 4. Sobre el Sistema Distrital de Arte, Cultura y Patrimonio SDACP /203
  - 4.1. Sobre gobernanza y participación /203
  - 4.2. Definición y estructura del modelo actual /205
    - 4.2.1. Funciones de los consejos /209

- 4.2.2. Secretarías técnicas /210
- 4.2.3. Elecciones de representantes /211
- 4.2.4. Sesiones de los Consejos /211
- 5. Insumos para el rediseño del Sistema Distrital de Arte, Cultura y Patrimonio /213
  - 5.1. Horizonte de sentido /213
  - 5.2. Criterios para el rediseño del SDACP /214
- 6. Sistema de Participación en Cultura SPC, la Propuesta /221
  - 6.1. Sobre las plataformas de participación /221
    - 6.1.1. Plataformas instituidas de participación /221
    - 6.1.2. Plataformas instituyentes de participación /225
- 7. Agendas Participativas Concertadas APC /226
- 8. Articulación de formas democráticas de participación /227
- 9. Estrategia Doble A: sistema abierto y accesible /228
  - 9.1. Dimensión política /228
  - 9.2. Dimensión técnica /229
  - 9.3. Dimensión informativa y de gestión del conocimiento /230
  - 9.4. Dimensión formativa y pedagógica /231
  - 9.5. Dimensión de recursos humanos y financieros /231
- 10. Escenarios y rutas de acción para la SCRDR /232

## **Capítulo IV. Insumos y ruta para la construcción de la política pública de casas de cultura de Bogotá /235**

- 1. Introducción /237
- 2. Antecedentes /240
  - 2.1. Horizonte político /241
  - 2.2. Horizonte normativo /245
    - 2.2.1. Contexto de la política en el Plan de Desarrollo 2016 – 2019 /251
  - 2.3. Casas de cultura de Bogotá en el contexto nacional y regional /251
- 3. Diagnóstico /257
  - 3.1. Aproximación del estado actual de las casas de cultura de Bogotá /258
  - 3.2. Avances en la formulación de la política pública de casas /274
    - 3.2.1. Política pública de casas de la cultura 2011 – SCRDR /281
    - 3.2.2. Política pública de casas de la cultura 2013 y anexo 2015 /287
  - 3.3. Conclusiones /290
- 4. Retos y horizontes de la política /295
  - 4.1. Sobre la definición de “casa de la cultura” /296
  - 4.2. Casas de cultura como equipamientos accesibles y adecuados para las prácticas del sector /298
  - 4.3. Construcción de la oferta cultural de las casas de la cultura /299
  - 4.4. Desarrollo cultural de los territorios desde las casas de la cultura /301
  - 4.5. Escenarios, actores locales y las casas de la cultura /302
  - 4.6. Retos en la formulación e implementación de la política de casas de la cultura /303
  - 4.7. Articulación con el modelo de gestión cultural territorial /306
- 5. Ruta de la formulación de la política pública /311
  - 5.1. Contexto teórico de la política pública /315
  - 5.2. Contexto metodológico y fases /319
  - 5.3. Aproximación a los actores involucrados y recursos /322

## 6. Conclusiones /326

## Bibliografía /327

### Anexos

- **Anexo 1:** Documento de sistematización y análisis del proceso de discusión y recolección de aportes para la formulación del Modelo de Gestión Cultural Territorial y poblacional, y el SDACP
- **Anexo 2:** Implementación del enfoque poblacional en los territorios en el marco de un modelo de gestión territorial para la cultura
- **Anexo 3:** Estudio normativo para la generación de un modelo de gestión territorial del sector cultura
- **Anexo 4:** Análisis comparativo de los Modelos de Gestión Territorial Cultural de cuatro ciudades del país
- **Anexo 5:** Balance consolidado Puntos de Información Local
- **Anexo 6:** Inventario documental Casas de Cultura
- **Anexo 7:** Propuesta metodológica para la construcción de la política pública de casas de cultura



# Presentación

Bogotá D.C. es poseedora de una enorme riqueza social, humana, artística y cultural. En ella, día a día y año tras año, la ciudadanía, los agentes, los colectivos sociales, las organizaciones y la institucionalidad, protagonizan la “vida cultural” de la ciudad. Una inmensa red de relaciones humanas, tecnológicas, políticas y económicas que se activa mediante procesos de movilización, agenciamiento, negociación, fricción e intercambio, dando lugar a configuraciones culturales diversas y plurales, fronteras de significado, lugares reales o virtuales a través de las cuales las prácticas sociales y culturales construyen el carácter particular y único de Bogotá.

La eclosión de la diferencia, sin embargo, es matizada por la experiencia sensible y cotidiana de una historia compartida, un paisaje común, una estructura urbana específica, un clima y unas formas de relacionamiento, que aunque se vivan y se perciban de maneras distintas y sorprendentemente heterogéneas, también tienen un núcleo común que distingue los habitantes de esta ciudad. Si bien es cierto que la cultura es el conflicto entre las formas dominantes y las residuales y emergentes, al mismo tiempo y con la misma fuerza, es el terreno de los encuentros, los consensos y la convivencia.

Es por ello que comprender la cultura y gestionarla es un enorme desafío. La complejidad del tema no sólo invita a la transdisciplinariedad, sino obliga concitar auténticos compromisos colaborativos en muchos niveles para que desde diferentes perspectivas y apelando a marcos de experiencia social, conceptual y humana heterogéneos, se logren construir nuevos horizontes de imaginación social y política. Este desafío entraña otro de mayor envergadura, hacer realidad el *derecho a la ciudad*, es decir, la ciudad como lugar y posibilidad de los derechos humanos para todos y cada uno de sus habitantes. Se trata de una responsabilidad compartida entre gobernantes y sociedad civil: hacer de Bogotá un territorio de derechos: el lugar del derecho a la ciudad (Correa Montoya, 2010, p. 133).

En efecto, en la segunda mitad del siglo XX, Henri Lefebvre acuñó el término “el derecho a la ciudad” (posteriormente acogido por otros como David Harvey, la UNESCO y UN Hábitat), como una reivindicación que posiciona al ser humano como elemento principal y protagonista del entorno que él mismo ha construido. El derecho a la ciudad no es algo distinto a restaurar la posibilidad del “buen vivir”, un vivir digno para todos los ciudadanos. Sobre esta base se reconoce –siguiendo a Jordi Borja- que la ciudad es un producto cultural, social y económico colectivo, y en consecuencia político; y que “el derecho a la ciudad es el derecho de toda persona a crear ciudades que respondan a las necesidades humanas” (Borja, 2003).

Desde esta perspectiva, según Robert Park, la ciudad

es uno de los intentos más consistentes, y a la postre, más exitosos del hombre, de rehacer el mundo en el que vive a partir de sus anhelos más profundos. Si la ciudad, en todo caso, es el mundo que el hombre ha creado, es también el mundo en el que está condenado a vivir. Así, de manera indirecta y sin una conciencia clara de la naturaleza de su tarea, al hacer la ciudad, el hombre se ha rehecho a sí mismo”. (Harvey, 2009)

La cuestión entonces es comprender el rol de la cultura en la posibilidad de este derecho, reivindicando a su vez la garantía de los derechos económicos, sociales y especialmente los culturales de los cuáles se deriva. Construir una “Bogotá Mejor para Todos” requiere entonces reconocer ese derecho a la ciudad y comprender que en el corazón de ese proyecto, está la cultura como elemento aglutinador, como medio pero también como fin en sí mismo.

En este sentido, la invitación que hace la Secretaría Distrital de Cultura Recreación y Deporte (de ahora en adelante SCRD) a la Universidad Pedagógica Nacional, representa no sólo el reconocimiento de una trayectoria de compromiso social con la formación de ciudadanos educadores y la ejemplificación de una forma de intervenir en las dinámicas de la política cultural desde un modelo de trabajo colaborativo *ad hoc*, sino también, la oportunidad para pensar conjuntamente un horizonte que facilite y garantice a los ciudadanos su derecho a la ciudad, a la cultura, desde una defensa de lo público, la promoción de las libertades, el desarrollo de las

comunidades, el cuidado de la democracia, la lucha por la inclusión y la equidad social.

Bajo estos principios, durante el proceso de ejecución del contrato interadministrativo procuramos una escucha de la ciudad cultural en tiempo real y una experiencia de cercanía profunda con las dinámicas propias de la gestión de la política cultural, que en su diversidad de manifestaciones y niveles, permitió obtener como insumos las perspectivas, comprensiones, demandas y propuestas de la diversidad de voces de los actores culturales y ciudadanía, centrando nuestra atención en lo local como el lugar de convergencia de la acción política. En este proceso comprendimos que el *territorio* es el anclaje primordial, el lugar que introduce “ruido” a las abstracciones teóricas y a las buenas intenciones políticas y administrativas, que la corporeidad de lo cotidiano y la materialidad de las acciones que allí se llevan a cabo, son las que le dan el color particular a la vivencia de la cultura en cada una de las localidades. Fuimos testigos que la gestión de la cultura no es un concierto donde sólo prima la armonía, sino un lugar de discordias, discontinuidades, asedios, incomprensiones y luchas de poder; que el desafío es encontrar formas de relacionamiento capaces de aceptar la tensión y la turbulencia social como rasgo presente en sus dinámicas y que una actitud abierta para el diálogo y la confrontación argumentada significa aprender a ver las diferencias como potencialidades que pueden beneficiar a la postre la construcción de una perspectiva de futuro para la ciudad.

Entendiendo que lo local no es unívoco, sino un ámbito heterogéneo definido por el entrecruzamiento de variables de alta complejidad, el ejercicio de una democracia políticamente participativa y socialmente incluyente, supone comprender que la ciudad se construye en las prácticas del pertenecer y que, en ese sentido, la lucha por la conquista de los derechos culturales no puede estar desarticulada de la lucha por el equilibrio de las condiciones reales y materiales que garantizan el bienestar individual y colectivo.

Este es el marco que permite comprender las intenciones, el alcance y las proyecciones del ejercicio técnico de gestión pública, académico e investigativo que en el marco del contrato interadministrativo 169 de 2016 suscrito entre la Secretaría

de Cultura, Recreación y Deporte, y la Universidad Pedagógica Nacional, tuvo como objeto “la generación de insumos en la construcción de un modelo de gestión cultural territorial, que articule el sector en el proceso de fortalecimiento de la gestión cultural local poblacional con enfoque diferencial en el marco del Plan de Desarrollo “Bogotá Mejor para Todos”.

Los compromisos adquiridos por la Universidad se materializan en tres grandes ejes temáticos: la propuesta de lineamientos del Modelo de Gestión Territorial, los insumos para la reformulación el Sistema Distrital de Arte Cultura y Patrimonio; y los lineamientos para la formulación de la política pública de casas de cultura. Para ello, se constituyó un equipo de trabajo multidisciplinar (Figura 1.) y se desarrollaron una serie de acciones de conformidad con los propósitos del contrato.

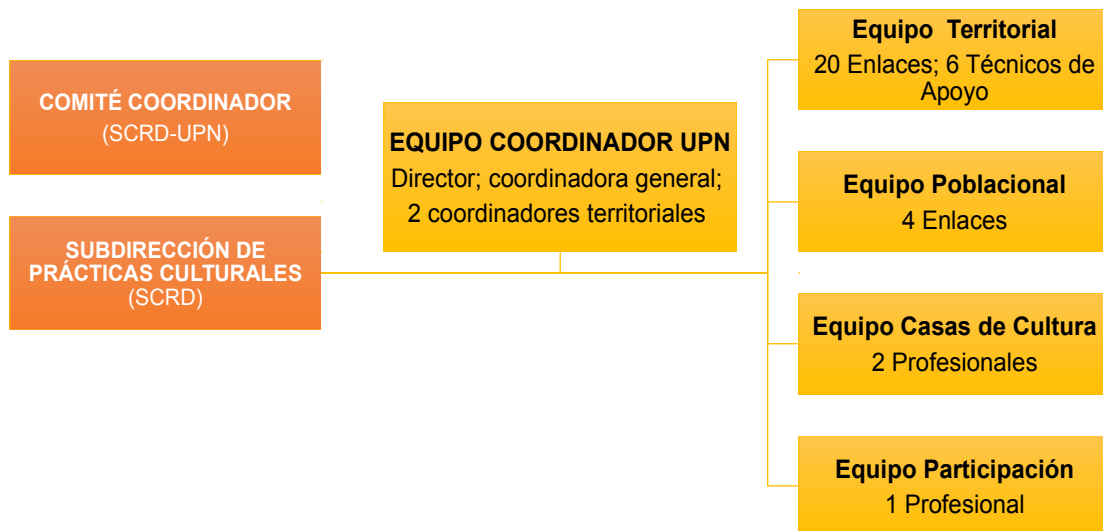


Figura 1. Equipo de trabajo para la gestión del Contrato 169 del 2016, SCR-UPN

En relación con la gestión territorial, el equipo realizó asesoría y acompañamiento a las Alcaldías Locales y Fondos de Desarrollo Local, participando en los comités técnicos de los proyectos para el sector cultura ejecutados desde estas instancias, convocatoria y realización de más de 60 Mesas Sectoriales Locales; elaboración e implementación de una propuesta programática por localidad para identificar las apuestas políticas y técnicas de los enlaces en el territorio; participación en más de

un centenar de sesiones de los espacios locales con representación del sector cultura (CLIP, CLOPS-UAT, Consejos de Comunidades Negras, entre otros); participación en las mesas de pactos ciudadanos de la Veeduría Distrital en las veinte localidades; participación en la CLIP Distrital (racionalización de espacios); realización de más de sesenta sesiones de Consejos Locales de Arte Cultura y Patrimonio; visitas a más de diez organizaciones culturales por localidad; elaboración y envío de más de ochenta boletines y notas de movida cultural; realización de las veinte jornadas locales de socialización del Programa Distrital de Apoyos Concertados 2017; acompañamiento a la ejecución de procesos y proyectos de entidades del Sector Cultural en el nivel local.

En cuanto a la gestión del proceso de Casas de Cultura, se realizaron dos reuniones del Consejo Distrital de Casas de Cultura; el seguimiento técnico y financiero a dieciocho proyectos en trece localidades de la convocatoria de Apoyos Concertados para casas de cultura; se diseñó y aplicó en dieciséis organizaciones ganadoras de la convocatoria un instrumento de caracterización; visitas a más de treinta actividades de los proyectos; compilación, sistematización y lectura de más de cuarenta y siete documentos asociados al tema.

En relación con la Gestión Poblacional se realizó un protocolo de actuación para los enlaces poblacionales como ruta de gestión de la política; propuestas programáticas con las apuestas políticas y técnicas de los enlaces; diseño y puesta en marcha de un piloto para el abordaje poblacional en el territorio (diez poblaciones, doce localidades, cinco instrumentos de sistematización); realización de dieciocho sesiones de los Consejos de Cultura Poblacionales; cerca de cincuenta mesas o espacios interinstitucionales apoyados, actualización del diagnóstico de grupos poblacionales desde el sector cultura y una propuesta de implementación del enfoque diferencial para el modelo de gestión cultural territorial.

En relación al apoyo al fortalecimiento del Sistema Distrital de Arte, Cultura y Patrimonio SDACP en su componente de participación, se realizó el ejercicio de acompañamiento a la secretaría técnica de veintinueve espacios activos del SDACP, y un balance inicial y final de treinta y tres espacios del sistema; compilación

documental de los temas relacionados con el proceso y una propuesta de aplicación de reglamento interno para algunos Consejos.

En el acompañamiento a la estrategia de socialización de la SCR D de la propuesta de fortalecimiento al Sistema Distrital de Arte Cultura y Patrimonio SDACP en articulación con la Dirección de Arte, Cultura y Patrimonio DACP, se llevaron a cabo cuatro encuentros regionales, cinco mesas de trabajo (sector cultura, sector gobierno, otros sectores, equipo UPN, académicos, entre otros). En estos espacios hubo más de doscientos cuarenta personas participantes presenciales y noventa y dos en la consulta virtual.

Así mismo se llevaron a cabo espacios de socialización de la propuesta de modelo de gestión territorial con el comité coordinador del contrato interadministrativo, con el equipo de trabajo del proyecto, así como con los referentes de cultura de las oficinas de planeación de las veinte alcaldías locales.

En otras acciones transversales, se realizó un análisis jurídico normativo para la implementación del modelo de gestión cultural territorial de la UPN y un estudio comparado de los modelos de gestión territorial de cuatro ciudades colombianas.

Gracias a ese conjunto de acciones este documento contiene una visión actualizada y contemporánea del estado de los procesos de la gestión cultural, que se constituye en la base y el fundamento de las posturas, los énfasis y -en un sentido más general-, del horizonte filosófico y político de la propuesta presentada por la UPN. Desde nuestra perspectiva, fueron particularmente relevantes los encuentros con el sector y la ciudadanía, por ser potentes ejercicios de consulta democrática, puesto que permitieron identificar las tensiones políticas, las divergencias conceptuales y los intereses de los diferentes actores en torno a algunos de los temas.

El documento se basa en una rigurosa revisión documental, mucha de la cual se encontraba dispersa y se entrega sistematizada como insumo adicional. El esquema de trabajo contempló la producción documental en escala, gracias a la cual todos los participantes, en todos los niveles, indagaron, escribieron, propusieron y sistematizaron su experiencia, y más adelante, en ejercicios de trabajo colectivo,

concertaron propuestas sobre los tres campos de trabajo mencionados. Todos estos documentos sirvieron de base para el ejercicio de redacción final.

Adicionalmente, la vasta experiencia personal y profesional del equipo UPN-SCRD que durante años y desde diferentes roles ha mantenido una estrecha vinculación con la vida cultural de la ciudad, permitió un diálogo fluido y permanente con la Subdirección de Prácticas Culturales –hoy Dirección de Asuntos Locales y Participación-, para afinar los alcances y énfasis del presente documento, el cual también se enriqueció con los aportes y sugerencias de diferentes instancias de la SCRD.

El trabajo, al mismo tiempo que contiene un relato de procesos fundamentales de la historia cultural de la ciudad (que aún no son de dominio de todo el sector), presenta una fotografía del presente, con su complejidad y contradicciones pero también, sus potencialidades y promesas. El documento es un esfuerzo colectivo para proveer un instrumento que permita a la SCRD como líder de la formulación de la política pública, contar con mejores elementos de juicio para la toma de decisiones en relación con los requerimientos de reingeniería institucional y de orientación de la política, que respondan a las transformaciones dinámicas y las nuevas demandas de la sociedad y permitan, de acuerdo con su misión, el cumplimiento de la garantía de los derechos y la promoción de las libertades culturales de los habitantes de Bogotá. Por su parte, la Universidad Pedagógica Nacional ratifica con esta apuesta su convicción y compromiso por una ciudad donde los derechos culturales puedan ser vividos a plenitud por todos y cada uno de sus habitantes para su bienestar y plenitud. La tarea es ardua pero este trabajo es un paso en esa dirección.

Eliecer Arenas Monsalve

Director Proyecto SCRD-UPN  
Universidad Pedagógica Nacional

2



**Elementos**

**Orientadores**





Fotografía: Juan Sebastián Perdomo

*“La serpiente crece, cambia de piel... para permanecer fiel a sí mismo el proceso de desarrollo cultural debe mudar repentinamente en el momento oportuno. La vieja piel está ahora estrecha y frena el crecimiento en vez de favorecerlo... Solo queda esperar que después de haberse liberado de la piel, la serpiente cambiando de color y aumentando de tamaño, mantenga la propia integridad”.*

Yuri M. Lotman  
(Cultura y Explosión, 2013 p. VIII)

# 1. Obligaciones del Estado en materia de derecho al arte, la cultura y el patrimonio

Las obligaciones del Estado en materia de derechos al arte, la cultura y patrimonio abarcan un amplio espectro. Por su incidencia en los objetivos temáticos del presente documento se destacan la garantía de los derechos culturales, de la participación y del fomento y reconocimiento.

## 1.1. Acerca de los derechos culturales

Según los diferentes instrumentos internacionales que consagran los derechos humanos -incluyendo convenciones, pactos, declaraciones-, así como los diferentes desarrollos normativos en el ámbito nacional, los derechos culturales hacen parte integral y son indivisibles del conjunto de los derechos humanos. Sin embargo, los expertos en la materia consideran que en la práctica los derechos culturales han sido una categoría subdesarrollada, a la cual se le ha prestado menos atención que a otro tipo de derechos: civiles, políticos, sociales y económicos (Symonides, 2005). En cierta medida, el subdesarrollo se debe a la complejidad, ambigüedad y carácter polisémico de la palabra cultura, como también “a los diferentes modos de interpretar la forma en que el adjetivo “culturales” modifica el sustantivo “derechos” en la expresión “derechos culturales” (Prott, 2001, citado por SCRD, 2011, p. 13).

Pese a su carácter transversal e interdependiente, la especificidad de los derechos culturales se consagra en el artículo 15 del Pacto Internacional de Derechos Económicos, Sociales y Culturales PIDESC y determina sus alcances y características. Al respecto, el Pacto consagra el derecho de toda persona a:

- Participar en la vida cultural;
- Gozar de los beneficios del progreso científico y de sus aplicaciones;

- Beneficiarse de la protección de los intereses morales y materiales que le correspondan por razón de las producciones científicas, literarias o artísticas de que sea autora.

Por ello, su centralidad está en la expresión “*participar en la vida cultural*”, cuyo desarrollo contiene tres componentes relacionados entre sí (CDESCU, 2009, p. 2-5):

- El derecho de toda persona (sola, en asociación con otras o como una comunidad) a actuar libremente; a escoger su propia identidad; a identificarse o no con una o con varias comunidades, o a cambiar de idea; a participar en la vida política de la sociedad; a ejercer, desarrollar y compartir sus propias prácticas y expresiones culturales y a expresarse en la lengua de su elección.
- El acceso a la vida cultural comprende, en particular, el derecho de toda persona (sola, en asociación con otras o como una comunidad) a conocer y comprender su propia cultura y la de otros, a través de la educación y la información, y a recibir educación y capacitación de calidad con pleno respeto a su identidad cultural. Toda persona tiene también derecho a conocer formas de expresión y difusión por cualquier medio tecnológico de información y comunicación.
- El aporte a la vida cultural se refiere al derecho de toda persona a contribuir a la creación de las manifestaciones espirituales, materiales, intelectuales y emocionales de la comunidad. Le asiste también el derecho a participar en el desarrollo de la comunidad a la que pertenece, así como en la definición, formulación y aplicación de políticas y decisiones que incidan en el ejercicio de sus derechos culturales.

Ahora bien, diversos documentos de políticas distritales definen los marcos de actuación y los énfasis en lo que se desarrolla la garantía de los derechos artísticos, culturales y del patrimonio. Desde el punto de vista eminentemente jurídico se podría decir que tratan de reconocer y promover los derechos de tres grandes grupos de actores: primero, la sociedad en general; en segunda instancia los

artistas: creadores, investigadores, formadores, divulgadores y gestores culturales; y en tercera instancia, grupos étnicos y poblacionales, a quienes se les reconoce su aporte a la cultura desde la perspectiva de la identidad que reivindican, la diversidad que promueven, al mismo tiempo que se constituyen en garantes del patrimonio.

De esta forma, el Estado debe garantizar la promoción del derecho a la cultura en su sentido más general, a través de su acceso, disponibilidad, calidad y participación.

Se entiende el *acceso* como la obligación del Estado de brindar los espacios amplios y diversos para que el derecho a uso, goce y disfrute del arte, la cultura y el patrimonio sea una realidad. La obligación de brindar acceso por parte del Estado, implica una obligación colateral: un acceso a todas las expresiones artísticas y culturales. El cumplimiento de la obligación de acceso, se da cuando es posible escoger entre la gran gama de expresiones que existen en el arte y la cultura. El Estado incumple esta obligación cuando decide limitar la diversidad de expresiones en un país caracterizado por manifestaciones culturales múltiples, enriquecidas por diferencias étnicas, territoriales, incluso etarias y de género. Así, la ciudadanía tiene derecho a acceder a espacios (físicos o virtuales, permanentes o temporales, centralizados o descentralizados) que le enriquezcan artística y culturalmente.

En segunda instancia, para que los ciudadanos tengan la garantía de acceso se requiere una oferta amplia y representativa de la diversidad artística y cultural presente en la ciudad, espacios y escenarios para que las creaciones circulen, se divulguen, se hagan públicas y cumplan otro de los cometidos de la cultura: el reconocimiento general de la diversidad como un valor de nuestra sociedad. El Estado cumple con esta obligación cuando genera plataformas de gestión, infraestructura, formación, divulgación, creación, emprendimiento, etc., que permiten la práctica, el conocimiento, y disfrute de la ciudadanía de las expresiones artísticas y culturales y su desarrollo.

El tercer elemento para la garantía de estos derechos es la *calidad*. La calidad implica la obligación del Estado de asegurar que la oferta que está circulando en la ciudad cuente con estándares mínimos de calidad que permitan no solo que las distintas manifestaciones artísticas y culturales se manifiesten, sino que atiendan a

propósitos relacionados con el respeto por la diferencia, el reconocimiento de la diferencia, el aprecio por la diferencia y la apropiación de la diferencia manifestada en el arte, la cultura y el patrimonio como valores comunes. Se incumple esta obligación cuando se privilegia la generación de estándares de calidad para ciertas expresiones artísticas y culturales, y cuando se relegan otras.

En resumen, la perspectiva de derechos –específicamente de derechos culturales– es la base fundamental que orienta el diseño, ejecución y evaluación de las políticas públicas del sector, puesto que es la condición que permite posicionar la cultura en su rol como elemento constitutivo del desarrollo humano, entendido como el proceso que busca eliminar fuentes de privación de libertades, generar oportunidades, ampliar opciones y promocionar deberes para que las personas lleven la vida que valoran (Ministerio de cultura, 2013, p. 54). Desde una perspectiva de libertad cultural, la UNESCO considera que esta constituye una parte fundamental del desarrollo humano puesto que, para vivir una vida plena, es importante poder elegir la identidad propia –lo que uno es– sin perder el respeto por los demás o verse excluido de otras alternativas. Es necesario que la gente cuente con la libertad para practicar su religión en forma abierta, hablar su lengua, honrar su legado étnico o religioso sin temor al ridículo, al castigo o a la restricción de oportunidades. Es necesario que la gente cuente con la libertad de participar en la sociedad sin tener que desprenderse de los vínculos culturales que ha escogido (PNUD, 2004).

De esta manera, son necesarias políticas culturales que garanticen los derechos culturales, el acceso a los bienes y servicios culturales, la libre participación en la vida cultural y la libertad de expresión artística, como mecanismos para promover el desarrollo social incluyente (UNESCO, 2013).

Por otra parte, en el Artículo 2 de la Declaración de Friburgo de 2007, sobre Derechos Culturales se afirma que

El término ‘cultura’ abarca los valores, las creencias, las convicciones, los idiomas, los saberes y las artes, las tradiciones, instituciones y modos de vida por medio de los cuales una persona o un grupo expresa su humanidad y los significados que da a su existencia y a su desarrollo. (Declaración de Friburgo, 2007 art. 2)

Desde esta concepción, los derechos culturales pertenecen al sujeto humano y a su

comunidad y que no están únicamente circunscritos o limitados a lo artístico. En tal sentido, se entiende que:

- Los derechos a la autonomía cultural se reivindican de dos maneras: personal y colectivamente. Cuando se trata del ámbito personal es dependiente de la persona; en el segundo caso se trata de reivindicaciones colectivas ligadas al territorio. Dentro de la autonomía cultural, es decir el derecho a decidir sobre costumbres y valores, se reconoce: el derecho a manifestar libre y abiertamente sus creencias y cultos, el derecho de expresión (reflejado en la forma de vestir, costumbres, modos de uso de materiales); y el derecho a la identidad, (entendida como la capacidad, posibilidad y derecho a transmitir saberes propios). En consecuencia, el Estado está obligado a: respetar, reconocer, conservar, enriquecer y difundir las manifestaciones del derecho a la autonomía cultural.
- El *derecho a la integridad cultural* va más allá del respeto y reconocimiento, integrando un apartado activo del derecho en la medida que está ligado a las posibles afectaciones de decisiones sobre la identidad, la libertad de expresión o de creencias.
- Además de la obligación de proteger y salvaguardar la autonomía cultural, la integridad cultural incluye el *derecho a participar* en la toma de esas decisiones que pueden afectar la garantía de los demás derechos enunciados. El derecho a participar, en virtud de la Ley 685 de 2001, incluye la oportunidad y libertad para decidir, así como de manifestar preguntas, dudas y condiciones en todo tipo de acciones que puedan afectar la autonomía e identidad cultural, así como de participar en la vida política, social, económica, cultural del país y la ciudad. Por lo tanto, es un derecho que abarca el sentido negativo, al promover la oposición en decisiones que afectan la autonomía e identidades culturales, y, por otra parte, el sentido activo, en tanto promueve la participación de personas y comunidades en las demás decisiones del territorio.

- En la línea del reconocimiento y promoción de los aportes de las comunidades étnicas a la vida social, económica, cultural y política, también se ha declarado *el derecho a la memoria histórica* como el tercero del bloque de derechos culturales. El derecho a la memoria histórica incluye los derechos a la verdad y la reparación, como parte no solo de procesos de reconocimiento de afectaciones dadas en el marco del conflicto armado, sino de vulneración a las tradiciones, usos, costumbres e identidad que por décadas se permitió por parte del Estado.
- Tanto la autonomía como la identidad y la memoria convergen en el *derecho a la diversidad cultural*, entendida como la protección y promoción de la diferencia como base fundamental de la democracia. Este derecho es muy amplio pero también reivindica los derechos de las comunidades étnicas, los grupos etarios, las personas LGBTI, los campesinos, las personas con discapacidad o capacidades especiales, entre otros. En este aspecto, Bogotá ha desarrollado las políticas poblacionales que incluyen un componente de actuación por parte del sector, arte, cultura y patrimonio.

Así, los derechos culturales basados en la diferencia como característica fundamental de una democracia no se agotan con la protección, respeto o reconocimiento de su existencia, al Estado le compete la obligación de su promoción, así como de la sanción, en caso de vulneración, hacia la apropiación de la sociedad del valor de cada una de las expresiones en su diferencia.

Vale destacar que los derechos culturales implican para su realización la asignación de recursos necesarios, de manera que el acceso, la disponibilidad y la calidad de las expresiones culturales en cada una de las dimensiones permeen de manera más clara la vida de la sociedad bogotana. De igual forma, el Estado responde a una obligación de respeto y protección y tiene la obligación de promoción y reconocimiento de cada una de las expresiones culturales del territorio.



## **1.2. Acerca de la participación**

La participación ha sido definida por el Comité de Derechos Económicos, Sociales y Culturales de las Naciones Unidas y por la Corte Constitucional, como un elemento clave en el engranaje de la garantía de los derechos, en al menos dos sentidos: 1) asegura que la gestión, es decir las decisiones en los procesos gruesos de la política, cuente con la mirada de ciudadanos que representan la diversidad de las expresiones, manteniendo en base de igualdad las decisiones públicas; y 2) fortalece el sentido de lo público en el proceso de definición de la oferta, es decir, es el mecanismo de escucha a las necesidades.

La premisa es que la participación logre un sentido de apropiación frente a las diferentes aristas de una decisión, de tal manera que la decisión convenga a la mayoría y no afecte de manera desproporcional a las minorías. La democracia, en sus desarrollos actuales, se ocupa no solo de asegurar la representatividad de las minorías, sino de asegurar que la lógica de las mayorías no dañe o atente contra las minorías, es lo que se ha denominado la acción sin daño; la decisión que se toma siempre tiene consecuencias en personas. Se espera que los órganos colegiados no solo busquen mejorar la situación general de la población, sino sobre todo, no vulneren los derechos o generen daño en minorías no representadas o subrepresentadas. Para el caso de los derechos al arte, la cultura y el patrimonio, desde una perspectiva general, se busca favorecer la representación de comunidades étnicas, jóvenes, adultos mayores, mujeres, personas LGBTI, algunos de los cuales no son minorías numéricas, sino tradicionalmente excluidos del debate público.

De acuerdo con el Plan Decenal de Cultura Bogotá D.C. 2012-2021 (2011),

Los espacios de participación son escenarios de encuentro entre los agentes públicos, privados y comunitarios de los subcampos donde se formulan concertadamente las políticas culturales; allí se acuerdan las líneas de inversión para cada vigencia, se articulan y movilizan estrategias de organización para el sector y se adelantan procesos permanentes de seguimiento y control social a la gestión de las instituciones del sector. Todo lo anterior se desarrolla en el ámbito local y distrital. (p. 118)

El desafío, de acuerdo con este Plan, es responder a las necesidades y dinámicas cambiantes de los agentes de los subcampos, razón por la cual recomienda proyectar “estrategias que fortalezcan y garanticen la participación ciudadana con capacidad vinculante e incidente en los procesos de tomas de decisiones en el campo de la cultura” (p. 118). En Bogotá, la participación y la concertación tiene un papel estratégico, razón por la cual el desarrollo de los espacios de participación y las actividades de diálogo con la ciudadanía resultan prioritarias.

### **1.3. Acerca del fomento**

El fomento se manifiesta tal como lo menciona la ley 397 de 1997 “Ley General de Cultura” en becas, premios, concursos, bolsas de trabajo, apoyos, incentivos, créditos. Es decir, formas en que el proceso de creación, así como los de circulación, formación, investigación, gestión, organización y apropiación se estimulan e impulsan para que los actores dedicados al arte y la cultura puedan producir sus obras y así se alimente la oferta pública.

En el contexto Distrital y el marco Plan Decenal de Cultura Bogotá D.C. 2012-2021 (2011, p. 42), el fomento consiste en el reconocimiento, valoración, destinación, y producción de recursos técnicos, tecnológicos y financieros para el ejercicio de prácticas propias de los campos del arte, la cultura y el patrimonio, orientados de manera corresponsable entre los actores públicos y privados del sector.

A modo groso, el distrito ha logrado avanzar en el reconocimiento de diversas prácticas artísticas y culturales de la ciudad. Sin embargo, se ha evidenciado un énfasis en la creación y circulación, por encima de los procesos de investigación, apropiación, transmisión, formación y fomento a prácticas artísticas y culturales, que promueven la interculturalidad y la transversalidad. De esta forma, aun cuando el avance en términos de organización del campo para la definición de ámbitos de responsabilidad del Estado ha sido significativo, es preciso preguntarse si el alcance ha sido no sólo suficiente sino paritario en términos de expresiones<sup>1</sup> y dimensiones.<sup>2</sup>

1 Cuando se usa el término expresiones artísticas se hace referencia a la ley 397 de 1997 “Ley General de Cultura” y las Políticas Culturales 2004 – 2016, que establecen como expresiones artísticas: Artes musicales, artes danzarias, arte dramático, artes literarias, artes plásticas y visuales, artes audiovisuales.

2 Cuando se usa el término dimensiones, se alude fundamentalmente al Documento de Políticas Distritales 2004-2016, que las define en: creación, circulación, investigación, formación, gestión, organización y apropiación.

## 2. Elementos estructurales para el fortalecimiento de la gestión cultural local



Fotografía: Juan Sebastián Perdomo

### 2.1. Cultura Territorial

El Desarrollo Cultural Territorial, considerado como uno de los ejes estratégicos transversales del Plan Decenal de Cultura Bogotá D.C. 2012-2021 (2011, p. 43), cobra una importancia fundamental para los propósitos del presente documento. En efecto, la *cultura territorial* se entiende como un componente específico del desarrollo sostenible, que apunta a: 1) crear las condiciones para el reconocimiento y la valoración de la cultura como elemento estructurante del territorio en sus dimensiones locales, rurales y urbanas; y 2) a generar en las comunidades y

administraciones locales, capacidades para la garantía y el ejercicio de los derechos culturales de los habitantes de los territorios, el fortalecimiento de sus prácticas artísticas y culturales, y el disfrute y apropiación del patrimonio cultural.

En esta perspectiva, el enfoque cultural territorial de la política parece ser la clave para que estas ideas se encarnen en las realidades complejas y heterogéneas de los territorios. Se requiere un empoderamiento mayor del territorio para lograr que los valores simbólicos, creencias y formas de ser-en-el-mundo que allí se agencian potencien sus capacidades y le permitan reconocerse como actores claves de la vida de la ciudad.

En este sentido, desde la política pública y mediante el trabajo comunitario, se debe fomentar que los territorios se hagan conscientes de sus propios valores y saberes, construyan sentido de pertenencia (que a su vez genera co-responsabilidad), diseñen mecanismos para hacerse conscientes de su memoria colectiva, y ahonden en la comprensión acerca de como sus formas de vida, en un mundo globalizado, tienen un lugar y un sentido.

Estos desarrollos, paulatinamente, permitirán crear capacidades colectivas para expresar la propia cultura, encontrar mecanismos para hacerla visible, construir formas creativas de dialogar con otros interlocutores y consolidar su identidad. El desarrollo territorial, en tanto “construcción social del entorno”, como lo define la Comisión Económica para América Latina (CEPAL) parece ser una de las claves para el despegue de las sociedades. Su rol es estratégico para un avance en las condiciones de vida y para el desarrollo humano (CEPAL, 2011). Sin embargo, dado que las formas de construcción social del entorno (y en nuestro caso, las formas de construcción social del sector cultural en el territorio) no necesariamente son óptimas, puesto que los procesos sociales se caracterizan tanto por cooperación como por contradicciones o conflictos, es posible hacer intervenciones desde la política pública, tanto en su dimensión material como simbólica, puesto que no son construcciones naturales o preestablecidas (Cepal, 2015), sino expresión del conjunto complejo de relaciones sociales en las que el Estado mismo no es un actor pasivo ni neutral.

En ese sentido, de acuerdo con la CEPAL, hay una serie de características que deben tenerse en cuenta como referentes al momento de discutir estrategias de desarrollo territorial local. Entre ellos destacaremos cuatro:

- **Son procesos de naturaleza endógena.** Es decir, que se impulsan conscientemente desde dentro, revalorizan los recursos locales y buscan la utilización óptima de su potencial (Silva Lira, 2003, p.13).
- **Basan su estrategia en una solidaridad con el territorio.** Los territorios y sus gentes son los protagonistas teniendo en cuenta que lo local no debe entenderse como una demarcación administrativa. Sus problemas y necesidades, sus tradiciones y cultura, valorables desde el punto de vista de las potencialidades de desarrollo, deben ser recogidas en todo análisis prospectivo que se haga (Silva Lira, 2003, p.14).
- **Responden a una voluntad de gestión asociativa entre representantes públicos y privados.** La identificación previa de necesidades hace que surja identidad entre diferentes actores del territorio. No es posible que lo haga el sector público sólo, o el privado por su cuenta. La asociatividad es garantía de sostenibilidad.
- **Requieren un liderazgo y animación del proceso.** Se requiere un soporte político o institucional de algún tipo. Las instituciones gubernamentales son las que normalmente son consideradas más adecuadas para los procesos de animación y desarrollo. No obstante, existe una lista amplia de agentes de desarrollo local (empresarios, líderes sindicales, universidades, agencias públicas o privadas) que pueden tomar la dinamización y liderazgo de los procesos locales o coadyuvar para que tengan éxito. No obstante, el liderazgo de la autoridad pública local –el alcalde local, por ejemplo- suele ser fundamental y hacer la diferencia (Silva Lira, 2003, p.14).

Por otra parte, los análisis llevados a cabo por el PNUD, ILPES, la CEPAL, FLACSO, CLACSO, el CIDER de la Universidad de los Andes, entre otros, han resaltado la importancia de comprender que existe una dimensión cultural del desarrollo y han demostrado la correlación entre un fuerte desarrollo y la promoción

del cambio estructural en la producción, el intercambio y la distribución, incluido el fortalecimiento de las instituciones.

En efecto, la marcha de la sociedad hacia modelos de desarrollo productivo y de consumo sostenibles y sustentables implica un cambio de los patrones culturales e institucionales y un replanteamiento de la relación sociedad-medio ambiente. En ese sentido, cuando se habla de desarrollo sustentable, se insiste en que la promoción de la productividad, el cuidado de los recursos y la integridad de los sistemas ecológicos debería imbricarse con una manifiesta promoción de los patrones culturales y la diversidad de los pueblos, la lucha por la equidad y la educación y aprendizaje de valores asociados a un mundo crecientemente multicultural y multilingüe. En ese sentido, el respeto y la solidaridad por la diversidad de modos de vida y de formas de relación con la naturaleza es una condición del desarrollo.

En referencia a la relación entre cultura y economía, es preciso reconocer el creciente interés en el estudio de la función económica de la cultura como un importante campo de inversión, circulación de capital y generación de empleo, las fuentes de competencias estratégicas y organizativas que traen consigo las industrias culturales y creativas; y, finalmente, los factores determinantes de la capacidad de innovación del sector cultural.

En último término, para el desarrollo territorial es fundamental la comprensión de las dinámicas de la economía de la cultura, como aquel campo dentro de la economía que trata de aproximarse a los fenómenos de la creación, producción, distribución y consumo de los bienes y servicios culturales (Frey, D. 2000). En suma, la relación Estado - territorio tiene muchas brechas que cerrar y muchos caminos por construir.

## **2.2. Interculturalidad**

Según el Informe Mundial de la UNESCO (2010; 2013) “las competencias interculturales son una nueva forma de alfabetización, equivalente a las competencias numéricas o de lectoescritura”. Dichas competencias fortalecen la capacidad de diálogo intercultural, es decir, aquellos diálogos que se dan entre miembros de distintos grupos culturales.

En efecto, debido a que “la cultura es un asunto de todos, una suerte de coproducción enriquecida de diversidad, de referencias étnicas, generacionales, sociales (...) y no es sólo el dominio de intervención de las instituciones” (Renard, 2002, p.152), es preciso trabajar hondamente sobre los prejuicios que existen entre las diferentes poblaciones que constituyen la ciudad y sobre todo aquello que contribuye a naturalizar prácticas discriminatorias de diverso tipo.

Aunque las acciones afirmativas han sido un esfuerzo por superar y compensar el tratamiento prejuicioso frente a algunos grupos a través de prácticas de inclusión (en Colombia algunas de ellas gozan de amparo constitucional), no son suficientes. En efecto, aunque se reconoce que tales acciones y la promoción del diálogo intercultural tienen el potencial de contribuir a la defensa de los derechos humanos, el empoderamiento económico, la expansión de la ciudadanía y la prevención de la violencia, se requiere de una acción y un compromiso ciudadano que sólo se puede lograr con una pedagogía para la interculturalidad. No sólo la discriminación, la segregación y la exclusión están a la orden del día, sino que hay voces que esgrimen argumentos en contra de las acciones afirmativas bien sea porque presuntamente violan el derecho a la igualdad, sugieren una eventual inferioridad de las poblaciones beneficiarias, promueven el asistencialismo, perpetúan estereotipos de debilidad e imponen una carga injustificable sobre las personas que no se benefician.

Un síntoma de ello es que la multiplicidad poblacional inherente a las ciudades a menudo es vista como un obstáculo para la convivencia y no como lo que es: su requisito. Porque como ha sostenido Serra (2002),

Toda ciudad creativa en el pasado, toda ciudad innovadora, atractiva, ha sido capaz de desarrollar formas exitosas de cohesión social y cultural, formas de vinculación, por una parte, y, en paralelo, una influencia constante de gente nueva. Toda ciudad creativa es una ciudad con influencia de gente nueva. Forasteros, culturas nuevas, la influencia constante de recién llegados, es, en esencia, necesaria para una ciudad creativa. Y al revés, una ciudad creativa es, por definición (...) un espacio de flujos y corrientes, dinámica, ciudades en movimiento. (p. 147)

Es así como el desafío de la interculturalidad debemos asociarlo a la noción de democracia intercultural, un cambio de paradigma que según Miralles (2002, p. 10) ofrece tres tipos de niveles de acción:

- 1) Nivel de los principios y valores. Cuando la identidad no es un punto de partida, sino un horizonte de destino, es una condición indispensable para la construcción de su identidad contribuir al conocimiento y al reconocimiento de los componentes de la comunidad.
- 2) Nivel normativo. Es urgente avanzar hacia marcos reguladores de los derechos, deberes y compromisos culturales de la ciudadanía y de las instituciones, superadores de la indigencia reglamentaria existente.
- 3) Nivel de las prácticas culturales. Espacio más idóneo para la verdadera gestión de la diversidad, ya sean individuales o colectivas, en el ámbito de la creación artística o del consumo cultural, etc.

Según este autor, una importante meta para las ciudades contemporáneas es el reequilibrio de las estrategias de **difusión** y la **formación**, tradicionalmente mayoritarias, y las estrategias de la **memoria** y la **creación**, fundamentales e imprescindibles para la creación de un nuevo imaginario colectivo en torno a la diferencia cultural (Miralles, 2002).

La propuesta de los *Puntos de Gestión Cultural* PGC, que se encuentra en el apartado dedicado al Modelo de Gestión Cultural Territorial, así como las Casas de Cultura, como se enuncia en el capítulo sobre el tema, se convierten en lugares centrales en este sentido, pues los primeros son, entre otras cosas, lugares para gestionar el **conocimiento** (donde se aprende de otros, se comparte información, se intercambian saberes) y las segundas, lugares para la **experiencia**, dos formas de relacionamiento que, en el territorio, son claves para crear condiciones reales y cotidianas para el ejercicio de la interculturalidad.

El énfasis territorial del trabajo con poblaciones tiene una importancia estructural en el diseño de un modelo donde *la cultura para la ciudad* este visible y opere como un referente real y plausible. Porque si se trata de crear un clima urbano de convivencia con aprendizajes cruzados y con una perspectiva de defensa de los derechos culturales, las políticas culturales y la gestión de ellas en los diferentes niveles que



le son propios, se debe prestar mayor atención a la gestión de la diversidad en los territorios. Dicha gestión requiere de una nueva red de relaciones entre políticas sectoriales y diálogos creativos entre tres órdenes diferentes:

- Entre las políticas culturales y las políticas estructurales “fuertes”, que orientan su acción al desarrollo económico y la vertebración del territorio.
- Entre las políticas culturales y las restantes políticas de la esfera del bienestar orientadas a la persona: políticas educativas, sociales, sanitarias, etc.
- Entre las políticas culturales y las políticas de tramas de edad o género, orientadas a la infancia, la juventud, la tercera edad, la mujer, etc. (Miralles, 2002, p. 11).

Como se sugiere en el capítulo dos *Hacia un Modelo de Gestión Cultural Territorial*, un nuevo concepto de diseño y gestión de proyectos interculturales territoriales puede estar enraizado en la noción de *circuitos culturales territoriales* y en el reconocimiento de configuraciones culturales móviles, que están por fuera de las lógicas geo-administrativas. Es probable que de esta forma, las sinergias entre lo público y lo privado, la sociedad y las instituciones, el territorio y las artes, entre otras, tengan mejores escenarios de oportunidad.

En síntesis, si se logra una nueva articulación entre el principio de igualdad y el principio de diferencia, si se abren nuevos espacios para lo que De Sousa llama “la posibilidad de diferencias iguales”, que no es otra cosa que “una ecología de la diferencia hecha a partir de reconocimientos recíprocos” (De Sousa, 2009, p.120), se abrirá una nueva etapa de la vivencia de la interculturalidad en la ciudad. Trabajar en la dirección de ensanchar el círculo de la reciprocidad mediante ejercicios de traducción, insistir en la necesidad de favorecer la comprensión de la multidimensionalidad de las formas de dominación y opresión y del origen a formas de resistencia y recursos de acción social de diferentes poblaciones no siempre inteligibles entre sí, permite favorecer la capacidad de la sociedad para entender que la interculturalidad, en última instancia, “adquiere un significado más preciso como un lugar privilegiado de luchas por la articulación entre la exigencia de reconocimiento cultural y político y la redistribución económica y social” (De Sousa, 2009, p. 121).

## 2.3. La triada cultura, educación y desarrollo

Aunque diversos planteamientos conceptuales y recomendaciones de organismos internacionales vienen posicionando la cultura como un eje transversal del desarrollo (UNESCO, 1995; UNESCO y Pérez de Cuellar, 1997; Sen, 2000), “no se percibe una relación profunda entre los esfuerzos en gobernanza y reforzamiento institucional de la cultura como política pública, (...) como elemento importante en las agendas de las políticas de desarrollo” (Martinell, 2010, p. 23).

En efecto, como ha destacado Martinell (2010), el gran desafío es insertar la contribución de la cultura al desarrollo en el conjunto de la sociedad, a partir del potenciamiento de valores como la libertad, la confianza y la participación política y comunitaria, es decir, aquellos que fomentan las capacidades de la ciudadanía para intervenir en los procesos que afectan su destino.

El trabajo en el territorio es, en ese sentido, la pieza clave del rompecabezas. Para que estas ideas puedan implantarse en la ciudadanía y hagan parte del acervo conceptual y de los ejes programáticos de la institucionalidad y las organizaciones culturales de base, se requiere poner en acción una pedagogía de la cultura, entendida como nuevas formas de acción que se fundamentan en el intercambio de conocimientos, experiencias, reflexiones y la concertación entre actores. Para ello, hay que promover un gran debate público en torno de la idea de la cultura como eje central del desarrollo.



Figura 2. Relaciones entre cultura y desarrollo

Fuente: Martinell, 2013 (Sin publicar)

El afianzamiento del sector y los nuevos niveles alcanzables para el desarrollo cultural de la ciudad dependen en buena medida de la capacidad de ahondar en estos temas, haciéndolos parte de los diseños de las políticas culturales de la Secretaría, los agentes de la institucionalidad y las organizaciones locales. Paulatinamente comenzarán a hacer parte del léxico con el que la ciudadanía entiende el lugar de la cultura en el conjunto de la vida social.

En este sentido, autores como Martinell (2010, p. 21) han señalado como urgentes y prioritarias las siguientes búsquedas para lograr este posicionamiento de la cultura:

- Transformar los argumentaciones y funciones (tanto en aspectos sociales como artísticos) acerca de los aportes de la acción cultural al desarrollo.
- Incorporar nuevas variables metodológicas sobre las formas de relación existentes entre cultura y desarrollo. Ello supone esfuerzos en el fomento de capacidades institucionales, compromisos y procesos de apropiación donde la educación y la cultura aporten espacios de experiencia transferibles a otros ámbitos (externalidades).

- Generar mayor participación de las comunidades culturales de referencia, que han de asumir mayor protagonismo y mayor acoplamiento a sus propios procesos y decisiones.
- Disponer de recursos humanos mejor formados conceptual y técnicamente sobre el papel que juega la cultura en una sociedad que potencie su capacidad de gestión en el territorio.
- Establecer protocolos de trabajo que incorporen en el diseño y elaboración de políticas, planes, proyectos y demás formas de trabajo que transversalicen la cultura con otros sectores.
- Construir la política pública con la participación de agentes culturales de las comunidades para favorecer su apropiación.
- Disponer de indicadores específicos que ayuden a la formulación de objetivos y al desarrollo de procesos de ejecución, verificación y posterior evaluación.

En la línea de lo expuesto, hay que tomar en consideración que la viabilidad de un nuevo concepto de cultura arraigado socialmente y con capacidad de incidencia por virtud de su apropiación ciudadana, pasa también por el fomento de la creatividad ciudadana. No obstante, la creatividad también requiere condiciones de emergencia, nichos adecuados para que se desarrolle y de frutos. La diversidad cultural, parece ser uno de los factores claves de esa creatividad social, en la medida en que recuerda que otras formas de vida son posibles, permitiendo ampliar las opciones y los referentes. En ese sentido, conviene recordar la definición de desarrollo humano que introdujo el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo PNUD (2004), cuando señalaba que

se trata sobre todo de ampliar las opciones de la gente, es decir, permitir que las personas elijan el tipo de vida que quieren llevar, pero también brindarle tanto las herramientas como las oportunidades para que puedan tomar tal decisión (...) La libertad cultural consiste en ampliar las opciones y no en preservar valores ni prácticas como un fin en sí. (p. V)

Jesús Martín Barbero (2010), en ese sentido, ha señalado que la diversidad remite a la diversificación de los actores culturales, permite hacer parte del foro sobre la ciudad y su destino a sectores sociales que por razones diversas no han sido convocados.

Así, la naturaleza de esta apuesta sitúa 'lo cultural' desde una perspectiva dinámica, "como algo vivo que es creado y recreado permanentemente dependiendo de las necesidades del contexto" (Ministerio de Cultura, 2001, p. 15). Por esta razón, en el conjunto de la propuesta se entienden las "espacialidades" como territorios, pero también como los tejidos y formas de vínculo social de las comunidades, manifestados en las identidades, memorias colectivas, y formas de ser, vivir y proyectarse a sí mismas. Como señala Shetjman y Berdegué (2004):

El territorio no es un espacio físico objetivamente existente, sino una construcción social, es decir, un conjunto de relaciones sociales que dan origen y a la vez expresan una identidad y un sentido de propósito compartido por múltiples agentes públicos y privados. (p. 5)

Es por ello que este enfoque de 'lo cultural' conduce a una concepción de lo territorial como "el escenario por excelencia para la construcción de lo público y el ejercicio de la ciudadanía democrática cultural" (Ministerio de Cultura, 2001, p. 16). El territorio se construye y se produce socialmente en una relación dialógica; se construye a partir de las dinámicas estructurales que lo condicionan, pero al mismo tiempo es condicionado y transformado por las personas que lo habitan.

Como se expone, existe una clara relación entre la cultura y los diversos mecanismos de reproducción social del conocimiento que, de forma genérica, asociamos a procesos educativos de diversa naturaleza. En ese sentido debe destacarse la conveniencia de articular procesos de formación y creación de una pedagogía de la cultura que permita de forma explícita favorecer un cambio de mentalidad en relación al lugar de la cultura para el desarrollo humano y social. La educación debe entenderse como uno de los grandes instrumentos con que se cuenta para el fomento del desarrollo humano y para mejorar la capacidad instalada en las comunidades de apropiarse de su destino y las decisiones que les competen.

Sobre este punto conviene resaltar la dimensión cultural de lo educativo, en el sentido en que urge crear nuevos vínculos con el sistema educativo en su conjunto mediante lazos de cooperación que vayan en la vía de la formación de ciudadanos. Hay aquí unas brechas administrativas, políticas y funcionales que deben solucionarse de cara a un trabajo complementario que permita definir roles comunes, discutir metodologías que permitan transversalidades y crear un sistema de cooperación entre estos dos sectores que redefina sus campos de actuación en lo local territorial. La sostenibilidad y continuidad de muchos proyectos dependerá de la capacidad de afinar esta complementariedad. Los líderes comunitarios y gestores culturales, en ciertos ámbitos y de conformidad con necesidades concretas, deberán fungir como educadores itinerantes en los territorios con plena conciencia, disposición y conocimiento. En este sentido, proyectos pedagógicos de formación de líderes culturales, gestores y agentes comunitarios en asocio con universidades y organizaciones culturales pueden servir de escenario de imbricación y cooperación que se espera en estos tiempos y deberán ser objeto de proyectos y un instrumento de la política en el mediano plazo.

## **2.4. Gobernanza cultural**

El término “gobernanza”, según Launay-Gama (2006), no sólo “se refiere a la “acción y efecto de gobernar” sino también al arte o manera de gobernar que se propone como objetivo el logro de un desarrollo económico, social e institucional duradero promoviendo un sano equilibrio entre el Estado, la sociedad civil y el mercado de la economía. Este nuevo concepto en su definición más general toma en cuenta el funcionamiento del Estado pero también su interacción y relación con otros actores públicos y privados, es decir, la sociedad civil y las empresas”. La gobernanza involucra entonces un espectro amplio de cuestiones. Como señala el mismo autor,

De un lado se presenta como un nuevo motor de la regulación política, social y económica del nivel local al nivel global y una herramienta de renovación del espacio político y de los fundamentos democráticos de nuestras sociedades. Para algunos críticos, el concepto puede reducirse a la cuestión de la gestión técnica de los recursos públicos y ser problemático por abrir la puerta a una cierta privatización del campo público y de la decisión política, con lo que finalmente puede terminar

justificando las reformas neoliberales en el ámbito político, económico y social. Sin embargo, más allá de las varias interpretaciones ideológicas de la gobernanza y del esfuerzo por darle una definición común, la gobernanza tiene el mérito de ser un concepto amplio que permite una multitud de aplicaciones. (Launay-Gama, 2006)

La gobernanza cultural surge del proceso de desarrollo de los modelos de gobierno que rigen la cultura. Aunque en Bogotá se reconoce el notable proceso de profesionalización de sus gestores en todos los niveles, se requiere alcanzar otro nivel en relación con las empresas culturales, el fortalecimiento del tejido asociativo, al aumento de los servicios y equipamiento culturales, nuevas formas de diseño de la oferta cultural, el fomento del trabajo con fundaciones y empresas, creación de espacios de reflexión compartida entre diversas organizaciones inter o trans-sectoriales para el intercambio de buenas prácticas y trabajos cooperativos para la formación de líderes, entre muchos otros. La gobernanza cultural es un modo de llamar esta búsqueda.

Según la UNESCO, la gobernanza cultural abarca los marcos normativos, las políticas públicas, las infraestructuras, la capacidad institucional y los procesos destinados a fomentar el desarrollo cultural inclusivo, la estructuración de sectores culturales dinámicos y la promoción de la diversidad. Se trata de un modelo operativo e integrado que consta de diferentes agentes gubernamentales y no gubernamentales, y es producto de la interacción de medidas, decisiones y actividades correspondientes a distintos niveles de la gestión de la cultura.

La gobernabilidad cultural forja las condiciones propicias en las que se ejercen los derechos culturales que son cruciales para el desarrollo de sociedades y desempeña un papel fundamental para que la cultura contribuya plenamente al desarrollo humano inclusivo basado en los derechos.

La calidad de cualquier sistema de gobernanza cultural “viene en gran medida determinado por la *voluntad política* y por la *prioridad* asignada al sector cultural por las autoridades públicas y la sociedad en general” (UNESCO, 2013. p. 6). Además, desde el punto de vista técnico, “la calidad del sistema de gobernanza vendrá determinada por los recursos humanos y financieros disponibles en el sector” y dependerá en gran medida de los planteamientos y acciones de los funcionarios públicos encargados del sector, así como su voluntad para compartir información y

dar a conocer los procesos de toma de decisiones, así como para garantizar su carácter participativo.

En este sentido dos retos son importantes para el distrito. Por un lado, avanzar en *un proceso de gobernanza cultural con enfoque territorial*, entendiendo el territorio como espacio de articulación de intereses diferentes y de relaciones de fuerza entre actores políticos, económicos, sociales y culturales. De otro, reconocer que a favor de una buena gobernanza se requieren programas de refuerzo institucional que insistan en la creación de capacidades institucionales, mediante la inversión en capital humano, principal recurso no sólo de la cultura sino también de la sociedad en general.

## **2.5. Cultura digital para la gestión de conocimiento y la participación**

El Ministerio de las TIC MINTIC, a través del Plan Vive Digital Colombia 2012-2018 (Ministerio de Tecnologías de la información y las comunicaciones, 2010) se ha propuesto contribuir en el cierre de la brecha social avanzando en el acceso a los nuevos recursos tecnológicos y su incorporación en la vida ciudadana. Para lograrlo, viene realizando acciones para robustecer el “ecosistema digital” mediante estrategias que buscan la expansión de la infraestructura, la creación de nuevos servicios, la promoción de aplicaciones y contenidos, y el impulso a la apropiación tecnológica por parte de los usuarios.

Estos esfuerzos han conseguido aumentar paulatinamente la conectividad logrando un importante incremento en la masificación de los computadores, la implementación de redes de alta velocidad, el fomento del uso de las TIC en la educación y regulaciones más adecuadas. Sin embargo, el tema de las tecnologías sigue estando un poco a la zaga, pues aunque el Plan Decenal de Cultura, Bogotá, D.C. 2012-2021 y el Diagnóstico Cultural de Colombia (MinCultura, 2013) se ocupan del tema, no proponen desarrollos importantes en lo relacionado a la política cultural y la gestión de la cultura.

Por su parte, el uso de las tecnologías para los procesos de gestión política y administrativa, así como dispositivos para la mejora en la educación, han concitado



el interés del Ministerio de Cultura, quien a través de la Política de Cultura Digital (Compendio de Políticas Culturales, Mincultura, 2010, p. 477) ha hecho importantes precisiones conceptuales, en su apuesta por brindar elementos para la comprensión de lo que traen consigo las tecnologías en las transformaciones de las formas de vida de las personas y comunidades.

Teniendo en cuenta tales antecedentes, se presenta a continuación una aproximación breve sobre asuntos centrales sobre la cultura digital y su relación con los procesos de gestión de conocimiento y la participación.

En primera medida, los avances tecnológicos más que implicar un cambio en los aparatos y los soportes, introduce cambios en los modos de percepción y de lenguaje, remitiendo a nuevas sensibilidades y escrituras (Martín-Barbero, Compendio Políticas Culturales, p. 477). Se trata, según el filósofo Michel Serres (2013), de una auténtica revolución cultural, comparable con el impacto que tuvo el paso de lo oral a lo escrito y, posteriormente, la aparición de la imprenta.

En esa línea, se debe reconocer que los medios de comunicación son determinantes en la creación de sentido, moldean la percepción del mundo, generan nuevas formas de intercambio, introducen lógicas no lineales en la estructura del pensamiento, cambian la percepción del tiempo y el espacio, es decir, son generadores de cultura. Las tecnologías, no obstante, también presentan desafíos de orden político, moral y jurídico. Uno de los más sensibles tiene que ver con el manejo de los datos, que no concita una vulnerabilidad importante en términos de la intimidad, sino que su manejo genera riqueza y poder. En cualquier caso, su relevancia para la vida social es tan alta que las soluciones que se planteen en el futuro sobre este y otros temas relacionados, transformarán nuestro horizonte histórico y cultural.

Ahora bien, a la hora de la implementación de las nuevas tecnologías, conviene tener en cuenta el grado de *fortaleza cultural* que tienen las comunidades para su uso, el capital simbólico con que cuentan sus comunidades para disponer de él con provecho. Este tema tiene particular relevancia cuando se trata del uso de las tecnologías para los temas de gobernanza, participación o en procesos democráticos.

En esa línea, resulta claro, por ejemplo, que para procesos de participación el uso de las TICs debe ir de la mano con reflexiones serias sobre el tipo de ciudadanía que es preciso promover y las formas de realizarlo. En el Compendio de Políticas Públicas (MinCultura, 2010) se señala lo siguiente:

“Es necesario un trabajo pedagógico de adentro hacia fuera del Ministerio para superar algunos prejuicios como los que confunden a la cultura digital con el uso de internet, procesos de dotación o conectividad, creación de sistemas de información pública, consumo de mensajes virtuales y textos o mensajes en soportes digitales” (Ministerio de Cultura, Compendio de Políticas Culturales, p. 482)

Esta referencia nos retrotrae a la relación educación-cultura a la que nos hemos venido refiriendo en este texto y a la importancia de crear una pedagogía de la cultura que aborde estos temas de fondo e implemente acciones en las comunidades para su uso crítico y responsable.

De acuerdo a lo anterior y para los efectos de este documento, encontramos que hay al menos tres niveles paralelos sobre los cuales es imperativo trabajar desde el sector cultural en el uso de las TICs: 1) procesos de Información; 2) procesos gestión del conocimiento e investigación/creación; 3) y procesos de Participación Ciudadana Digital.

Procesos	Formas de Intervención
<b>Información</b>	<p>Fomento a la creación de bases de datos, plataformas, blogs, páginas web, etc. Redes sociales para comunidades de práctica. Apps con información para una pedagogía de la cultura basada en el aprendizaje y el fomento a las comunidades de práctica.</p> <p>Gestión de información recopilada en el sector y análisis sobre ella.</p>
<b>Gestión del Conocimiento e Investigación/Creación</b>	<p>Mecanismos para captar las dinámicas culturales no reconocidas e invisibilizadas, emprendimientos emergentes y/o alternativos, nuevas prácticas sociales asociadas a las poblaciones, etc.</p> <p>Estudios territorializados de consumo cultural</p>

<b>Participación ciudadana</b>	Procesos de participación cultural democrática en el nivel local y distrital. Consulta ciudadana (es decir, todo lo atinente al paso de democracia representativa a democracia participativa y/o democracia directa)
------------------------------------	--

Tabla 1. Formas de intervención de las TICS en procesos del sector cultural

Fuente: elaboración propia

- **Oportunidades y límites del uso de las TIC para la participación democrática**

A pesar de las importantes oportunidades de la red digital para la política, Internet ha tenido usos muy acotados utilizado en la actividad política en general y en la actividad cultural en particular. Cuando se ha utilizado ha sido para mejorar procesos o servicios que ya existían, más que para abrir un horizonte novedoso.

Es indudable que para los procesos de participación, Internet tiene un gran potencial para aumentar la información de los ciudadanos sobre la política cultural, promover la educación democrática de la ciudadanía (Colombo, 2006) y permitir la comunicación de los ciudadanos con la institucionalidad o con la clase política. En ese sentido, contribuyen a superar las distancias que los separan, generando relaciones bi-direccionales e interactivas. Adicionalmente, su uso da paso a

“una comunicación multinivel en un mismo espacio y sin restricciones de tiempo, hecho que, unido al carácter escrito de las comunicaciones a través del ordenador, posibilita realizar intervenciones más reflexivas y argumentadas. Finalmente, la Red facilita una mayor transparencia puesto que permite recoger, publicar y hacer accesibles las intervenciones de los ciudadanos y las respuestas que se hayan podido dar por parte de técnicos y políticos. Esta transparencia confiere a los procesos participativos mayor legitimidad”. (Colombo, 2006, p. 33)

Los beneficios no pueden ser más llamativos. Al menos en teoría, su uso tiene un enorme potencial para aumentar la participación de los ciudadanos.

No obstante, conviene tener en cuenta lo que algunos analistas han llamado los límites del uso de Internet para la participación y para el ejercicio de los derechos

ciudadanos. Siguiendo a Colombo (2006), el primer problema que hay que tener en cuenta es lo que se ha denominado “*estratificación digital*”, es decir, el acceso desigual a las TICs y la eventual exclusión de buena parte de la población que esto conlleva. Dicha desigualdad puede ser en función de la edad, el lugar de residencia (en Sumapaz, por ejemplo, la conectividad es prácticamente nula), la posición económica y el nivel educativo de los individuos. Desigualdad, también, en el acceso físico a los aparatos o a una conexión de internet y desigualdad en la habilidad o conocimiento para usarlos. En todos los casos, si se usan para la participación en forma exclusiva, pueden dar lugar a un importante déficit de representatividad.

En segundo lugar, el límite de la calidad de la información. En efecto, la información en la red puede ser abundante pero de baja calidad y como se mencionaba más atrás, es el grado de fortaleza cultural o grado de aprestamiento, el entrenamiento y la capacidad de decidir que información se busca, cómo procesarla, como transformar esa información en conocimiento, y ese conocimiento en acción lo que hace la diferencia (Colombo, 2006, p. 35).

En tercer lugar, puede dar lugar a una pérdida de calidad de la participación y de la deliberación política, es decir, pérdida del valor añadido de los procesos presenciales (los que por otra parte, tanto valora el sector cultural como uno de sus logros históricos). Analizar este riesgo es fundamental para los temas que abordan estos documentos. La participación propia de los espacios convencionales – aquellas donde priman las relaciones presenciales cara a cara- suponen una inversión de tiempo mayor para la argumentación, la interacción, el razonamiento, la escucha desde varias perspectivas. En la participación digital, al vivirse a un *tempo* más rápido, se puede tender a la simplificación de los argumentos, hay una pérdida del valor añadido de los procesos presenciales y de los saldos de los procesos deliberativos claves para la formación ciudadana y la convivencia social, tales como la formación de una cultura de la conversación, el disenso, la construcción de acuerdos, la escucha, el respeto del turno de la palabra, entre otros. Dicho en otros términos, se pierden como espacios de formación política.

Es en esta línea que conviene leer la eventual resistencia al reemplazo de los espacios de relación cara a cara por los que se proponen gracias a la mediación

tecnológica por parte de algún sector de la comunidad cultural de la ciudad. Desde esta lógica, puede explicarse que para el sector la supresión de los espacios suponga una enorme pérdida, puesto que su posicionamiento en la vida cultural de la ciudad y el país, surgió de esos escenarios de formación política y de construcción colectiva de su valor como actores sociales determinantes.

No obstante, como se verá en el apartado acerca de los Insumos para el rediseño del Sistema Distrital de Arte, Cultura y Patrimonio, se reconoce que muchas de las formas de participación existentes son reiterativas, limitadas, engorrosas y poco efectivas. No obstante, la solución no puede reducirse a un cambio en la “forma”. En el estado actual del manejo de las TICs en nuestro medio, es recomendable que se incorpore el uso de las TICs paulatinamente en los procesos pero acompañado de una pedagogía de la participación digital y de una educación ciudadana para la participación democrática.

Con el tiempo, el uso de las TIC puede dar lugar, como ya se dio en otros campos, no sólo a una mejora de las formas de participación en el modelo de una democracia representativa como la actual, sino acaso permita avanzar a mas una sofisticada democracia participativa y/o democracia directa. Como sostiene Colombo (2006):

Internet es una herramienta y como tal puede ser un apoyo o un elemento facilitador de los mecanismos o procesos de participación ciudadana que se desarrollan a nivel presencial o virtual, pero no comporta en sí mismo una nueva forma de participación en la res pública”. (p. 37)

### **3. Acerca de la estructura institucional del sector cultural**

La estructura institucional del sector arte, cultura y patrimonio está conformada por seis entidades: la Secretaría de Cultura, Recreación y Deporte SCRDR como cabeza de sector (Acuerdo 257 de 2006), el Instituto Distrital de Artes IDARTES (Acuerdo 440 de 2010 y Acuerdo 01 de 2011), la Orquesta Filarmónica de Bogotá (Acuerdo 71 de 1997, Acuerdo 3 de 2007 y Acuerdo 01 de 2011) la Fundación Gilberto Alzate Avendaño (Acuerdo 12 de 1970, Acuerdo de Junta Directiva 01 de 2011), el Instituto Distrital de Patrimonio Cultural IDPC (Acuerdo 01 y Acuerdo 02 de 2007), Instituto Distrital de Recreación y Deporte IDRDR (Ley 181 de 1995, Acuerdo 17 de 1996) y Canal capital (entidad vinculada, creada mediante Acuerdo 19 de 1995).

En lo concerniente a la Secretaría Distrital de Cultura, Recreación y Deporte, se traza como su objeto fundamental el de “orientar y liderar la formulación concertada de políticas, planes y programas, en los campos cultural, patrimonial, recreativo y deportivo del distrito, en coordinación con la secretaría de planeación y la participación de las entidades adscritas y vinculadas y la sociedad civil”. Para ello, según Decreto 037 de 2017, la SCRDR se estructura internamente de la siguiente forma:<sup>3</sup>

<sup>3</sup> La estructura interna de la Secretaría de Cultura, Recreación y Deporte fue diseñada bajo las directrices establecidas por el Acuerdo 257 de 2006 a través del decreto 558 de 2006, y ha sido modificada por el decreto 342 de 2007, el Decreto 402 de 2013 y el Decreto 037 de 2017.

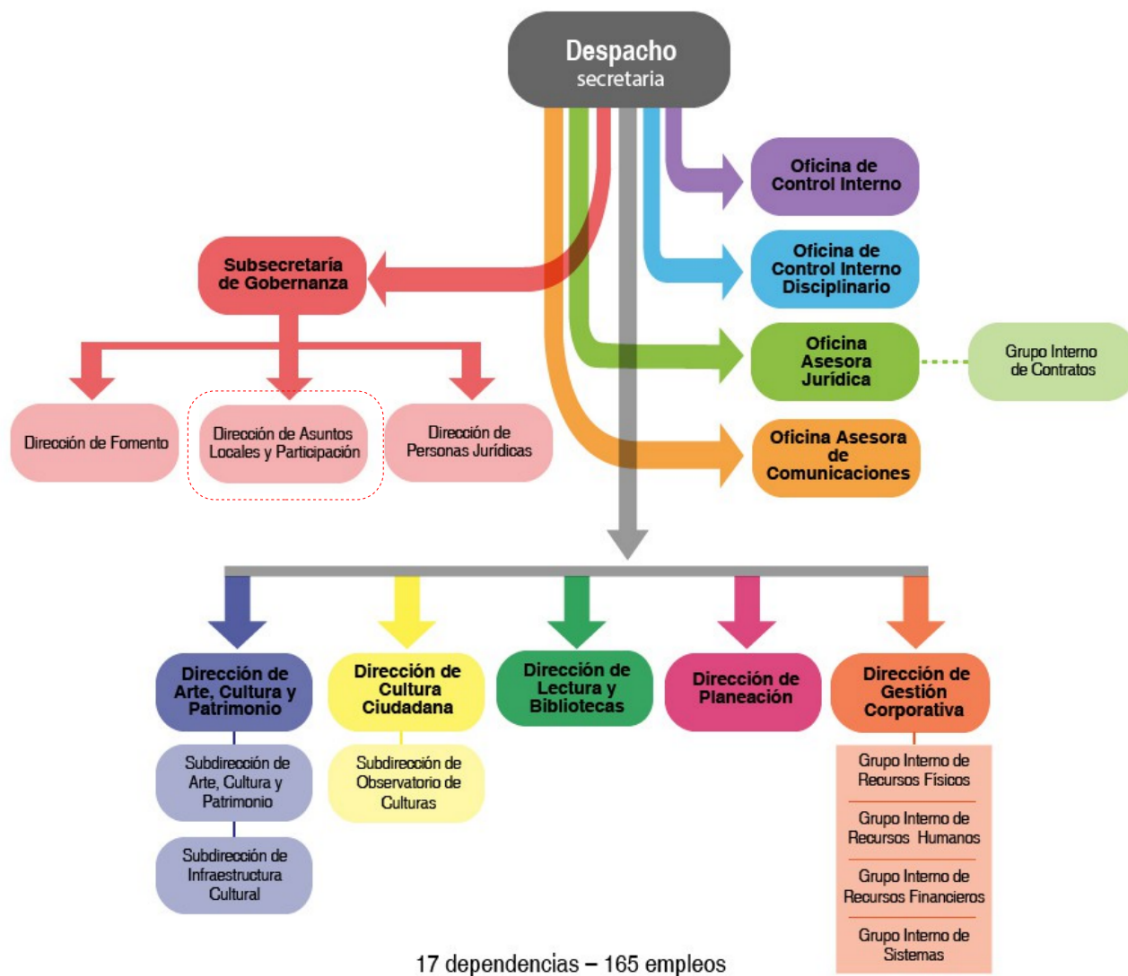


Figura 3. Estructura institucional actual de la SCR D, según decreto distrital 037 de 2017

Fuente: SCR D

Por su parte, como funciones y énfasis de las entidades adscritas al campo cultural se identifican:

<b>Función</b>	<b>IDARTES</b>	<b>ORQUESTA FILARMÓNICA</b>	<b>FUNDACION GILBERTO ALZATE <sup>4</sup></b>	<b>INSTITUTO DE PATRIMONIO</b>
----------------	----------------	-----------------------------	---	--------------------------------

<b>es</b>	Participar en el proceso de formulación concertada de las políticas distritales que orienta y lidera la SDCRD.	Participar en el proceso de formulación concertada de las políticas distritales que orienta y lidera la SDCRD	Participar en el proceso de formulación concertada de las políticas distritales que orienta y lidera la SDCRD.	Gestionar la ejecución de políticas, planes, programas y proyectos para la protección, intervención, investigación, promoción y divulgación del patrimonio cultural tangible e intangible y de los bienes y servicios de interés cultural del Distrito Capital.
<b>Funciones</b>	Ejecutar las políticas, planes y proyectos para la formación, creación, circulación, investigación y apropiación de la literatura, las artes plásticas, artes audiovisuales, arte dramático, danza y música, excepto música sinfónica, académica y canto lírico.	Ejecutar las políticas, planes y proyectos para la formación, creación, circulación, investigación y apropiación de la música sinfónica, académica y canto lírico.	Crear y consolidar espacios para la promoción y el fomento de las prácticas artísticas, mediante el otorgamiento de estímulos y la construcción de proyectos especiales creativos en las diferentes áreas.	Dirigir y supervisar el cumplimiento de las normas urbanísticas y arquitectónicas de conformidad con el Plan de Ordenamiento Territorial de Bogotá en lo concerniente a los bienes de interés cultural del orden distrital, declarados o no como tales.
<b>Funciones</b>	Ejecutar las políticas, planes, programas y proyectos orientados a fortalecer los procesos de participación, planeación, fomento, organización y regulación de las áreas artísticas	Ejecutar las políticas, planes, programas y proyectos orientados a fortalecer los procesos de participación, planeación, fomento, organización y regulación de la música sinfónica, académica y canto	Desarrollar proyectos de investigación y curaduría histórica que contribuyan a la recuperación de la memoria del arte en Colombia,	Elaborar el inventario de monumentos conmemorativos y objetos artísticos localizados en el espacio público y promover la declaratoria como bienes de interés cultural de aquellos que lo ameriten.

4 En la página web de la Fundación se anuncia la transición de la entidad al Instituto Distrital de las Culturas y la Diversidad, como una propuesta emprendida en 2015 y que fue sometido a primer debate en el Concejo el pasado 29 de octubre de 2016.



lírico.				
<b>Funciones</b>			Consolidar y enriquecer su propia colección artística y darle apropiada visibilidad y difusión. <hr/> Fomento, fortalecimiento y dinamización; libre desarrollo y visibilización de prácticas culturales. <hr/> Adecuación y mantenimiento o de instalaciones físicas culturales y patrimoniales del centro histórico.	
	Expresiones o manifestaciones artísticas en todas las dimensiones y procesos	Música sinfónica, académica y canto lírico en todas las dimensiones y procesos	No tiene énfasis, tanto las líneas misionales como sus funciones son generales y tocan tanto el ámbito artístico, como el cultural y patrimonial.	Protección, intervención, investigación, promoción y divulgación del patrimonio tangible e intangible.
<b>Énfasis</b>				

Tabla 2. Funciones y énfasis de las entidades ligadas al campo de la cultura.

Elaborado por: Adriana Mejía

De esta forma, y según la teoría y los preceptos del Acuerdo 257 de 2006, la Secretaría como ente del nivel central, tiene la función de definir las políticas y lineamientos generales del sector cultural, y los institutos, por su parte, son los encargados de implementarla en el territorio siguiendo con su misionalidad

específica, gracias a su carácter descentralizado. Aunque en su conjunto la Secretaría de Cultura, Recreación y Deporte junto con sus seis entidades adscritas y vinculada denotan un importante desarrollo institucional, su esquema plantea retos de articulación y liderazgo en la perspectiva de construir un sector cultural orientado bajo los mismos propósitos de política pública para la ciudad de Bogotá. En ese sentido, el rol de la SCRD como formulador y líder de la política del sector cultural constituye un elemento orientador fundamental para la gestión cultural territorial de la ciudad.

## 4. Buscando lo posible: cultura para la ciudad y ciudad para la cultura



Fotografía: Juan Sebastián Perdomo

A partir del marco referencial anterior, la Universidad Pedagógica Nacional propone en este apartado orientaciones conceptuales que apuntan a reflexiones de un carácter más amplio en relación con la oportunidad que tiene la cultura como eje del desarrollo de la ciudad. Este apartado en particular busca acicatear, animar e invitar al lector a la construcción conjunta de un horizonte de posibilidad que permita complementar y concretizar una forma de hacer realidad los principios normativos, las metas de la política y la misionalidad de las entidades del sector y la riqueza de sus organizaciones, comunidades e individuos.

Al enlazar las preguntas de la cultura con preguntas más abarcadoras que tienen que ver con la capacidad de valorar la experiencia social para la arquitectura de un

destino común que realmente nos cobije a todos, el equipo de trabajo del proyecto SCRD-UPN invita a que nos comprometamos con una perspectiva basada en el aprendizaje para la gestión y el disfrute cotidiano de la riqueza cultural del Distrito Capital.

#### **4.1. El poder de la experiencia y el aprendizaje: La cultura como horizonte de posibilidad**

*... Los tiempos de penuria, los tiempos miserables, los tiempos aciagos, no se deben a una falta de cultura: se deben a la cultura misma. Para saber qué es la cultura tenemos que ir a la raíz... Sin embargo, aunque siempre quisimos identificar la cultura con los frutos copiosos de nuestros talentos y virtudes, hoy sabemos que la cultura también es la sospecha sobre nuestras virtudes, la crítica de nuestros talentos; no apenas nuestro conocimiento, sino la prudente desconfianza de nuestro conocimiento. Hoy no solo triunfamos sino que desconfiamos del triunfo, no solo nos hemos mostrado capaces de transformar el mundo, y de transformarlo del modo más ostentoso y asombroso, sino que somos capaces de dudar de las virtudes de esa transformación. Toda cultura es provisional, porque siempre otra cultura está al acecho. Toda cultura es tanteo, exploración, experimento, y siempre sabemos que del descubrimiento del error y de la consciencia del error puede nacer lo nuevo.*

William Ospina, “El dibujo secreto de América Latina” (2014, p. 10)

Pensar un modelo de gestión cultural territorial para Bogotá supuso el reto de situarnos en *lo cultural*, como algo vivo, que es creado y recreado permanentemente en contexto (Plan Nacional de Cultura, 2001-2010, p. 15). Por ello, fue la riqueza y heterogeneidad de las experiencias de sujetos concretos, ciudadanos inmersos en redes de relaciones, configuraciones, campos e imaginarios de proyectos individuales y colectivos, lo que nos permitió “ir a la raíz” de esa cultura misma, y visionar posibilidades de transformación.

Durante el desarrollo del proyecto, al entrar en contacto con las comunidades, localidades y la administración distrital y local, llamó nuestra atención algo que parecía ser un común denominador en diversos ámbitos y procesos: la tendencia al *desperdicio de experiencia* (De Sousa, 2009) social, administrativa, colectiva, procesual, relacional y humana, tanto en la gestión de la política pública en cultura, como en los procesos sectoriales. El equipo de trabajo asumió que cualesquiera fueran los factores determinantes del derrame de experiencia (cambios político-administrativos, falta de memoria y desconocimiento de procesos, desarticulación, invisibilización de prácticas y saberes, etc.), debía asumirse como un problema de naturaleza cultural por tratarse de un asunto que vemos repetirse en el país en diferente escala, en distintos ámbitos (político, educativo, económico, ambiental, etc.), desde diversos actores y momentos históricos. Al enfocarlo como una situación derivada de la forma en que se ha venido construyendo la comprensión de los asuntos del país, y por tanto de la ciudad, comenzamos a comprender que una transformación de las formas de gestión de la cultura en la ciudad no depende únicamente de los cambios en los diseños, modelos o de reestructuraciones administrativas. Una transformación significativa cultural requiere un cambio de paradigma y nuevo horizonte de posibilidad.

Desperdiciar la experiencia individual y colectiva es un rasgo cultural puesto que tiene que ver con nuestro pensamiento, nuestra imagen y nuestro comportamiento (Unesco, 1996); es un rasgo determinante de nuestros imaginarios que afecta nuestra manera de vivir juntos. En efecto, más allá de las artes y las letras, y el conjunto de rasgos distintivos (espirituales, materiales, intelectuales y emocionales) que nos caracterizan, la cultura comprende fundamentalmente nuestros modos de vida, sistemas de valores, tradiciones y creencias, y derechos (Ley 397 de 1997, Art. 1º, num. 1). Si se toma en cuenta que lo cultural tiene que ver con las formas de lo cotidiano, con lo que se construye interactiva e intersubjetivamente en las relaciones sociales, en el mundo de la vida del territorio, la etnia, la clase social o la edad, los prejuicios que como sociedad nos impiden aprender de la experiencia acumulada deben ser abordados con las herramientas de la propia cultura.

Pero ¿por qué tener en cuenta este rasgo cultural para pensar el modelo de gestión cultural territorial?. Porque a nuestro juicio, tal desperdicio nos está costando la posibilidad de desarrollarnos como ciudad.

Basándose en indicadores de crecimiento y productividad asociados a las capacidades de los países para enfrentar los dilemas del desarrollo, Bruce C. Geenenwald y el premio Nobel de Economía Joseph E. Stiglitz, en su trabajo *La creación de una sociedad del aprendizaje* (2014), han llamado la atención sobre la potencia de un enfoque administrativo enfocado en el aprendizaje como un factor de desarrollo económico, social y humano. Stiglitz y Geenwald (2014), han señalado que el factor diferencial entre las sociedades más prósperas es precisamente su capacidad de crear culturas del aprendizaje, *comunidades de práctica* que comparten sus logros y activen, de manera más ágil, económica y rápida, mecanismos de producción en diferentes niveles, llevando a crecimientos de orden económico, pero sobre todo, a mejores tasas de desarrollo social.

“Aprender a hacer las cosas mejor ha desempeñado un papel fundamental en los aumentos de la productividad” (p. 39). Esta afirmación destaca la naturaleza profunda de los efectos de un enfoque de aprendizaje para el desarrollo económico y social. Si entendemos productividad más allá de lo meramente financiero y económico, aprender a hacer las cosas mejor significa potenciar los saberes sociales en torno a temas como el fomento de la interculturalidad, la defensa de los derechos culturales, el cuidado de lo público y las formas creativas como se inventan estrategias para el fomento de la sana convivencia y la felicidad. En este sentido, de acuerdo con Stiglitz y Geenwald (2014), uno de los objetivos de la política debería consistir en crear estructuras que mejoren tanto el aprendizaje como los efectos de este puesto que

es más probable que la creación de una sociedad del aprendizaje aumente los niveles de vida que lo haga el hecho de llevar a cabo mejoras pequeñas y únicas en la eficiencia económica o sacrificar el consumo hoy para que haya una intensificación de capital. Todo esto ocurre más en los países en desarrollo.

Gran parte de la diferencia en la renta per cápita entre estos países y los más avanzados puede atribuirse a diferencias en el conocimiento. Las políticas que

transformaron sus economías y sociedades en “sociedades del aprendizaje” les habrían permitido cerrar la brecha del conocimiento, con aumentos marcados en la renta. El desarrollo conlleva aprender a aprender. (p. 40)

Aunque Stiglitz y Geenwald (2014) se refieren, en primera instancia, a las políticas macro económicas, su propuesta invita a una reflexión profunda acerca de cuáles son las intervenciones convenientes por parte del gobierno para favorecer que, en todos los niveles, las políticas apunten a la creación de condiciones y estructuras para el establecimiento de una cultura del aprendizaje que desemboque, poco a poco, en una sociedad abierta al aprendizaje y al conocimiento.

Aunque la iniciativa es novedosa, al destacar el impacto del aprendizaje en la economía, varios intelectuales y estudiosos ya habían mostrado desde hace años, desde otras perspectivas, los problemas sociales que entraña para una sociedad el desperdicio de los aprendizajes y la carencia de memoria social de los procesos y aprendizajes (De Sousa Santos, 2009; Wenger, 2001 UNESCO, 2005; entre otros). Por otra parte, en la administración pública y en la gestión de la cultura se vislumbra un creciente interés en implementar modelos de trabajo que entrañen como norte y orientación fundamental la búsqueda explícita de contextos proclives al aprendizaje y la construcción de conocimiento (Generalitat de Cataluña, 2010).

A modo de ejemplo, en 2005, la UNESCO señaló la importancia de trabajar en pos del aprovechamiento compartido del saber, su incidencia en el desarrollo de los países, sus fortalezas para crear entornos más sensibles al desarrollo humano y sus impactos en la eficiencia en la gestión y la eficacia de los procesos. Aun cuando hay avances importantes en esta materia en todo el mundo (y Colombia no es la excepción aunque sus desarrollos sean discontinuos y desiguales), se confundió la construcción de culturas de aprendizaje con la implementación de procesos tecnológicos para la mejora de la información. Se pusieron los énfasis en la introducción y adopción de nuevas tecnologías, creación de redes, implementación de bases de datos para un acceso más rápido a los recursos de los diferentes proveedores de información. De este forma, en la implementación de estos procesos (necesarios y urgentes), se perdió de vista que la administración y el acceso a más información no necesariamente equivale a mayor conocimiento, que

no basta con mejores plataformas para la conectividad o contar con complejos y sofisticados sistemas de almacenamiento de la información.

La tesis principal es que el derrame de experiencia valiosa puede revertirse mediante estrategias que potencien los mecanismos que los detentadores de los saberes sociales más fundamentales poseen y desarrollan cotidianamente. Se sugiere que necesitamos una política cultural que permita hacer visible lo ausente y sacar a la luz lo emergente, que reconozca que la pobreza de la experiencia cultural de la ciudad “no es expresión de una carencia, sino de una arrogancia. La arrogancia de no querer verse, y mucho menos valorar la experiencia que nos rodea” (De Souza Santos, 2009, p. 107), en algunos casos por estar fuera de la matriz de aquello que se suele considerar culto o valioso. Se postula que la desvalorización de los frutos decantados a lo largo de años de esfuerzos, aprendizajes y logros, en el caso de la experiencia cultural acumulada por los agentes, instituciones y organizaciones, genera una crisis de sentido y un desgaste de procesos y espacios que afecta el Sistema Distrital de Cultura en su conjunto. Se afirma que pese a todo puede revertirse mediante un cambio de foco en las políticas, los estímulos y las formas de relacionamiento interinstitucional, intersectorial y con la ciudadanía.

El desafío está en reconocer cómo funcionan los aprendizajes colectivos, las redes de comunidades de práctica y los esquemas de transferencia de conocimiento, y aprender a recopilar la experiencia acumulada traduciéndola en aprendizajes colectivos para potenciar la cultura de la ciudad y hacer frente común por crear las condiciones para crear una ciudad para la cultura. Hoy el reto es reforzar la dimensión del aprendizaje en el conjunto de la vida social y en las instituciones y organismos públicos y privados, y crear mecanismos para garantizar que este conocimiento circule, se apropie, se transmita, se dinamice y permee el conjunto del sistema (UNESCO, 2005), es decir, que se convierta en un insumo para una cultura de la innovación, la creatividad y la renovación.

En otras palabras, esto implica convertir el ámbito cultural, sus agentes, instancias y organizaciones en portadores de una conciencia colectiva acerca del valor de los saberes sociales y las experiencias acumuladas por colectivos, organizaciones e



instituciones, haciendo visible su papel crucial para la arquitectura de formas de intervención más ajustadas a la realidad, más participativas y democráticas, pero también más cercanas al diseño colectivo de una gran discusión sobre la ciudad que tenemos en el presente y proyectar la ciudad del futuro.

## **4.2. El *saber hacer* de las comunidades de práctica: Hacia una cultura del conocimiento**

¿Cómo crear un sistema cultural y un sector que dinamicen organizaciones e instituciones para favorecer el aprendizaje y que contribuya a generar cultura para la ciudad y convierta a Bogotá en una ciudad para la cultura? ¿Cómo incrementar, dentro de ellas, la capacidad y los incentivos para aprender; aprender a aprender y re aprender?

Los agentes, las asociaciones, los colectivos y organizaciones culturales, así como las instituciones públicas, son grandes consumidoras y productoras de conocimiento. No obstante, por diversas razones dicha experiencia es catalogada como residual, ignorante, inferior, improductiva o local. Por tal razón, el desafío, como mencionamos, está en reconocer cómo funcionan los aprendizajes de las comunidades de práctica y sus esquemas de transferencia de conocimiento.

El concepto de Comunidades de Práctica (CoP) desarrollado por Etienne Wenger (2001; 2001a), permite situar, desde el marco general descrito más arriba, la forma como opera, en la realidad, el trabajo de los colectivos sociales. Wenger señala como rasgos principales de una comunidad de práctica los siguientes:

- a) *El dominio.*** Una comunidad de práctica se enfoca sobre un dominio de interés compartido.
- b) *La comunidad.*** Alrededor de su dominio de interés los miembros se comprometen en actividades, discuten, comparten información, se ayudan, y se identifican como miembros de una comunidad particular.
- c) *La práctica.*** Los miembros desarrollan un repertorio compartido de recursos: historias, experiencias, métodos y herramientas, formas de abordar problemas recurrentes. Comparten una práctica.

Toda organización, entidad o sector (en este caso cultural), se compone de una constelación de comunidades de práctica, donde cada una de ellas toma a su cargo un aspecto específico de las competencias que se requieren para su funcionamiento. Sin embargo, Wenger (2001) sostiene que “las mismas características que hacen las comunidades de práctica apropiadas para auxiliar el conocimiento –autonomía, orientación de actores, informalidad, cruce de relaciones– son también las características que las hacen un reto para las organizaciones jerárquicas tradicionales” (p. 3).

El concepto de comunidad de práctica ha venido adquiriendo relevancia en el mundo (en especial de la administración y los negocios) por la necesidad de gestionar el conocimiento tácito - aquel conocimiento que se fundamenta en la práctica y que se manifiesta en el *saber hacer* (Shön, 1998). En efecto, las organizaciones del sector público y privado, luego del surgimiento de la revolución informática, han empleado muchos recursos -tiempo y dinero- organizando sistemas documentales, insertando la tecnología en sus procesos administrativos, jerarquizando la información, desarrollando intranets, etc., pero en la mayoría de los casos los resultados no han sido los esperados.

Ha sido más bien la gestión a-sistemática, desestructurada y difusa de la ciudadanía la que ha enseñado a las organizaciones nuevos modelos de gestión del conocimiento (Compartim, 2010). La observación de lo que la gente hace en la realidad, los saberes acumulados por los detentadores del conocimiento práctico que hace que toda organización funcione, brinda las herramientas para que las instituciones aprovechen todo el potencial que se desarrolla fuera de ellas. El reto de estas últimas es encontrar cómo adaptar tales conocimientos a su realidad organizativa y a sus necesidades y condiciones particulares.

En síntesis, entender las organizaciones culturales y las instituciones públicas, en toda su complejidad, como comunidades de práctica, generadoras de conocimiento, receptáculos de aprendizajes multimodales, es dar un paso en la creación de valor para el sector cultural. Su relevancia en la mejora de la memoria institucional, el aprendizaje continuo, la transferencia de experiencias, la planificación, la potenciación de roles y funciones, la eficacia, la transparencia y la cooperación, ha

sido probada en experiencias de gestión pública cultural (Compartim, 2010) y en el sector educativo (Wenger, 2001).

El desafío es que la implementación del modelo de gestión territorial permita o ayude a la creación de comunidades de aprendizaje y fortalezca las comunidades de práctica. Como ha señalado Niño, densificar y profundizar la red de relaciones es determinante para responder a restricciones de diverso tipo, como, por ejemplo, en el nivel de las organizaciones culturales, para responder a restricciones de capital económico que puedan comprometer su sostenibilidad (Arenas, Alfonso y Niño, 2015). En asuntos cruciales como el fortalecimiento de la institucionalidad del sector cultural, hay aprendizajes importantes como el manejo normativo, la distribución de recursos humanos, implementación de procesos y procedimientos, entre otros, que pueden enriquecer grandemente la experiencia administrativa del sector. Experiencias exitosas de articulación interinstitucional o intersectorial catapultadas desde otros ámbitos, pueden servir de base y horizonte de trabajo para el ámbito cultural.

Desde esta perspectiva, dado que la cuestión de la gestión territorial con enfoque poblacional implica avanzar necesariamente en la perspectiva de la desconcentración y el fomento de las autonomías locales coordinadas y organizadas, solo se podrán afinar las competencias y responsabilidades de cada uno de los actores e instituciones del territorio para su articulación si se identifican y desarrollan los conocimientos cruzados que confluyen, de maneras complejas, en ellos. A modo de ejemplo, se identifica la necesidad de “estudiar más a fondo los rasgos particulares de cada territorio y potenciar las aptitudes locales”, dando reconocimiento a sus intereses y apuestas, y para que la participación de los agentes en las decisiones locales y la instauración de mejores mecanismos de diálogo entre el nivel distrital, local y comunitario sea una realidad.

### **4.3. La política pública y su lugar y en la construcción de una Cultura para la ciudad y una ciudad para la Cultura**

Los recursos culturales son como los recursos naturales, a menudo están enterrados, no se encuentran en la superficie, no son visibles a primera vista. Es

preciso crear las condiciones para que surjan por sí mismos, se hagan visibles y circulen por todo el entramado social. En este sentido, las políticas culturales, en buena medida, cumplen la función de garantizar las condiciones para que todos los grupos sociales puedan desarrollar sus recursos y expresar su identidad cultural. Su labor entonces tiene funciones reguladoras de las condiciones para que la cultura, en toda su diversidad, florezca y enriquezca la experiencia social.

Para lograrlo, las políticas culturales orientan procesos y acciones mediante la concertación y la activa participación del Estado, las entidades privadas, las organizaciones de la sociedad civil y los grupos comunitarios para, responder con creatividad a los requerimientos culturales de la sociedad (Rey, 2010, p. 31). Desde esta perspectiva, las políticas culturales son un ingrediente del espacio cultural, un campo atravesado por las intervenciones de actores e instancias de diversa índole, que representan intereses y posturas divergentes y en conflicto continuo. Es por ello que lejos de ser neutral o un trabajo meramente regulatorio, el diseño de las políticas compromete visiones de mundo, creencias y valores, puesto que las políticas no solamente son instrumentos diseñados para ofrecer servicios culturales sino para llegar a transformar las relaciones sociales, apoyar la diversidad e incidir en la vida ciudadana (Arenas, Alfonso y Niño, 2012).

En este documento se sostiene la tesis que dadas las condiciones del sector, el momento que vive el país en un escenario de post-conflicto y la complejidad del escenario internacional, la alternativa de trabajar por crear condiciones para potenciar una sociedad de aprendizaje con el objetivo de agenciar cultura para la ciudad y convertir a Bogotá en una ciudad para la cultura, como se propone el Plan Decenal de Cultura 2012-2021, es una meta plausible, deseable y estratégica. Pensar otra Bogotá a través de los conceptos de ciudadanía y espacio público, con una visión integral e interdependiente de los derechos humanos para lograr la meta de recuperar la ciudad para todos sus habitantes, permite situar las políticas públicas culturales en el corazón mismo de la lucha por la democracia.

En efecto, en el Plan Decenal 2012-2021 (SCRD, 2011, p. 22) se hace un importante reconocimiento al aporte de las políticas culturales “a la construcción y reconocimiento institucional y social de un nuevo discurso alrededor de la cultura y

lo cultural, proponiendo un marco orientador que contribuye a reconocer la diversidad de agentes y prácticas del campo de la cultura”. Esta afirmación es un reconocimiento al hecho que las políticas públicas cumplen una labor pedagógica aunque no se lo propongan explícitamente. En la medida en que “apuestan por un entorno conceptual y político que contribuye a entender sus dinámicas y al uso de un lenguaje construido y compartido por los agentes del campo”, tienen un carácter performativo, incidente, cohesionador y formativo del conjunto del sistema.

Es precisamente esta dimensión constructiva y educadora de las políticas públicas la que se puso en marcha en el trabajo de la UPN durante el proyecto y que este documento trata de resaltar y potenciar como un instrumento para la gestión pública. Aquí se propone como alternativa a la crisis de la participación –fenómeno generalizado también por fuera del ámbito de la cultura-, como horizonte ético-político que provee criterios para la toma de decisiones y como un antídoto a la crisis de sentido y a la sensación de apatía y desidia que eventualmente puede estar asediando los actores y los agentes de la cultura y la a ciudadanía.

En este sentido, sostenemos que el desperdicio de experiencia no es inevitable, pues como sostuvo Bauman,

Ninguna de esas actitudes es obra de la inevitabilidad histórica ni se enraíza en la naturaleza humana. Ninguna de las alternativas es más probable que las demás y, en cada caso, el paso de la posibilidad a la realidad está mediatizado por la polity, es decir, por el foro de gentes que piensan y conversan. (Bauman, 1999, p. 94)

Como parte de ese foro deliberante al que se refiere Bauman, el equipo de trabajo de la Universidad Pedagógica Nacional, considera este momento y esta alianza con la SCRD, una magnífica oportunidad para el posicionamiento del sector cultural como aquel capaz de pensar la ciudad en toda su complejidad, que interviene ejemplificando una actitud que afecta las formas de operar, las relaciones intersubjetivas e interinstitucionales, que se atreve a soñar nuevas maneras de hacer y pensar, y que propone la ciudad como un proyecto educativo y pedagógico para construir en el futuro una ciudad moderna. Al reconocer que en la ciudad nos formamos como ciudadanos pero ella misma es formadora de pautas de ciudadanía, reconocemos que la ciudad está en capacidad de promover “un conjunto de valores

y actitudes que permiten a la población, desde la participación crítica y activa, conformar un modelo de sociedad para el futuro y una manera de vivir juntos. Aprender a convivir y, en consecuencia, a concitar intereses individuales y colectivos desde el diálogo y la participación en una sociedad en la que la heterogeneidad estará cada vez más presente (Gómez-Granell y Vila, 2001, p. 23). No se trata en ningún caso de una invitación a un didactismo pueril ni a pensar la cultura desde un esquema curricular.

La perspectiva que sustenta este documento surge más bien desde una poética de la alteridad, en la línea del reconocimiento y el elogio que hace George Steiner a la transmisión, a la comunicación existencialmente rica de saberes vitales que es característica del hombre desde los tiempos más remotos. Puesto que, como señala Steiner, así como “no hay comunidad, credo, disciplina o artesanía que no tenga sus maestros y discípulos” (Steiner, 2004, p. 143) enseñar es “poner las manos en lo que tiene de más vital un ser humano” (Ibíd. p. 26).

La invitación es que en todos los ámbitos e instancias se posicionen unas formas de trabajo que, ejemplificando una actitud dialogante, colaborativa, abierta y propositiva, permita introducir en el conjunto de la vida de la ciudad nuevas preguntas y con ellas, nuevos dinamismos de acción y trabajo. Se trata de instalar en el ambiente de la cultura preguntas de esta naturaleza:

- ¿Cómo aprovechar la experiencia social de las comunidades, poblaciones, instituciones, entidades y agentes para construir la Bogotá con prioridad social, para vivir todos del mismo lado, encontrando juntos la Bogotá que queremos, construyendo una ciudad sin indiferencia, más positiva, más humana, y mejor para todos?
- ¿Cómo encontrar mecanismos para valorar y poner a producir en beneficio de la ciudad la diversidad de aprendizajes y formas de conocimiento con que cuentan sus instituciones, procesos y personas, en relación con las prácticas artísticas, culturales y del patrimonio?
- ¿Cómo aprender a valorar y aprovechar las experiencias del pasado, de otro sector, de otro partido, de otra agencia o institución, como patrimonios de la

ciudad que deben ser revisados, discutidos, ampliados y puestos en una agenda donde la ciudad sea la prioridad y su desarrollo la responsabilidad de todos?

- ¿Es posible pasar de definirnos como un “sector” (el sector cultural) a considerarnos comunidades profesionales que funcionan como comunidades de aprendizaje?
- ¿Puede la Secretaría como entidad rectora de la política cultural del distrito brindar condiciones para que entorno de su ámbito de influencia se constituyan comunidades formativas de aprendizaje, es decir, personas que aprenden en común acerca de la participación social, las formas de organización, las iniciativas locales de fomento y las alternativas de manejo del medio ambiente, la resolución y negociación de conflictos e intereses, entre muchos otros?
- ¿Es posible que la Secretaría sea vista, en el corto plazo, como una organización pública que es gran productora y consumidora de conocimiento, y que gracias a su uso inteligente genera valor público, con su correlativa eficiencia, eficacia, legitimidad y sobre todo, confianza?
- ¿Podemos pensar en una participación ciudadana basada en el conocimiento?, ¿existen políticas que puedan ayudar a crear una “mentalidad de aprendizaje”? (Stiglitz y Geenwald, 2014, p. 32)

Posicionar la cultura en la agenda política implica asumir el desafío de aprender a aprender en niveles diversos y a diversas escalas. Lo regional, lo nacional, lo internacional, lo público, lo privado, lo urbano, lo rural, las apuestas dentro de la economía capitalista y aquellas orientadas a búsquedas alternativas, entre muchas otras, son dimensiones, escalas y niveles de relacionamiento que cuentan con experiencias valiosas que en las circunstancias de la contemporaneidad no podemos darnos el lujo de pasar por alto.

Desde la perspectiva de la búsqueda de una transformación de la manera de pensar y emprender acciones de política cultural en la ciudad, abordaremos ahora quince

puntos que se desprenden de la perspectiva de Stiglitz y Greenwald (2014), y son el basamento conceptual de la perspectiva que se desarrolla en este documento:

- Toda política, decisión y forma de trabajo implica unas externalidades (efectos indirectos en otros sectores) que deben ser tenidas en cuenta para trasvasar a, y/o tomar prestado de, otros contextos o escenarios. La inercia y la excesiva formalidad burocrática atenta contra este principio básico fundamental. Su corolario es que el establecimiento de puentes de contacto y trabajo colaborativo, es prioritario y altamente efectivo.
- Los gobiernos tienen un papel fundamental en la promoción de una sociedad del aprendizaje. La intervención gubernamental debe apuntar a crear condiciones para su emergencia y sostenibilidad. Apoyar las formas de transmisión de conocimiento entre pares, organizaciones, sectores y campos del conocimiento redundante en una mayor capacidad para equilibrar y hacer más fuertes los sectores. Para ello, es preciso afinar la capacidad de detección de procesos que cuenten con mayores capacidades de aprendizaje y generen mayores efectos indirectos en otros sectores.
- El recurso más importante que tiene un sector, una organización o una comunidad de práctica, es su capacidad de aprendizaje (la cual se ve afectada a su vez, por el conocimiento que posee, por su conocimiento sobre el aprendizaje mismo y por su conocimiento sobre sus propias capacidades para aprender), la cual puede ser específica sobre el aprendizaje de ciertas cosas y no de otras (Stiglitz y Greenwald, 2014).
- Las políticas deben ser diseñadas para aprovechar las ventajas comparativas en cuanto a conocimiento y capacidades de aprendizaje – incluida la capacidad de aprender a aprender- y ayudar a otros a desarrollar dichas capacidades (Stiglitz y Greenwald, 2014).



- Cada entidad político administrativa concreta (cada país, o en nuestro contexto cada localidad de la ciudad) es lo que es porque ha tomado decisiones, de manera efectiva, sobre lo que le interesa aprender, tiene una suerte de “vocación” hacia algo concreto. Esa es una ventaja comparativa que debe ser tenida en cuenta, bien sea para apoyarla, o para suscitar discusiones sobre la necesidad de eventuales cambios de rumbo o el diseño de alternativas complementarias. Como corolario, no todas las organizaciones tienen el mismo conocimiento y son igualmente capaces de convertir los insumos de la cultura en productos finales susceptibles de mediación.
- Los aprendizajes acumulados con frecuencia son saberes tácitos, no saberes explícitos, tienen que ver con el *saber hacer* y no necesariamente con saberes declarativos de tipo teórico. Los beneficios de estos aprendizajes no necesariamente vienen solos, no siempre se despliegan por sí mismos: tienen que diseñarse políticas para maximizarlos. Se requiere un trabajo delicado en el diseño de las políticas para que la brecha entre las prácticas habituales y las mejores prácticas se reduzca. Según Stiglitz y Greenwald esto conlleva priorizar la asignación de recursos hacia sectores con más aprendizaje y más efectos indirectos de aprendizaje, e invertir más en investigación y desarrollo, y en aprender a aprender.
- El trabajo intersectorial es clave desde una perspectiva de aprendizaje y de eficiencia de la política pública, no sólo para articular acciones de forma coherente y orgánica, sino porque permite reconocer que aquello que mejora determinada capacidad en un sector tendrá beneficios hacia sectores para las cuales esa misma capacidad resulta relevante. Dichas capacidades pueden incluir no solo las habilidades de los trabajadores, sino el aprendizaje organizativo y los desarrollos institucionales (Stiglitz y Greenwald, 2014).

- El conocimiento relevante en un sector geográfico/cultural, por ejemplo, las localidades de Bogotá, no necesariamente lo es para otro. Conviene conocer los circuitos, las sinergias, los puntos de contacto, las afinidades que existan entre diversas localidades, puesto que los efectos indirectos del aprendizaje son más grandes si se dan entre grupos, regiones o localidades que son similares en aspectos relevantes (Stiglitz y Greenwald, 2014).
- Aunque se puede aprender con mayor facilidad cuando hay similitudes relevantes, existe menos por aprender. Si se logra estimular una organización, una localidad o una comunidad de práctica para aprender acerca de asuntos que en principio les resultan menos familiares o afines, y aprenden a aprender sobre ello, habrá mayor provecho, mayores aprendizajes. Tener esto en cuenta en los diseños de política puede permitir lograr equilibrios, compensaciones y estímulos muy importantes en el sistema de relaciones entre localidades, organizaciones, entidades o instituciones de otras ciudades o países.
- Debido a que el aprendizaje requiere esfuerzo y recursos, los individuos, las organizaciones o las empresas tienen que ser incentivadas para llevar a cabo investigación, sistematización, y para aprender. Como señalan Stiglitz y Greenwald, no se trata sólo de recompensas monetarias. Hay que reconocer que gran parte de los avances son primero motivados por la curiosidad o por un deseo de reconocimiento por parte de los propios colegas o por la emoción de trabajar de maneras inéditas y hacer las cosas de maneras novedosas. Teniendo esto en cuenta, los programas, planes y convocatorias, pueden apuntar a ese reconocimiento que, adicionalmente, empodera el sector, le da autonomía y le brinda una presencia social que a veces no propician los estímulos económicos para llevar a cabo acciones o proyectos.

- La estabilidad es importante para los procesos de aprendizaje. La experiencia muestra que las interrupciones producen pérdida de productividad y de conocimiento. La estabilidad importa para el aprendizaje social, en primer lugar, porque la información y el conocimiento están incrustadas dentro de las organizaciones existentes e individuos, en complejas redes de interacciones. La inestabilidad produce pérdidas de confianza y muchos procesos, e incluso organizaciones mueren en ese periodo. Mucho de ese conocimiento se desperdicia y/o tiene que volver a crearse. Este punto resulta relevante sobre todo para valorar la importancia de una presencia permanente, sistemática, estable y confiable de los representantes de la Secretaría en los diversos escenarios, principalmente, en las localidades.
- Cuando las empresas y las personas están centrándose en sobrevivir, prestan menos atención al aprendizaje, excepto en el aprendizaje para aprender a sobrevivir (Stiglitz y Greenwald, 2014). Trabajar por la estabilización de las condiciones económicas y la seguridad social es, en forma indirecta pero fundamental, propiciar condiciones para crear comunidades de aprendizaje. Como señalan los autores:

Los mercados no existen en el vacío. Los gobiernos ponen las reglas de juego, y la forma como se escriben las reglas es uno de los determinantes clave para que se cree o no una economía del aprendizaje y una sociedad del aprendizaje. Por ejemplo, el gobierno puede ayudar a corregir los fallos del mercado. (...) Puede brindar oportunidades de educación que aumenten la capacidad y el deseo de aprender de los individuos. O suministrar un sistema de protección social que otorgue a las personas la seguridad necesaria para afrontar los riesgos asociados con los nuevos proyectos. O apoyar la investigación. (Stiglitz y Greenwald, 2014, p. 477)

- Crear políticas que cambien la composición sectorial en formas que podrían promover el aprendizaje (Stiglitz y Greenwald, 2014), es un reto que debe ser asumido como una prioridad. No sólo se trata de identificar qué políticas llevarían a crear una sociedad del aprendizaje que permita la garantía de las D.C., sino garantizar que se adopten y que la arquitectura institucional esté preparada para responder adecuadamente. Esto requiere un proceso pedagógico paralelo para cambiar las formas de pensar e introducir cambios en las formas de trabajo tanto de las organizaciones que diseñan la política como en el sector en su conjunto.
- Los sistemas de creencias son de gran importancia debido al papel que desempeñan en dar forma a las políticas (Stiglitz y Greenwald, 2014, 455). Un trabajo de investigación profundo que permita situar los sistemas sociales de creencias sería un insumo importante para el trabajo con las comunidades ya que existen creencias marcadamente distintas frente a muchos tópicos (significado y sentido de la participación, rol de la cultura en el desarrollo, posibilidades de emprendimiento, etc.). La conveniencia de conocerlas para identificar los términos de la discusión en cada caso, y las mejores formas de intervenir para promocionar la cultura, hace que investigaciones sobre las formas de pensar, los imaginarios y los sistemas de creencias resulten prioritarias para el trabajo cultural.
- De igual manera, “comprender cómo cambian los sistemas de creencias –y cuánto y cómo pueden hacerlo quienes (como la Secretaría, la administración o el gobierno) buscan cambiar deliberadamente los sistemas de creencias- es, o debería ser, una parte esencial del análisis”. Esto supone, convertir la propia Secretaría y el Sistema Distrital de Cultura en objeto de investigación y análisis. Aquí las alianzas con la academia pueden resultar fundamentales y prometedoras.

Así las cosas, el horizonte de mediano y largo plazo consiste en llegar a convertir la Secretaría de Cultura, Recreación y Deporte, y desde ella buena parte del ámbito del arte y la cultura de la ciudad, en una gran comunidad de aprendizaje para que las experiencias de la gestión, el emprendimiento, la defensa de los derechos culturales, la interculturalidad, el desarrollo territorial, las prácticas artísticas, la fiesta, el ritual, entre otros, formen parte del repertorio de referencias de la ciudadanía, y de esta manera hacer efectivos los derechos culturales y a la ciudad para una “Bogotá Mejor para Todos”.

Nuestra sugerencia es que el modelo de gestión cultural territorial, la participación sectorial en el SDACP y la política de casas de cultura se gestionen desde un criterio común: su capacidad de contribuir a la creación de sociedades-comunidades de aprendizaje. En la medida que las problemáticas que presenta cada uno de ellos representa el engranaje entre diferentes niveles de conocimiento, intereses, autonomía y exige diferentes formas de relacionamiento, el aprendizaje acumulado será un factor clave para lograr una cultura más rica, plural y significativa para la ciudad, y una ciudad más preparada, consiente y dispuesta para la cultura.

Fotografía: Juan Sebastián Perdomo



# Hacia un Modelo de Gestión Cultural Territorial



# 1. Antecedentes

El ejercicio de búsqueda por parte de la Universidad Pedagógica Nacional de fuentes documentales acerca de los enfoques, procesos y acciones que se han implementado en las localidades y territorios desde el ámbito público del sector cultural, no arrojó resultados. Aunque se tuvo acceso a documentos de carácter administrativo institucional, esta dificultad probablemente muestra o la dificultad en el acceso a dicha información o precisamente, la falta de sistematización de dicha memoria institucional. Debido a la necesidad de mapear las formas de trabajo en el territorio de la Secretaría en años anteriores, el equipo de trabajo de la Universidad recogió elementos que permitieron establecer comparaciones, mostrar tendencias y encontrar referencias en el pasado que sirvieron de base o de contraste a la construcción del modelo de gestión territorial.

Basado en la información disponible, el recorrido histórico que se presenta a continuación da cuenta de la relación entre la estructura administrativa de la SCRD y los equipos de trabajo responsables de la gestión territorial y poblacional. Aunque el tema amerita mayores desarrollos, se presentan los avances alcanzados sobre este particular.

## 1.1. Implementación de la gestión de las políticas culturales en el territorio

La gestión local de los últimos dos gobiernos distritales (referentes más cercanos) por parte de la Secretaría de Cultura, Recreación y Deporte, se enmarca en el Decreto 101 de 2010. Dicha norma busca fortalecer las alcaldías locales, promover la gestión territorializada de las entidades distritales, ordenar el acompañamiento técnico, delegar las facultades de ordenación del gasto y representación legal de los Fondos de Desarrollo local, revisar los esquemas de desconcentración sectorial y producir información para el control y evaluación de impacto de las políticas en el territorio, por parte de la ciudadanía.



Según ese decreto, cada sector de la administración tiene la tarea de definir e implementar un esquema de funcionamiento que permita el cumplimiento de las siguientes obligaciones: 1) la organización del sector y su relación con la Alcaldía Local y la gestión local; 2) esquema de desconcentración o plan de gestión local; 3) la territorialización de los recursos de inversión de la administración central; y 4) los Consejos Locales de Gobierno.

Los siguientes cuadros comparativos presentan las principales acciones en materia de gestión cultural local realizadas en el marco de los Planes de Desarrollo “Distrital Bogotá Positiva” y “Bogotá Humana”.

Acciones de los sectores según el decreto 101 de 2010	
<b>La organización del sector y su relación con la Alcaldía Local y la gestión local</b>	
Plan de Desarrollo Bogotá Positiva	Plan de Desarrollo Bogotá Humana
<p><b>La SCRД implementó las siguientes estrategias para asesorar y prestar asistencia técnica a los alcaldes en la formulación, ejecución y seguimiento de los proyectos de inversión con cargo a los presupuestos de los Fondos de Desarrollo Local:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Equipos locales de cultura: un equipo local por cada localidad, conformado por un gestor local de cultura y un apoyo profesional.</li> <li>• Líneas de inversión en cultura.</li> <li>• Cartilla “La contratación de los proyectos de inversión en los Fondos de Desarrollo Local”, instrumento para orientar la contratación de los proyectos culturales locales, la cual contiene: evaluación de ofertas, criterios para la evaluación técnica de las propuestas, criterios para la evaluación de la capacidad administrativa y operacional de las propuestas, líneas de inversión en cultura, términos de referencia tipo para proyecto de circulación y formación, minuta de contrato tipo.</li> <li>• Procedimiento de viabilización para proyectos de inversión local.</li> <li>• Documento “Términos de referencia contrato de interventoría”.</li> <li>• Precios de referencia para los proyectos culturales.</li> <li>• Documento: Taller de capacitación a interventores.</li> </ul>	<p>La SCRД implementó las siguientes estrategias para asesorar y prestar asistencia técnica a los alcaldes en la formulación, ejecución y seguimiento de los proyectos de inversión con cargo a los presupuestos de los Fondos de Desarrollo Local</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Conformación de equipos locales de cultura (integrados por un profesional universitario y un técnico profesional)</li> <li>• Creación de Centros de Información Cultural.</li> <li>• Líneas de inversión en cultura.</li> <li>• Procedimiento de viabilización para proyectos de inversión local.</li> <li>• Lineamientos de Política y Enfoque poblacional para el sector</li> <li>• Manual de Interventoría y supervisión</li> <li>• Canasta de precios de referencia para proyectos culturales a 2016</li> <li>• Diagnósticos culturales locales (2011 y elementos diagnósticos 2015)</li> <li>• Concursos: localidades culturalmente activas, ciudadanía juveniles, comunidades creativas, becas para población campesina en áreas rurales, encuentros de cultura viva comunitarias, artistas en los territorios, gestión local destacada)</li> <li>• Convenios de asociación tripartitos, de apoyo a 16 Casas de la Cultura( exceptuando las localidades de Chapinero, Antonio Nariño, Teusaquillo y Bosa).</li> <li>• Convenios Marco firmados en el 2013 a 2016 entre las entidades del sector y los Fondos de Desarrollo Local, en las 17 Localidades exceptuando Engativá, San Cristóbal y Tunjuelito.</li> <li>• Elecciones e instalación del Sistema Distrital de Participación en arte, cultura y patrimonio en lo</li> </ul>

- Líneas de fomento para apoyar a los artistas y organizaciones culturales, las cuales se materializan en las convocatorias, Programa Distrital de Estímulos y Programa Distrital de Apoyos Concertados
- Planes culturales locales y diagnósticos culturales locales (2009 -2010): instrumentos de planeación contruidos participativamente, que sirven de apoyo en la identificación de programas y proyectos locales.
- Convenio marco: Estrategia adelantada para aunar recursos humanos, administrativos, financieros y logísticos entre la SCR D y las alcaldías locales, para generar condiciones que permitan el ejercicio efectivo, progresivo y sostenible de los derechos a la cultura de los habitantes de las 20 localidades del Distrito Capital.

referido a Consejos Locales de Arte, Cultura y Patrimonio (CLACP) y Consejos Distrital de Casas de la Cultura y Consejo Distrital de Asuntos Locales 2014-2018

- Desconcentración de la administración de parques y escenarios deportivos (IDRD).
- Durante los años 2013 al 2015 se desarrollaron 20 Fiestas Locales presentando las experiencias festivas locales en cultura de las 20 Localidades. Se resalta el proceso de Circuito Sur 2013 a 2015 en las localidades de: Antonio Nariño, Ciudad Bolívar, Kennedy, Tunjuelito, Usme, Rafael Uribe Uribe, San Cristóbal.
- Acompañamiento y apoyo económico a la realización de acciones prioritarias para las localidades como fueron: Presupuestos Participativos pilotos en el 2012 en 8 Localidades: Puente Aranda, Kennedy, San Cristóbal, Engativá, Teusaquillo, Ciudad Bolívar, Santa Fe, Suba. 2 Gobiernos de Proximidad en Ciudad Bolívar y Kennedy; Presupuestos participativos de juventud en el año 2012 para 109 de 117 UPZ urbanas y rurales del distrito capital, Gobiernos Zonales en las 20 Localidades.

## Acciones de los sectores según el decreto 101 de 2010

### Esquema de desconcentración / plan de gestión local

#### Plan de Desarrollo Bogotá Positiva

#### Plan de Desarrollo Bogotá Humana

**Objetivo:**  
Aumentar gobernabilidad y autonomía local.  
Desarrollar y fortalecer los espacios de concertación.

Consolidar la implementación de las políticas culturales distritales.

Consolidar institucionalidad local en materia cultural.

a) Fortalecimiento institucional local

- Definición líneas de inversión local en arte, cultura, patrimonio, recreación, deporte, actividad física y parques
- Coordinación para la formulación, implementación y seguimiento al plan de gestión local

- Definición de criterios técnicos y legales

**Objetivo:**  
Desarrollar estrategias de intervención social de proximidad.

Articular los esfuerzos públicos, privados y sectoriales.

Empoderar fortalezas colectivas.

Garantizar el pleno desarrollo de las personas, el acceso integral y universal a los derechos humanos, y restituir la autonomía.

Planes de gestión cultural local para implementar 3 niveles de Intervención en las 20 localidades:

Nivel Sectorial:

Buscaba superar la dispersión de acciones de la SCR D y las entidades adscritas así como construir un diálogo permanente entre los agentes del sector, a través de:

**para la formulación y viabilización proyectos locales y desarrollo de un plan de asesoría y asistencia técnica**

- Representación en Consejos Locales de Gobierno y otras instancias locales, en coordinación con Entidades Adscritas.
- Suscripción de Convenios Marco
- Actualización y elaboración diagnósticos y planes locales
- Análisis estratégicos, construcción de indicadores y asesoría en gestión de calidad

**b). Gestión local y organización**

- Definición líneas de política y estrategias para fortalecer organizaciones
- Acompañamiento y asesoría a organizaciones y agentes locales

**c). Fomento a las prácticas**

- Definición líneas de política y estrategias para el fomento.
- Diseño, implementación y seguimiento de la Convocatoria “Localidades Culturalmente Activas”.

**Suscripción de convenios para implementar líneas de fomento en las localidades.**

- Programa Distrital Casas de la Cultura y apoyo a proyectos locales casas de la cultura.

**d). Procesos de participación local**

- Definición de líneas de política y estrategias para el fomento de la participación.
- Coordinación del Subsistema Local de Arte, Cultura y Patrimonio (Secretaría Técnica, Plan de Acción).

**e) Información para la gestión local**

- Definición de estrategias para el fortalecimiento de los procesos de información sectorial y apoyo a la recolección y procesamiento de información local.
- Apoyo a la difusión y circulación de la información de actividades locales y distritales (boletines virtuales locales y los centros de información).
- Investigaciones, encuestas, sondeos, mediciones y censos, en lo local.

**f). Equipamientos culturales locales**

- Definición de criterios técnicos y

• Conformación de 20 mesas sectoriales locales, integradas por los representantes del sector en las localidades de las diferentes entidades, en cabeza de los equipos locales de cultura de la SCRD.

- Ejecución de proyectos prioritarios del sector en las localidades.
- Apoyo y asesoría en la formulación y seguimiento de proyectos culturales locales por parte de las entidades del sector.
- Coordinación de las acciones generadas de la territorialización de la inversión local del sector

• Desarrollo del Subsistema Local de Participación de Arte, Cultura y Patrimonio, con la realización de las Secretarías técnicas de los Consejos Locales y apoyo al proceso de elecciones.

- Apoyo en la elaboración de Fichas de Caracterización Local.

• Alineación de los instrumentos de planeación de nivel Local y Distrital para fortalecer estratégicamente la presencia del sector en los territorios y las poblaciones (Planes Decenales Locales, Planes de Desarrollo local, Plan Distrital Sectorial y Plan de Desarrollo distrital) y levantamiento de mapas de intervención con base en necesidades.

Nivel Intersectorial: Permite al sector ser eficiente y consciente de su articulación con otros sectores de la administración distrital en cada una de las 20 Localidades, a través de:

- Articulación con las Alcaldías Locales en proyectos como Casas de la Cultura y Fiesta de Bogotá.
- Acompaña los espacios interinstitucionales y comunitarios locales existentes por norma, a través de los planes de acción de los mismos, como son: CLIP-Comisión Local Interinstitucional de Participación, CLD-Consejo Local de Discapacidad, ELAI-Equipo Local de Articulación y apoyo al Consejo Local de Juventud, UAT-Unidad de apoyo Técnico al CLOPS, CLOPS- Consejo Local de Política Social, Comité Local de Mujer y Género, Comité de Envejecimiento, entre otros.

• Participación y Delegación de Directivos del sector y profesionales universitarios (Gestores) en los Consejos Locales de Gobierno en las 20 Localidades a cargo de los Alcaldes Locales.

**jurídicos para la construcción, adecuación, mantenimiento y sostenibilidad de la infraestructura cultural en lo local.**

**• Construcción y sostenibilidad de los equipamientos del PLAMEC en Usme, Suba y Ciudad Bolívar.**

- Nivel Comunitario: Promueve y desarrolla espacios colaborativos para el fortalecimiento de redes y procesos asociativos en los territorios, a través de:
  - Visita a organizaciones culturales locales y apoyo a procesos comunitarios locales.
  - Acompañamiento a la realización de acciones prioritarias para las Localidades como: Presupuestos Participativos pilotos, Gobiernos de Proximidad; Presupuestos participativos de juventud, Gobiernos Zonales en las 20 Localidades, entre otros.
  - Difusión de actividades locales a través de los recursos disponibles por los equipos locales de cultura: Email, Facebook, Twiter, Blog, Boletines semanales de la SCRD, medios alternativos locales y oficina de prensa de las Alcaldías Locales.
  - Funcionamiento de los Centros o puntos de Información cultural local.
  - Apoyo a espacios, procesos y expresiones, prácticas artísticas, culturales, patrimoniales, recreativas y deportivas juveniles en el ejercicio de las diferentes formas de ciudadanía.
  - Desarrollo de procesos de cualificación relacionados con políticas culturales locales distritales y nacionales, así como en procesos de administración pública

## Acciones de los sectores según el decreto 101 de 2010

**Territorialización de los recursos de inversión de la administración central**

**Plan de Desarrollo Bogotá Positiva**

**Plan de Desarrollo Bogotá Humana**

<p><b>Programas y proyectos de inversión en el marco del plan de desarrollo:</b></p> <p><b>Programa: Bogotá Viva</b>  <b>Proyecto: 470 Políticas artísticas, culturales y del patrimonio para una ciudad de derechos</b>  <b>Meta: Apoyar 354 proyectos artísticos, culturales y del patrimonio de vocación metropolitana.</b>  <b>Meta: Formular el 100% de los tres planes sectoriales en Arte, Cultura y Patrimonio.</b></p>	<p>Programas y proyectos de inversión en el marco del plan de desarrollo:</p> <p>763 Gestión cultural local, 922 Ciudadanías Juveniles, 773 Oportunidades para el ejercicio de los derechos culturales, 779 Bogotá reconoce y apropia la diversidad y la interculturalidad, 778 Participación cultural y deportiva incidente y decisoria, 767 Fortalecimiento de la Red de Bibliotecas y fomento y valoración de la lectura, 786 Construcción de conocimiento para la participación ciudadana”, 914 Promoción de la creación y la apropiación artística en niños y niñas en primera infancia, 915 Promoción de la formación, apropiación y creación artística en niños, niñas y adolescentes en colegios de Bogotá, 783 Gestión, dotación, programación y aprovechamiento económico de los equipamientos culturales públicos, 795 Fortalecimiento de las prácticas artísticas en el Distrito Capital, 842 Parques Inclusivos: Física, Social, Económica y Ambientalmente, 928 Jornada Escolar 40 horas semanales, 814 Bogotá Participativa, 919 Músicas de la OFB para la Jornada Única, 920 Músicas de la OFB para todos y todas, 513 Fomento de la Música Sinfónica, 912 Culturas en la diversidad, 656 Realización de actividades artísticas y culturales, 708 Construcción y adecuación de parques y escenarios para la inclusión, 842 Parques Inclusivos.</p>
---	--

Acciones de los sectores según el decreto 101 de 2010	
Consejos Locales de Gobierno <sup>5</sup>	
Plan de Desarrollo Bogotá Positiva	Plan de Desarrollo Bogotá Humana
<p>El 25 de abril de 2011, la Secretaría expide la resolución número 91 “Por medio de la cual se designan delegados del nivel directivo de la Secretaría Distrital de Cultura, Recreación y Deporte a las sesiones trimestrales de programación y seguimiento de los Consejos Locales de Gobierno, establecidas en el artículo 15 del Decreto 101 de 2010”. Los delegados son funcionarios de la SCRD.</p>	<p>Delegación de directivos a los Consejos Locales de gobierno de las 20 localidades (según Resoluciones 172 de 2013, resolución 686 de 2013 y Resolución 469 de 2014)</p> <p>Los delegados son funcionarios de las entidades del sector.</p>

Tabla 1. Acciones de los sectores según el decreto 101 de 2010.

<sup>5</sup> El Consejo de Gobierno Local es una instancia de coordinación entre el Distrito y las localidades, para facilitar la gobernabilidad local. En esos consejos se toman decisiones alrededor de las políticas y la asignación de recursos, apuntando a la construcción de un modelo descentralizado. En cumplimiento del Decreto 101, se determinó que la representación sectorial en los Consejos Locales de Gobierno debe estar en cabeza de funcionarios del nivel directivo de la Secretaría.

Fuente: elaboración propia

Es así como se identifican algunos “énfasis” en cada plan de gobierno, que obedecen a sus prioridades y estrategias para la gestión pública de la cultura. Esto no quiere decir que en su implementación y desarrollo cada una de las acciones enunciadas no hayan contado con debilidades, tensiones y desafíos, pero la ausencia de una memoria institucional que dé cuenta de esto, evidencia la necesidad de procesos de seguimiento más rigurosos que permitan conocer esos desafíos en el marco de la implementación de las políticas, más allá de las cifras de cumplimiento de los planes de desarrollo.

En lo descrito se resalta el papel que el Decreto 101 tiene para la organización de las relaciones y competencias entre el nivel distrital y el local y los avances que en ese sentido ha tenido el sector cultural. Mientras la participación en los Consejos Locales de Gobierno se destaca como una de las líneas más y mejor abordada, la línea de la territorialización sigue presentando inconvenientes sobre “cómo” el sector territorializa y la definición los proyectos que desde los planes de desarrollo cumplen dicho fin.

De igual manera se resalta la creación de diferentes instrumentos para el trabajo de articulación entre lo local y distrital tales como: diagnósticos, canasta de precios, convenios marco, fichas de caracterización local, entre otros. Resulta fundamental conocer estas experiencias, capitalizarlas y darle una nueva lectura a la luz del nuevo plan de desarrollo y del modelo que aquí se presenta.

## **1.2. Plan de Desarrollo “Bogotá Mejor para Todos” 2016 - 2019**

El Plan Distrital de Desarrollo “*Bogotá Mejor para Todos*” fue expedido por el Concejo Distrital mediante el Acuerdo 645 de 2016. El objetivo del Plan es propiciar el desarrollo pleno del potencial de los habitantes de la ciudad, para alcanzar la felicidad de todos en su condición de individuos, miembros de una familia y la sociedad. Se trata de aprovechar el momento histórico de reorientar el desarrollo de Bogotá, teniendo en cuenta la oportunidad de transformar su dinámica de crecimiento para hacerla una ciudad distinta y mejor, y recuperar la autoestima

ciudadana y transformar la ciudad en un escenario que incremente el bienestar de sus habitantes y refleje la confianza ciudadana en la capacidad de ser mejores y vivir mejor (Art. 2).

Para lograr este propósito, el Plan se estructura en tres pilares: i) Igualdad en calidad de vida, ii) Democracia Urbana y iii) Construcción de Comunidad y Cultura Ciudadana; y cuatro ejes transversales: i) nuevo ordenamiento territorial, ii) calidad de vida urbana que promueve el desarrollo basado en el conocimiento, iii) sostenibilidad ambiental basada en la eficiencia energética y el crecimiento compacto de la ciudad y iv) gobierno legítimo fortalecimiento local y eficiencia.

Por el carácter transversal del Plan de Desarrollo, el sector Cultura, Recreación y Deporte aparece reflejado en diferentes pilares, ejes y programas, lo anterior bajo el interés de lograr una actuación articulada entre los diferentes sectores administrativos del Distrito, bajo propósitos y metas comunes. En este sentido, en el Pilar de Igualdad de Calidad de Vida, orientado a propiciar la igualdad y la inclusión social mediante programas dirigidos a la población vulnerable, especialmente a la primera infancia, se encuentra el programa *mejores oportunidades para el desarrollo a través de la cultura, la recreación y el deporte*, que tiene por objetivo ampliar las oportunidades y desarrollar capacidades de los ciudadanos y agentes del sector, con perspectiva diferencial y territorial, y con el fin de hacer efectivas las libertades culturales, recreativas y deportivas de la población. Lo anterior en los siguientes proyectos estratégicos:

Proyecto Estratégico	Metas PDD
Formación para la transformación del ser	Atender 4.343 formadores en las áreas de patrimonio, artes, recreación y deporte
	Aumentar a 12% el porcentaje de personas que han asistido durante los últimos 12 meses a presentaciones de la OFB
	Aumentar a 15% el porcentaje de la población que realiza prácticas culturales
	Beneficiar anualmente 1.400 deportistas de alto rendimiento
	Crear centros de perfeccionamiento
	Realizar 20 procesos de investigación, sistematización y memoria
	Realizar 634.250 atenciones a niños, niñas y adolescentes en el marco del programa Jornada Única y Tiempo Escolar durante el cuatrienio
	Realizar 81.000 atenciones a niños y niñas en el programa de Atención Integral a la Primera Infancia
Plan Distrital de lectura y escritura	Apoyar 50 bibliotecas comunitarias
	Aumentar a 12 las biblioestaciones en Transmilenio
	Aumentar a 3,2 el promedio de libros leídos al año por persona
	Aumentar a 95 los Paraderos para Libros para Parques
	Aumentar en un 25% el número de libro disponibles en la red capital de bibliotecas públicas -Bbliored y otros espacios públicos de lectura.
	Consolidar una biblioteca digital de bogotá
Política de emprendimiento e industrias culturales y creativas	Incrementar en un 15% el número de asistencias a actividades de fomento y formación para la lectura y la escritura
	Poner en funcionamiento 9 puestos de lectura en plazas de mercado
	Creación de 7 nuevos centros orquestales
	Crear el capítulo Bogotá en la cuenta satélite de cultura
Programa de estímulos	Fortalecer 4 iniciativas de clústers y valor compartido
	Aumentar a 3.143 el número de estímulos entregados a agentes del sector
	Aumentar a 36% el porcentaje de la población que practica algún deporte
	Aumentar a 400 los proyectos de organizaciones culturales, recreativas y deportivas apoyados

Figura 1. Proyectos estratégicos del PDD – mejores oportunidades para el desarrollo a través de la cultura, la recreación y el deporte. Fuente. SCR- DPPE. 2016

El pilar de *Democracia Urbana* busca incrementar y mejorar el espacio público, peatonal y la infraestructura pública disponible para los habitantes de Bogotá mediante programas que materializan el principio de igualdad para todos y supremacía del interés general sobre el particular, fomentando el cuidado y apropiación del espacio público y el entorno construido y natural, para aumentar el sentido de pertenencia y construir un proyecto de ciudad compartido. En este marco, se encuentra el programa *Espacio Público para Todos - Espacios Vivos y Dinámicos*, en el cual participan diferentes sectores de la Administración y que tiene como objetivo transformar e incrementar el espacio público y natural construido como un escenario democrático, seguro y de calidad para la socialización, apropiación, uso adecuado y disfrute de todas las personas. En este programa, el sector cultural participa con los siguientes proyectos estratégicos:



Proyecto Estratégico	Metas PDD
Gestión de infraestructura cultural y deportiva nueva, rehabilitada y recuperada	Construcción o adecuación de 75 canchas sintéticas
	Construcción y/o mejoramiento de 64 parques en todas las escalas, en los que se construirán cuatro xtreme parks
	Disminuir a 11,21% el porcentaje de personas que considera que las canchas y escenarios deportivos han empeorado
	Disminuir a 14,83% el porcentaje de personas que considera que los parques han empeorado
	Gestionar la construcción de 5 equipamientos culturales, recreativos y deportivos
	Mejorar 132 equipamientos culturales, recreativos y deportivos
Recuperación del patrimonio material de la ciudad	Aumentar a 49,7% el porcentaje de personas que usa los equipamientos culturales de su localidad
	1.009 Bienes de Interés Cultural (BIC) intervenidos
	Aumentar a 19,95% el porcentaje de personas que asiste a eventos deportivos
	Aumentar a 39% el porcentaje de personas que visita parques recreativos, de diversión o centros interactivos de la ciudad
	Formular el Plan Especial de Manejo y Protección del Centro

Tabla 2. Proyectos estratégicos PDD Espacio Público para Todos - Espacios Vivos y Dinámicos. Fuente. SCR- DPPE, 2016

Finalmente, el pilar de *Construcción de Comunidad y Cultura Ciudadana* se enfoca en aumentar el cumplimiento de la ley y la cooperación ciudadana, consolidando espacios seguros y confiables de interacción, fortaleciendo la justicia, reduciendo la criminalidad y mejorando la percepción de seguridad. Lo anterior con el fin de convertir a Bogotá en una ciudad líder en la promoción de la cultura ciudadana, donde los ciudadanos disfruten una gran oferta de espacios culturales, recreativos y deportivos, los vecinos se conozcan y vivan solidariamente, y participen en actividades para mejorar su entorno, e incrementar así su sentido de pertenencia y preparar la ciudad para la paz. En este pilar se destaca el programa *Cambio cultural y construcción de tejido social para la vida* el cuál se orienta a estimular cambios culturales a través de las acciones colectivas, participativas y comunitarias desde el arte, la cultura, la recreación y el deporte para la apropiación y disfrute del espacio público, la convivencia, el respeto a la diferencia, el cuidado del medio ambiente y la promoción de la cultura ciudadana, como pilar de la construcción de tejido social. Para ello, el sector formuló los siguientes proyectos estratégicos:

Proyecto Estratégico	Metas PDD
Comunicación pública mejor para todos	Aumentar a 7,28% el porcentaje de personas que respeta la diferencia
	Emitir 2.500 programas de Educación, Cultura, Recreación y Deporte, con enfoque poblacional y local
Cultura ciudadana para la convivencia	Aumentar a 48,5% el porcentaje de personas que perciben el espacio público como lugar de expresión cultural y artística, y para la práctica deportiva
	Formular e implementar una política pública de cultura ciudadana
	Implementar la red de cultura ciudadana y democrática
Intervención integral en territorios y poblaciones priorizadas a través de cultura, recreación y deporte	Orientar la formulación y acompañar la implementación de 16 proyectos de transformación cultural del distrito
	Orientar la formulación y acompañar la implementación de 60 protocolos de investigación, sistematización y memorias sociales de los proyectos estratégicos del sector Cultura, Recreación y Deporte
	Acompañar 10 actuaciones urbanísticas en el territorio, en el marco del programa de mejoramiento integral de barrios
	Aumentar a 13% el porcentaje de personas que están muy satisfechas con la oferta cultural de su barrio
	Aumentar a 18,82% el porcentaje de personas que asiste a la ciclovía de la ciudad
	Disminuir a 48,8% el porcentaje de personas que no asistieron a presentaciones y espectáculos culturales de la ciudad
Valoración y apropiación social del patrimonio cultural	Realizar 132.071 actividades culturales, recreativas y deportivas, articuladas con grupos poblacionales y/o territorios
	Realizar 9 intervenciones de Vivienda de Interés Prioritario (VIP), en el marco del programa nacional Comunidades arte biblioteca y cultura
	Alcanzar 1.700.000 asistencias al Museo de Bogotá, a recorridos y rutas patrimoniales y a otras prácticas patrimoniales
	Aumentar a 14,2% el porcentaje de personas muy satisfechas con la oferta deportiva y recreativa de su barrio

Tabla 3. Proyectos estratégicos PDD Cambio cultural y Construcción de Tejido social para la Vida. Fuente. SCR- DPPE. 2016

El Plan de Desarrollo Distrital “Bogotá Mejor Para Todos” (Acuerdo Distrital 645 de 2016) se construyó a partir de la consulta con la ciudadanía a través de tres mecanismos: 1) consulta ciudadana con participación del Consejo Territorial de Planeación y de un delegado del Consejo Distrital de Arte, Cultura y Patrimonio; 2) consulta virtual “Bogotá Abierta”, mediante la cual la administración distrital organizó y puso en marcha un esquema virtual para recibir propuestas de los ciudadanos; y 3) una consulta presencial de participación a través de veintidós eventos tales como foros temáticos distritales, sesiones territoriales inter-locales, encuentros rurales, recolección de ideas ciudadanas en jornadas de Recreovías, centros comerciales y plazas de mercado, eventos poblacionales y mesas de trabajo con diferentes organizaciones de la sociedad civil.

Según datos del Proyecto de Acuerdo del Plan de Desarrollo, se contó con 21.270 participantes entre personas y organizaciones de la sociedad civil, que aportaron 20.259 ideas para el Plan de Desarrollo Distrital. El 34% de éstas fueron obtenidas a

través de veintidós eventos de participación presencial y 66% directamente en la plataforma virtual (Proyecto de acuerdo del Plan de Desarrollo). En la estrategia de consulta el 3% de las propuestas recibidas, correspondió a temas de cultura y convivencia y el 3% a transparencia y participación.

El Plan de Desarrollo “Bogotá Mejor para Todos” se organiza en pilares y ejes transversales. Estas categorías resumen un único objetivo a largo plazo: “la felicidad plena de todos y por todos”. El plan incluye a los habitantes actuales y los venideros; incluye a todos los géneros, las razas, los orígenes, las condiciones e incluso especies de la naturaleza. En el Plan, en la definición “todos” subyace un amplio concepto de diversidad y de vida, de la que se deriva, una mirada de las poblaciones, las localidades y el desarrollo sostenible, aspectos considerados fundamentales para definir el futuro de la ciudad, en la perspectiva de ser co-construida con los esfuerzos de todos.

En consecuencia, el Plan de Desarrollo en materia cultural apuesta por programas y proyectos a largo plazo, que hacen énfasis en las siguientes líneas de acción:

- **Bogotá diversa e incluyente:** Destaca la participación de los Jóvenes en la Ciudad:

Los jóvenes tienen proyectos de vida claros para aportar decididamente a la construcción planeada de sus familias, la inclusión productiva en la sociedad y la participación activa en las decisiones de la ciudad. Conocen y entienden sus derechos y deberes y viven en entornos que los protegen y alejan de las drogas y la violencia. También son promotores de lazos familiares estables y respetuosos y de relaciones sanas. (p. 57)

- **Bogotá: educación y cultura para todos y todas:** El ejercicio ciudadano, los espacios culturales, deportivos, recreativos, ambientales, de participación ciudadana y de ejercicio de los derechos humanos, ejercicio a plenitud de libertades creativas, recreativas y deportivas la cultura, la recreación y el deporte, han trascendido el ámbito sectorial y son un componente fundamental de la vida ciudadana, al favorecer la inclusión de todas las formas de ser sujetos culturales, al reconocer y valorar la diversidad cultural de la ciudad y al promover nuevas relaciones sociales e interculturales.

El tema de los equipamientos culturales y deportivos también es objeto de la política:

Para ampliar el despliegue de la libertad, la ciudad desconcentró los equipamientos, y fomentó las iniciativas público privadas para su construcción, operación y mantenimiento. Los equipamientos culturales, recreativos y deportivos están dotados, articulados en red y son líderes en la construcción cultural y social de los territorios. Tienen a su cargo la promoción de la apropiación del entorno como un bien común y propician la construcción del tejido social y nuevas formas responsables de ser ciudadanos. (p. 60)

En cuanto a Cultura Ciudadana se plantean los valores democráticos y el respeto por la Ley:

La cultura ciudadana basada en el respeto a la ley, a los demás y a las normas básicas de comportamiento y convivencia social es una característica reconocible de la sociedad bogotana, la cual dispone, en todos sus niveles, de capacidades para el diálogo democrático. Tales capacidades otorgan sentido a los escenarios de participación y construcción colectiva y concertada existentes en los territorios, en los que las personas ejercen plenamente su ciudadanía, como sujetos políticos, capaces y consientes de la incidencia de su voz, sus iniciativas y su control en la superación de los retos colectivos. Dichas expresiones de civismo, son la manifestación del arraigo de los valores democráticos en los habitantes de Bogotá, lo que conduce al fortalecimiento de los vínculos sociales, con base en el diálogo abierto y la promoción de las capacidades para la construcción de estrategias colectivas basadas en la deliberación plural y el empoderamiento y participación de los ciudadanos en la construcción de lo público y el progreso social. (p. 64)

Es así como se evidencia una transversalidad de la cultura en diferentes ámbitos de la vida cultural de la ciudad y un reto para el sector y la ciudad en los próximos tres años.

### **1.3. Mecanismos de gestión del territorio**

A continuación, se presenta un breve recorrido por algunos esquemas de trabajo que desde la Secretaría Distrital de Cultura, Recreación y Deporte (antiguo Instituto Distrital de Cultura y Turismo) se han implementado para la gestión de la cultura en

los territorios de la ciudad entre 1997 y 2016.

### **1.3.1. El Instituto Distrital de Cultura y Turismo IDCT**

El Instituto Distrital de Cultura y Turismo (IDCT) tenía como misión:

Potenciar la diversidad cultural, la formación artística, el capital turístico y el conocimiento del Distrito Capital. Ampliar y cualificar el consumo cultural y contribuir a la convivencia ciudadana y al fortalecimiento de la cultura democrática. Formular políticas orientadas a la descentralización y a la especialización de los campos de la cultura y el turismo. Promover la reorganización de las entidades distritales de cultura. (IDCT, 1978)

Desde su creación en 1978, el IDCT se convirtió en la institución líder del sector cultural para la ciudad. Antes de convertirse en la Secretaría de Cultura, Recreación y Deporte, el IDCT sufrió al menos cinco reformas administrativas. Al convertirse en SCRD, se le otorga la misión de formular políticas culturales y centrar su acción pública, garantizando los derechos culturales convirtiéndose en la institución líder del sector.

Es importante hacer notar que los cambios en la estructura administrativa de una entidad pública son relevantes, porque expresan su adecuación organizacional frente a las políticas, planes y programas que está en la obligación de implementar.

Para los fines de este documento, se parte de la última reestructuración realizada en el 2001 mediante los acuerdos 001 y 002, donde la Subdirección de Cultura se convierte en la Subdirección de Fomento a las Artes y las Expresiones Culturales, de la cual hace parte la Gerencia de Descentralización, antigua División de Descentralización.

La estructura organizacional del IDCT se modificó ya que las nuevas metas institucionales exigieron la modernización administrativa de la entidad, así como la optimización de procesos, la búsqueda de mayores valores agregados en la gestión y el fortalecimiento de la gestión social y ambiental. (Pecha, 2003, p. 978)

A este ejercicio administrativo se suma un importante hito en la historia de la cultura y la participación de la ciudad, la reforma del Sistema Distrital de Arte, Cultura y Patrimonio del 2002 (Decreto 221), la cual le da al Instituto la responsabilidad de liderar este importante espacio de participación y concertación ciudadana.

Es así como la Gerencia de Descentralización entre 2001 y el 2005 desarrollaba los programas de: Casas de la Cultura, Sistema Distrital de Cultura, Centros de Información Cultural Local, Jóvenes Tejedores de Sociedad, Cultura en Común, Desfile Metropolitano de Comparsas y otros más esporádicos como Barrio en el Umbral, Encuentros Multiculturales, Complementariedad a Proyectos Locales y Pactos Sociales. Todo eso se ejecutaba a través de un proyecto de inversión y un equipo humano conformado por dos personas de planta (que luego sería una sola) y cerca de 100 contratistas que pasaron por varias figuras de contratación (a través de PNUD, o directamente con el IDCT, entre otras).

El Sistema, desde este proyecto, era el encargado no solo de liderar ese espacio sino de responder por los diferentes temas relacionados con el sector cultural en las localidades, para lo cual contaba para el 2001 – 2004 con un grupo de 20 gestores, uno por localidad, y un equipo que llegó a ser de 10 personas que coordinaban los denominados Centros de Información Cultural, un coordinador y un asistente administrativo. Este equipo además atendía asuntos relacionados con poblaciones principalmente ligados a jóvenes, personas con discapacidad y grupos étnicos.

El equipo tenía bajo su responsabilidad las Secretarías Técnicas de los Consejos de Cultura que tenían las siguientes funciones:

- 1) Presentar los informes sobre los trabajos realizados por las comisiones de los consejos.
- 2) Colaborar en la redacción de los informes que se deban presentar.
- 3) Conseguir el material informativo, doctrinario, jurisprudencial y bibliográfico que sea indispensable para las actividades del consejo.
- 4) Elaborar las actas de las sesiones.
- 5) Procurar que los trabajos realizados por los miembros del consejo sean presentados oportunamente y facilitar su difusión y conocimiento a los demás miembros del mismo.

- 6) Llevar el archivo de los trabajos, informes, correspondencia y documentación del consejo.
- 7) Convocar oportunamente a los miembros del consejo a las sesiones y demás eventos que los involucre.
- 8) Refrendar con su firma las actas aprobadas por el consejo.
- 9) Prestar y proporcionar la logística necesaria para el óptimo funcionamiento de los consejos de cultura, de acuerdo a lo establecido en el artículo 27 del presente decreto.
- 10) Informar sobre el desarrollo del trabajo del consejo de cultura a los medios de comunicación y a la comunidad en general, sobre los temas decididos por los consejos de cultura
- 11) Coordinar las gestiones pertinentes con las administraciones locales, dependencias del Instituto e instituciones afines, para garantizar el buen funcionamiento de los consejos de cultura.
- 12) Coordinar el desarrollo del Sistema Distrital de Cultura en su nivel distrital o local.
- 13) Proporcionar la información y los diagnósticos actualizados sobre la realidad cultural distrital, local y de las áreas artísticas que se requieran para el desempeño de las funciones de los consejos.
- 14) Las demás funciones que señale la presidencia o los respectivos consejos.  
(Alcaldía mayor, decreto 221 de 2002, artículo 18)

Así mismo, el equipo de gestores fue el articulador de los demás proyectos y programas que se desarrollaban en las localidades no solo de la gerencia sino del Instituto en general. Es así como se identifica un esquema de trabajo ligado a la distribución político administrativa de la ciudad (20 localidades), con un equipo responsable de liderar el Sistema Distrital de Cultura y con una política de información y comunicación local materializada en los Centros de Información Cultural.

De la misma manera, se resalta que en la primera alcaldía del actual alcalde Enrique Peñalosa, (1998-2000) se crearon las Unidades Ejecutoras Locales (UEL), como dependencias encargadas de la viabilidad técnica y la contratación de los proyectos locales en un ejercicio de re-centralización. La UEL de cultura estaba a

cargo del IDCT y funcionó hasta 2008. Esta dependencia sin duda generaba una relación con las alcaldías locales diferente a la actual, en la cual existía una relación de coordinación permanente y muy activa entre el nivel central y el local, donde el rol de los gestores consistía en apoyar el proceso de viabilización y seguimiento a la ejecución de los proyectos locales, no en términos de interventoría sino de seguimiento local y acompañamiento, eran unos facilitadores de los diferentes procesos de la UEL.

Se establece así un esquema de abordaje territorial que respondía al marco normativo dado por la Alcaldía Mayor y por los desarrollos de la Ley General de Cultura.

### **1.3.2. La Secretaría Distrital de Cultura, Recreación y Deporte SCRD**

Ahora bien, es en 2006 donde ocurre otro hito relevante para la vida pública cultural de la ciudad, la creación de la Secretaría Distrital de Cultura, Recreación y Deporte (SCRD), en el marco de la reestructuración administrativa de todas las entidades distritales. Al mismo tiempo se crean las entidades adscritas al sector conformadas por el Instituto Distrital de Patrimonio Cultural (IDPC), el Instituto Distrital de Recreación y Deporte (IDRD), la Fundación Gilberto Alzate Avendaño (FUGA), la Orquesta Filarmónica de Bogotá (OFB), el Instituto Distrital de las Artes (IDARTES en el 2010) y la entidad vinculada, Canal Capital.

Esto configura un nuevo escenario para la gestión pública de la cultura, en el cual se crea una entidad encargada del desarrollo de las prácticas artísticas y se organizan otras existentes, buscando dar un horizonte de sentido al sector. De esta forma, la SCRD formula las políticas del campo cultural de la ciudad y sus entidades adscritas y la vinculada, las implementan y desarrollan.

Todo esto, sin duda, representó nuevos retos para el abordaje territorial desde el sector y al día de hoy sigue generando la necesidad de nuevas competencias, estrategias, roles y mecanismos para el desarrollo cultural territorial, en la medida es que es preciso articular y acercar la formulación de las políticas con enfoque



territorial, en cabeza de la SCRD, con su implementación, en cabeza de las demás entidades del sector.

Ahora bien, en el decreto 556 de 2006 luego modificado por el decreto 442 de 2013, se establece el objeto y estructura administrativa de la SCRD. Según estas normas la Secretaría “tiene por objeto orientar y liderar la formulación concertada de políticas, planes y programas en los campos cultural, patrimonial, recreativo y deportivo del Distrito Capital en coordinación con la Secretaría Distrital de Planeación y con la participación de las entidades a ella adscritas y vinculadas y la sociedad civil”.

La resolución 108 del 18 de febrero de 2014 establece como su misión:

Somos la entidad que lidera el sector público distrital de cultura, recreación y deporte para lograr la garantía de los derechos y la promoción de las libertades culturales de los habitantes de Bogotá, mediante la formulación concertada de políticas públicas y su gestión integral con enfoque territorial y poblacional como condiciones esenciales de la calidad de vida, la sostenibilidad y la democracia en la ciudad.

Es así como se crea la Dirección de Arte, Cultura y Patrimonio y dentro de ella, la Subdirección de Prácticas Culturales, como se observa en el siguiente organigrama:

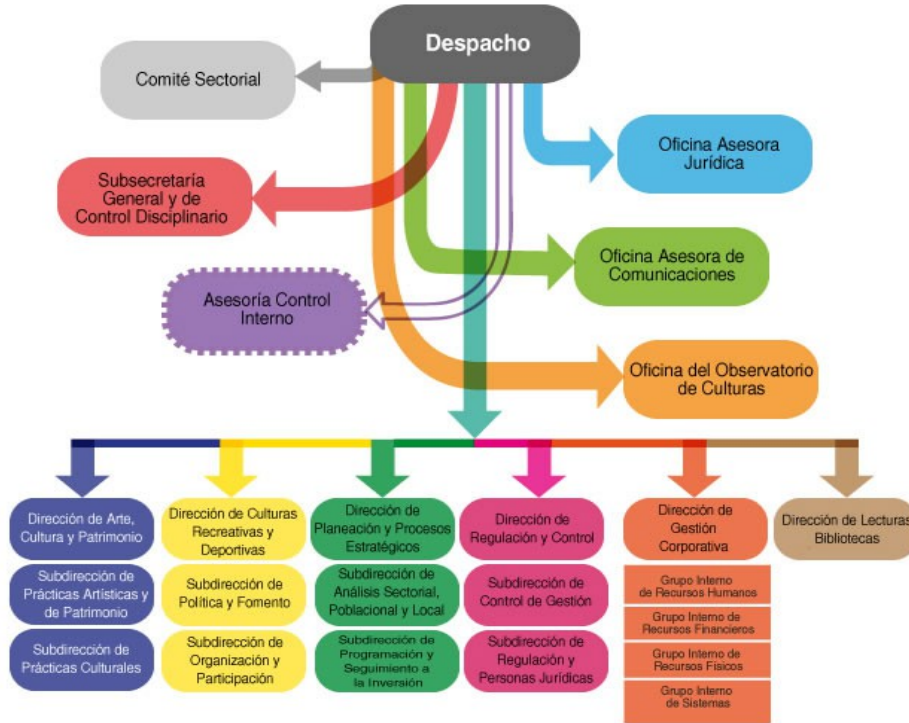


Figura 2. Organigrama de la Secretaría de Cultura, Recreación y Deporte SCR D

Tomado de: [www.culturarecreacionydeporte.gov.co](http://www.culturarecreacionydeporte.gov.co)

El decreto 442 de 2013 establece que son funciones de la Subdirección de Prácticas Culturales, entre otras:

- Realizar las actividades para la formulación de las políticas referentes al Sistema Distrital de Cultura y a los subsistemas adicionales, así como coordinar con las entidades adscritas y vinculadas las actividades para el funcionamiento de las instancias, espacios y procesos del Sistema Distrital de Cultura y de los subsistemas a que haya lugar en los campos de la cultura.
- Apoyar a la Dirección en la coordinación con las entidades adscritas y vinculadas las actividades necesarias para la formulación, la ejecución, el seguimiento y la evaluación de políticas, programas y proyectos para el fortalecimiento de la participación ciudadana y el control social, la adecuación de los espacios de participación en los campos de la cultura y su articulación con otros sistemas y espacios de participación y control social distrital.

- Realizar las actividades para la formulación, adopción y articulación de políticas, planes, programas y proyectos en los ámbitos territorial, sectorial y poblacional para el fortalecimiento de los procesos de información, planeación, organización, fomento, regulación y control de los campos de la Cultura del Distrito Capital y sus localidades, que garanticen el ejercicio efectivo, progresivo y sostenible de los derechos culturales y el derecho a la cultura y promuevan una cultura de los derechos con la participación del sector público y la sociedad civil de acuerdo con los protocolos definidos por la Dirección de Planeación de la Secretaría.

En consonancia con un interés de realizar un ajuste institucional que permita a la Secretaría dar mejor cumplimiento a su misionalidad, mediante el Decreto Distrital 037 de 2017 se realizó una reforma administrativa que transformó las direcciones y dependencias, dentro de las cuáles se destaca la creación de la Subsecretaría de Gobernanza con las Direcciones de Asuntos Locales y Participación, Fomento y Personas Jurídicas, y la creación en la Dirección de Arte, Cultura y Patrimonio de la Subdirección de Infraestructura Cultural, que tiene dentro de sus funciones articular y acompañar las estrategias conducentes al fortalecimiento de la infraestructura cultural del Distrito Capital; gestionar y desarrollar acciones de implementación del Plan Maestro de Equipamientos Culturales –PLAMEC; desarrollar mecanismos de gestión participativa que garanticen la sostenibilidad económica y social de los equipamientos culturales públicos en las diferentes escalas; y especialmente gestionar el acompañamiento y dinamización de las Casas de la Cultura en el Distrito Capital.

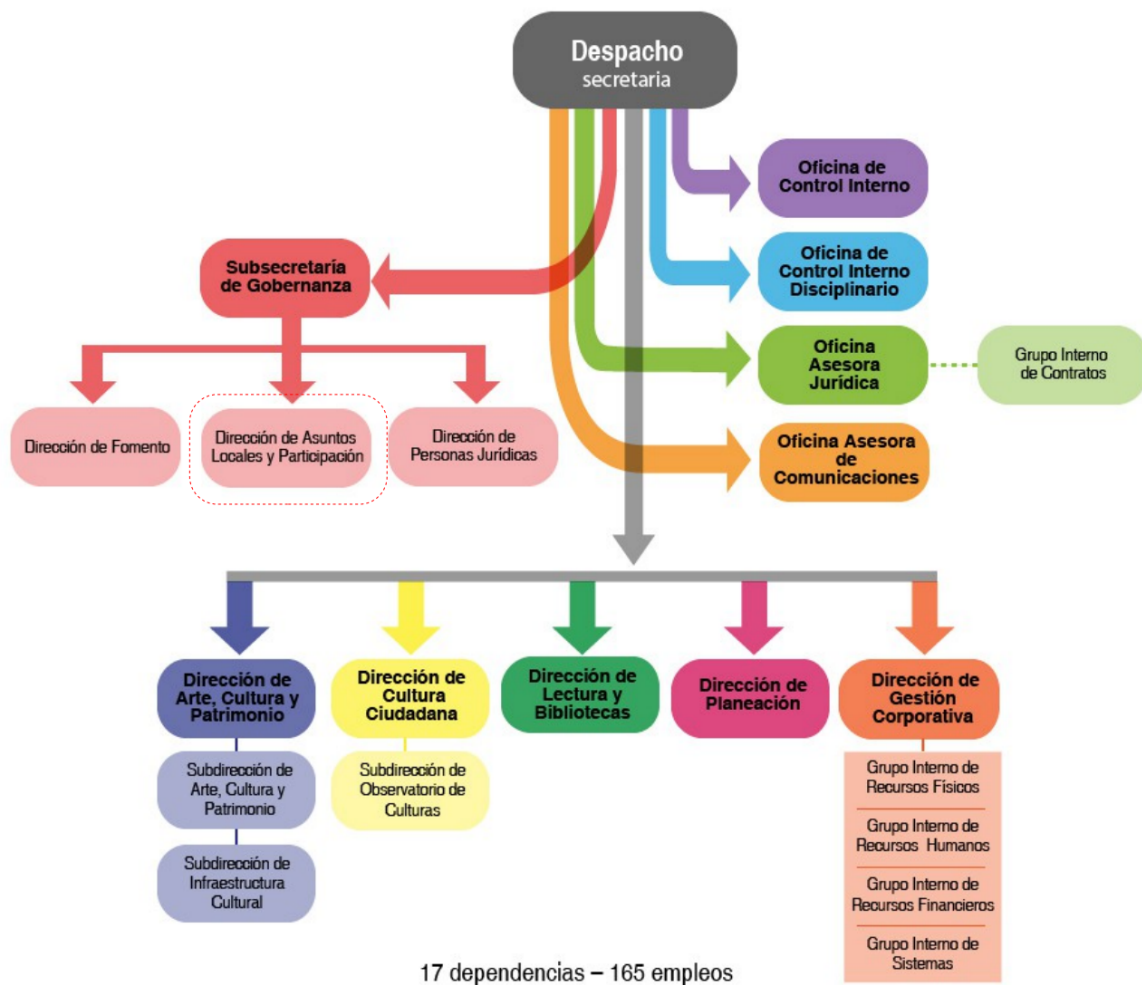


Figura 2. Reforma administrativa de la SCRD, según decreto distrital 037 de 2017

Fuente: SCR D

De otra parte, la Dirección de Asuntos Locales y Participación tiene como función la implementación de las políticas, estrategias, planes, programas y proyectos locales relacionados con la misión sectorial a partir de estrategias de articulación sectorial y local, generando acciones para la dinamización de las instancias, espacios y procesos del Subsistema Local de Arte, Cultura y Patrimonio, la coordinación de la intervención de los gestores en las localidades, el diseño de dispositivos de información para garantizar un conocimiento objetivo de la problemática de las localidades y la ejecución de estrategias, planes, programas y proyectos orientados a la identificación reconocimiento, fomento, sensibilización, formación, promoción y difusión del arte, la cultura y el patrimonio en los diferentes grupos poblacionales.

Es en este marco que la Dirección (antigua Subdirección) ha estado encargada de la formulación e implementación del enfoque territorial y poblacional al interior de la SCRD. En ese sentido y dando continuidad a lo existente, esta dependencia cuenta con los equipos locales de cultura para la actuación en el territorio. Este equipo, desde el 2006 hasta el día de hoy, ha estado conformado de diferentes maneras y con diversos enfoques. Se puede afirmar que desde la SCRD no ha existido como tal un modelo de gestión territorial sino diferentes esquemas de trabajo que han respondido de diversas formas a las necesidades institucionales y comunitarias de la gestión cultural en los territorios y con las poblaciones.

A continuación, describimos brevemente algunos de estos esquemas:

- **Corporación promotora de las comunidades municipales de Colombia PROCOMUN.** Entre los años 2006 -2007, el Instituto, en el marco de una política de descentralización y generación de capacidades locales y basado en el principio de corresponsabilidad, toma la decisión de contratar una entidad sin ánimo de lucro con el fin de

Aunar recursos humanos, técnicos y económicos, así como experiencias en coordinación y acompañamiento en ejecución de política y gestión, con el propósito de desarrollar el proyecto de fortalecimiento de la gestión cultural de las localidades de Bogotá, en el marco de los procesos de planeación, organización, información y fomento, en los campos del arte, la cultura, el patrimonio y el turismo, basado en la corresponsabilidad entre la administración central y las localidades. Todo lo anterior en el cumplimiento del Plan de Desarrollo “Bogotá Sin Indiferencia”.

Para tal fin, y en articulación con las alcaldías locales, se seleccionaba el equipo de promotores, apoyos profesionales y técnicos que realizarían el trabajo de gestión cultural local, contando con tres personas en el equipo de las localidades grandes. Algunos testimonios de la época, permiten señalar que el ejercicio resultó interesante en la medida de que los alcaldes locales se sentían más partícipes del proceso de gestión de las políticas culturales, pero se generaron algunos riesgos respecto al liderazgo y rol de la SCRD en la coordinación de ese equipo. Así mismo, se mantuvo la UEL y con ella la relación administrativa con

las alcaldías locales para la ejecución de los recursos de los Fondos de Desarrollo Local.

- **Contratistas directos.** Entre la segunda mitad del 2007 y la primera mitad de 2012 la SCRD vinculó directamente a los equipos locales de cultura, mediante la figura de contrato de prestación de servicios. Cada año se contaba con un esquema diferente del equipo, lo cual obedecía, especialmente, a la disponibilidad de recursos financieros. Es así como se mantuvo el número de 20 gestores, pero el número de apoyos profesionales y su distribución local variaba de periodo a periodo. Así mismo, el equipo poblacional se fue consolidando y contaba con 3 o 4 profesionales. Con la creación de la SCRD, las competencias de la UEL vuelven a las alcaldías locales, y con el Decreto 101 de 2010 se establecen las funciones, correlaciones y responsabilidades del nivel central y el local, lo cual genera un marco de relacionamiento diferente.

Los equipos territoriales y poblacionales siguieron cumpliendo las tareas relacionadas con las Secretarías Técnicas y con el acompañamiento al desarrollo del Sistema de Arte, Cultura y Patrimonio, pero ya la coordinación de dicho espacio recayó sobre la Dirección de Arte, Cultura y Patrimonio de la SCRD.

Es así como en este periodo, los énfasis del abordaje territorial se centraron en acompañar los diferentes procesos misionales de la SCRD en los territorios con algunas carencias dadas por el tipo de vinculación que no permitía una continuidad de la presencia en las localidades (contratos a 9, 10 u 11 meses) y las implicaciones de ser contratistas y no funcionarios públicos en materia de toma de decisiones, y representación, entre otros.

- **Funcionarios públicos de planta temporal.** Entre el 2013 y principios del 2016, los equipos locales de cultura, el equipo poblacional y el equipo de

participación, hicieron parte de la planta temporal de la Secretaría, por lo cual fueron durante cerca de 4 años funcionarios de planta. Esto generó algunas condiciones diferentes de relacionamiento en lo local, entre las cuales vale la pena destacar la continuidad del equipo, un nivel importante de representatividad en el territorio y en los diferentes espacios de representación y delegación, lo cual se complementó con un “estatus” considerado más legítimo por los interlocutores del sector.

Así mismo, el respaldo directo de las diferentes dependencias de la SCRD para la gestión, un importante acceso a la información institucional, la realización de actividades de tipo administrativo, como, por ejemplo, de supervisión, también fueron novedades de este esquema. Sin embargo, también se presentaron algunas dificultades en relación con las directrices emanadas de la Subdirección de Prácticas Culturales y las de otras dependencias de la Secretaría, según fuentes testimoniales. Se afirma que la ruptura al interior de la SCRD generó un clima laboral tenso y dificultades para establecer un conducto regular entre las pautas dadas por otras dependencias de la SCRD y la Subdirección.

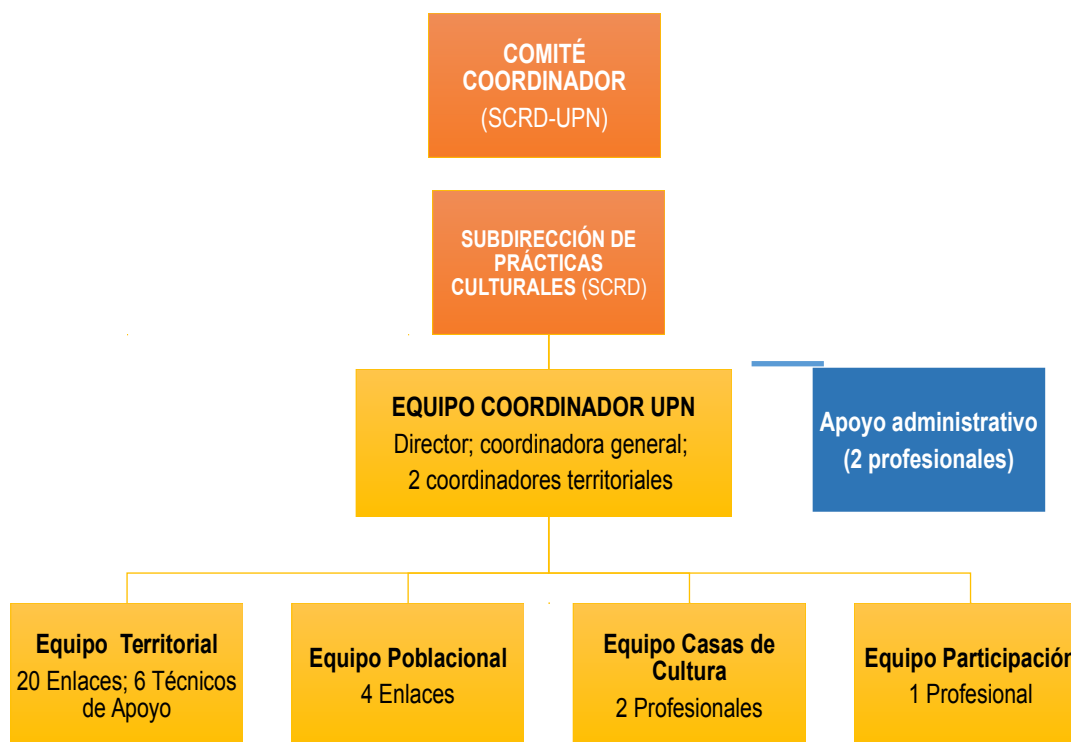
- **Universidad Pedagógica Nacional UPN.** En el año 2016 la SCRD, en el marco de los lineamientos de la nueva administración distrital, decide realizar un contrato interadministrativo con la UPN con el objeto de “prestar los servicios especializados para generar insumos en la construcción de un modelo de gestión territorial, que articule el sector en el proceso de fortalecimiento de la gestión cultural local, poblacional con enfoque diferencial, en el marco del Plan de Desarrollo Bogotá Mejor para Todos”.

Es así como la Universidad contó con un equipo de veintiocho personas para los equipos territoriales (veinte enlaces y seis apoyos técnicos, dos coordinadores), cuatro personas para el equipo poblacional, dos coordinadores territoriales, una persona para el tema de participación, dos para casas de cultura y un equipo

coordinador y administrativo de cuatro personas. Este equipo, además de llevar a cabo labores de acompañamiento técnico y político de los territorios y poblaciones sobre las políticas culturales, tuvo la responsabilidad de realizar un ejercicio de construcción de lineamientos de un modelo de gestión territorial que incluyera lineamientos sobre el fortalecimiento al Sistema Distrital de Arte, Cultura y Patrimonio, e insumos para la construcción de la política pública de casas de la cultura.

Figura 3. Esquema conformación de Equipo UPN-SCRD

Fuente: elaboración propia



Este esquema generó importantes avances en la conformación de un equipo con un perfil altamente técnico y una definición de roles distinta a la que se veía trabajando y también supuso retos como la iniciación de labores luego de cuatro meses de ausencia del equipo en los territorios, la representatividad en espacios de



participación y la comprensión del relacionamiento entre la SCR D y la UPN por parte de varios actores involucrados en el proceso.

Es así como se desarrollarán diferentes estrategias alrededor de la gestión cultural territorial y las formas de vinculación de los equipos locales de cultura descritas, lo cual sin duda afecta los desarrollos de la política territorial:

Vinculación	Representatividad	Número de personas	Continuidad	Rol
<b>Directa prestación de servicios</b>	Media	20 enlaces De 20 a 10 apoyos técnicos	Baja	Profesional consultor para la gestión territorial de las políticas culturales
<b>Directa planta de personal</b>	Alta	20 enlaces 20 apoyos técnicos	Alta	Funcionario público para el acompañamiento técnico misional, con labores de supervisión
<b>Indirecta</b>	Baja	20 enlaces De 6 a 20 Apoyos técnicos	Baja	Profesional para la gestión cultural y la asistencia técnica en los territorios

Tabla 2. Resumen de las formas de vinculación de los equipos de trabajo

Fuente: elaboración propia

Según el cuadro anterior, la representatividad se considera: baja, cuando no existe posibilidad de delegación directa al profesional, sino mediada por otra vía; media, cuando en la forma de vinculación queda clara la representación o delegación directa al profesional; y alta, cuando además de lo anterior puede cumplir funciones que de otra manera no serían posibles. Por su parte la continuidad se considera baja cuando se ve interrumpida por más de un mes; media, cuando esa interrupción oscila entre dos y tres semanas; y alta, cuando no hay interrupción.

Este recorrido por diferentes esquemas de trabajo y formas de vinculación del recurso humano desde la SCR D hacia los territorios, permite identificar algunas variables que son objeto de análisis posterior, de cara a la propuesta del modelo de gestión cultural territorial. Dichas variables son: roles y perfiles de los equipos de

trabajo, formas de vinculación laboral, continuidad de la presencia del equipo en los territorios y con las poblaciones, representatividad en los espacios de participación y delegaciones institucionales, rol de la SCRD y las entidades adscritas en el territorio, entre otras.

## 2. La gestión del territorio vista desde los Escenarios de Consulta Ciudadana 2016



Fotografía: Juan Sebastián Perdomo

Durante el periodo de desarrollo del proyecto (cinco meses), la Universidad pudo tener un acercamiento de primera mano sobre los aspectos más relevantes de la gestión cultural territorial de la ciudad, lo cual resultó ser uno de los principales insumos para la construcción del presente documento. Así, durante este lapso de tiempo y dados los alcances de este ejercicio, se recogieron múltiples insumos provenientes de diversas fuentes con el ánimo de contar con una información de base que permitiera orientar la formulación de lineamientos para un modelo de

gestión cultural territorial. De esta forma, la experiencia en terreno y el ejercicio de consulta y participación ciudadana e institucional llevado a cabo por la SCRD en conjunto con la UPN, constituyen las principales fuentes para construir un balance sobre la gestión cultural territorial y los desarrollos con enfoque diferencial poblacional, fundamentado en la percepción y experiencia de los actores del sector y la ciudadanía “a modo de diagnóstico” .

Los nueve encuentros de discusión, que abarcaron: cuatro espacios de participación de la ciudadanía y consejeros de las localidades agrupados por regionales; un encuentro con referentes territoriales de las entidades del sector cultura, recreación y deporte; dos encuentros con referentes institucionales de otros sectores del gobierno distrital; una mesa de expertos; y un encuentro con el Consejo Distrital de Arte Cultura y Patrimonio CDACP, hicieron evidente algo que los analistas y politólogos han destacado con frecuencia: el ciudadano corriente pero también el funcionario y el especialista están cada vez más informados sobre sus derechos, son más conscientes de las posibilidades que les brindan junto con sus alcances normativos, convirtiéndolos en un sector cada vez más exigente. Como sostiene Hernández y Pérez (2013), esta nueva realidad enfrenta a la institucionalidad con un ciudadano “polifacético, que se encuentra en su comunidad, al interior de su organización y en los niveles superiores del Gobierno” (p. 7).

Como se aprecia en la siguiente tabla, el ejercicio de consulta conjunto entre SCRD y UPN se concertó de acuerdo con objetivos y metodologías que permiten la obtención de información confiable y útil para la construcción de insumos para la Modelo de Gestión Cultural Territorial y el acceso a información de primera mano sobre la percepción ciudadana en materia de la gestión actual y la participación.

<b>Consulta Ciudadana SCRD – UPN 2016</b>	
<b>Objetivos</b>	<p>Socializar a la ciudadanía, los agentes culturales, los integrantes de los espacios de participación y los agentes institucionales, el diagnóstico y la propuesta de fortalecimiento del Sistema Distrital de Arte, Cultura y Patrimonio, y recibir retroalimentación de los mismos.</p> <p>Propender espacios para que la Secretaría de Cultura, Recreación y Deporte cuente con visiones, ideas y propuestas territoriales que alimenten los insumos para el</p>

	fortalecimiento del modelo de gestión cultural territorial de la ciudad.
<b>Participantes</b>	Ciudadanía, agentes culturales, Universidades, integrantes de los espacios de participación, ganadores de convocatorias, agentes institucionales locales y distritales, asesores y directivos de entidades adscritas, artistas formadores, coordinadores CLANES, tejedores de Vida, Consejeros Locales de Arte, Cultura y Patrimonio, Equipo Universidad Pedagógica Nacional, entre otros.
<b>Metodología</b>	Metodología “Café del Mundo” Parte de dos premisas: 1) la construcción de conocimiento se da a partir de una estructura horizontal de transferencia de saberes, de los aportes e intereses de los participantes; 2) el punto de partida es la reflexión como estrategia para la apropiación de conocimientos construidos. Para este ejercicio se elaboraron preguntas orientadoras por parte del Equipo de Participación de la SCRD y el Equipo Coordinador de la UPN, a través de las cuales se llevaron a cabo tanto talleres de consulta presencial, como de consulta virtual.

Tabla 3. Consulta Ciudadana SCRD – UPN 2016

Para el desarrollo de los talleres, la Universidad Pedagógica Nacional presentó cinco hipótesis como preámbulo al ejercicio por mesas, de la siguiente forma:

### Hipótesis sobre la Gestión Cultural Territorial

#### **Hipótesis 1: Diversidad poblacional – enfoque**

El enfoque poblacional diferencial no se ha articulado a la gestión cultural en los territorios.

#### **Hipótesis 2: Relación ciudadanía – institucionalidad sectorial**

Las dinámicas de participación ciudadana son activas y flexibles y los mecanismos institucionales para la participación son rígidos y esquemáticos

#### **Hipótesis 3: Articulación institucional entre el nivel distrital y el local**

La articulación entre niveles de la administración en materia cultural no cuenta con canales, mecanismos y herramientas suficientes, claros y permanentes.

#### **Hipótesis 4: Territorialización de las políticas culturales**

La forma de implementar las políticas en el territorio a través de acciones y recursos no refleja una visión actualizada y profunda de las realidades culturales de los territorios.

#### **Hipótesis 5: Articulación infraestructura cultural**

La infraestructura cultural de los territorio es escasa, poco articulada entre si y lejanamente reconocida por la ciudadanía.

Tabla 4. Hipótesis UPN sobre la Gestión Cultural Territorial. Fuente: elaboración propia

Las apreciaciones que a continuación se presentan como síntesis del ejercicio y recogidas por las relatorías de dichos encuentros, permiten tener una mirada de conjunto sobre la percepción del sector acerca del funcionamiento del sistema. Su objetivo, por tanto, no apunta a señalar “verdades” sobre la realidad que enuncian, ni tiene la pretensión de constituirse como un diagnóstico en el sentido estricto.

El ejercicio por su parte, busca conocer las formas como la ciudadanía está entendiendo los procesos y su percepción de los vacíos y necesidades del sistema, como un insumo *políticamente relevante y estratégico* para la formulación de la política pública y la toma de decisiones sobre asuntos de interés general. Por tanto, se anota que si algunas de las percepciones registradas en este apartado no son concordantes con datos cuantitativos disponibles o futuros, la información es igualmente valiosa en la medida da voz a los diferentes participantes, y puede ser tomada en cuenta para un análisis de las razones por las cuales la ciudadanía tiene percepciones diferentes a la de los diagnósticos institucionales, así como permitiría eventualmente, aportar en el seguimiento y evaluación de las formas de relacionamiento con la ciudadanía y en el establecimiento de planes de mejoramiento para una mejor socialización de las acciones de la política y el estado.

A continuación se presentan los principales insumos de este ejercicio de participación y consulta, identificados a través de ocho aspectos transversales, que se identificaron recurrentes y relevantes para una reformulación del modelo de gestión territorial, a saber: *articulación, fortalecimiento de la Secretaría, información y gestión del conocimiento, desarrollo de las potencialidades del territorio, participación, gestión territorial, gestión poblacional, e infraestructura cultural*. Para finalizar, se presentan aportes y recomendaciones provenientes de los modelos de gestión territorial de otros sectores a nivel distrital y algunas conclusiones de ejercicio comparativo de los modelos o estrategias de gestión cultural territorial de cuatro ciudades colombianas.

## 2.1. Articulación

Con independencia de los roles, intereses o vínculos institucionales de los participantes de los diferentes encuentros mencionados, la necesidad de articulación fue señalada en todos los espacios como de capital importancia. Marcadores semánticos tales como “falta de coordinación”, “duplicidad y yuxtaposición de actividades y programas”, “desarticulación”, “falta de información”, “desarrollo de actividades y no procesos”, se reiteraron en las diferentes mesas, expresando la necesidad de una juiciosa planeación estratégica sectorial y la urgencia de una consistente articulación sectorial e intersectorial en los niveles distrital, local y comunitario.

Aún cuando el trabajo de la SCRD es valorado como importante y positivo, en sus esfuerzos por posicionar la cultura en la ciudad y fomentar su presencia en lo local<sup>6</sup>, existe la creciente percepción de que mientras las dinámicas cambian día a día en los territorios, las formas de implementación de la política han caído en una inercia que afecta las formas de participación, la autopercepción del sector y el desarrollo de las capacidades locales. Este síntoma se expresa en la demanda explícita, recurrente y perentoria de desarrollar mecanismos de interacción y articulación programática, conceptual, técnica, financiera, administrativa y social para el trabajo en los territorios.

<sup>6</sup> Las funciones de la Secretaría desde una perspectiva territorial son: a) formular estrategias para garantizar la conservación y el enriquecimiento de la creación y las expresiones culturales propias de la ciudad diversa en su conformación étnica, sociocultural e histórica; b) coordinar la ejecución de las políticas, planes y programas en los campos cultural, patrimonial, recreativo y del deporte que desarrollen las entidades adscritas y vinculadas y las localidades; c) gestionar la ejecución de las políticas, planes y proyectos culturales y artísticos, con el fin de garantizar el efectivo ejercicio de los derechos culturales y fortalecer los campos cultural, artístico, patrimonial y deportivo; d) ejercer seguimiento, vigilancia y control sobre la debida ejecución de los planes de gestión de las entidades del sector. Impulsar estrategias para garantizar el desarrollo de expresiones artísticas que interpreten la diversidad cultural de los habitantes del Distrito Capital; e) liderar la formulación de políticas públicas orientadas a garantizar y restablecer los derechos culturales y a contribuir al desarrollo de la cultura de los derechos; f) orientar y coordinar las actividades para el funcionamiento de los espacios de concertación, las instancias y los procesos del Sistema Distrital de Arte, Cultura y Patrimonio y desarrolla las competencias y demás funciones previstas en el Decreto 221 de 2002.

La articulación que se demanda tiene, en principio, dos asuntos concomitantes que es preciso tener en cuenta. En primer término, la necesidad del fortalecimiento de la Secretaría<sup>7</sup> y en segundo lugar, un trabajo más fuerte para el conocimiento de las particularidades de lo local. Existe la convicción que, en la confluencia de ambos asuntos, recae en buena medida que la anhelada articulación sea efectiva y pertinente.

Conviene tener en cuenta que dentro de las prospectivas del Plan Decenal de Cultura Bogotá D.C. 2012-2021, está contemplado el fortalecimiento institucional como un eje transversal. El Plan, en efecto, destaca la necesidad de adecuar la institucionalidad pública del sector a las dinámicas territoriales, cualificar los funcionarios del sector, y facilitar la interrelación de la institucionalidad con la ciudadanía. Adicionalmente, señala la conveniencia de implementar acciones de articulación dentro del Sector Cultura, Recreación y Deporte y fomentar la articulación intersectorial en los niveles local, regional y comunitario (Plan Decenal, 2011, p. 133-134). En la línea de lo expuesto, el Plan sugiere que ésta articulación requiere un trabajo de fortalecimiento de la Secretaría y en general de toda la institucionalidad pública.

En lo concerniente a la relación de la ciudadanía con la institucionalidad sectorial, el ejercicio de consulta arroja que los mecanismos institucionales para la participación no siempre responden (o incluso están muy alejados) a las formas y dinámicas de la ciudadanía para intervenir, cooperar, hacer presencia o realizar el trabajo colectivo de articulación y concertación. Al respecto, la ciudadanía, el sector y la institucionalidad coinciden en la necesidad de racionalizar los espacios de participación sectorial revisando sus alcances. El reclamo es por formas de participación que estén más cerca y en contacto con las lógicas y necesidades comunitarias, que favorezcan la generación de confianzas, autonomías y cooperaciones (en este sentido se valora la presencialidad y la interacción cara a cara), y que fomenten el desarrollo de procesos formativos de los agentes en términos de la gestión pública.

<sup>7</sup> Esta necesidad de articulación puede tener como una de sus causas la misma arquitectura institucional. Es decir, en el papel se ve claramente la subordinación de las entidades adscritas respecto de la SCRCD, pero en la práctica esto no siempre ocurre.

Por otra parte, a juicio de los participantes, se considera vital identificar los territorios que no tienen una oferta institucional activa para ofrecerles acompañamiento y apoyo técnico, y una mayor articulación con otros sectores para fortalecer tanto la difusión como la convocatoria. Se piensa que una intervención más efectiva en el territorio también pasa por robustecer la presencia de la Secretaría a través de la ampliación de su equipo de trabajo en lo local, pues actualmente no es posible atender y asistir a todos los espacios ni realizar todas las tareas propias del rol, principalmente, en su contacto permanente y profundo con la comunidad.

En lo que concierne a la articulación distrital-local, se manifestó la necesidad de propiciar diálogos horizontales por parte de la Secretaría con el nivel local y articular efectivamente las entidades adscritas y las localidades para evitar el rompimiento del Sistema y fallas en el modelo de gestión. La superposición de acciones en el territorio por desconocimiento de los alcances programáticos de las alcaldías y en general de la institucionalidad en lo local, son efectos de esta falta de articulación, al igual que la poca claridad sobre las competencias correspondientes a lo local y lo distrital.

En este sentido, según las percepciones anteriormente descritas, la implementación de un modelo de gestión territorial debe situar el territorio como eje fundamental de su planeación y desarrollo. Como se ha señalado, para que esto sea posible, se requiere el conocimiento profundo de la realidad territorial y adicionalmente, la creación de canales, mecanismos y herramientas claras y permanentes de interrelación que permitan la articulación entre niveles de la administración en materia cultural.

Teniendo en cuenta las anteriores problemáticas, la consulta arroja como sugerencias las siguientes:

- El desarrollo de estrategias integrales con un carácter intersectorial que cobije a los territorios y a las poblaciones, a nivel local y distrital.



- Fortalecer la Mesa Sectorial local, liderada por el enlace territorial, donde confluyan los referentes del sector, que sea desarrollada con criterios para la identificación de necesidades y potencialidades de lo local y con la flexibilidad para resolver los obstáculos que presenta la gestión territorial. Su función estaría relacionada con determinar horizontes, acompañar los procesos y adelantar todas las acciones necesarias para efectivamente tener al territorio como eje central de la acción institucional.

La Mesa Sectorial sería el espacio más idóneo para el desarrollo de los procesos estratégicos de planeación, estructuración de indicadores, metas, objetivos de mediano y corto plazo, aspectos que deberán estar fundamentados en el conocimiento y reconocimiento de las particularidades y dinámicas locales para ser gestionado y puesto a disposición, en forma oportuna y pertinente, en los diferentes ámbitos decisorios del nivel central.

- Desarrollar canales y centros de información en las localidades que fortalezcan los lazos entre las entidades que operan en el nivel central y las comunidades.
- Centralizar la información y las acciones del sector en el Consejo Local de Gobierno y actualizar las bases de datos de organizaciones, gestores y líderes culturales.

## **2.2. Fortalecimiento de la Secretaría**

En las diferentes consultas la ciudadanía demanda que la Secretaría tenga un papel más activo, claro y consistente en relación con el sector.<sup>8</sup> La percepción general es que su presencia en el territorio es escasa o al menos, poco visible. En los talleres regionales se llegó a señalar que existe “un sentimiento de soledad” en las localidades, ya que, según se expresó, la Secretaría no es consistente con su propio lugar y su dignidad como entidad encargada de dictar la política, ofrecer lineamientos y estimular al sector a actuar de manera integrada y coherente.

En los territorios, la visibilidad recae en las entidades adscritas, y aunque los agentes culturales reconocen la importancia del trabajo que hacen, echan de menos el lugar de la Secretaría como eje clave en el engranaje del Sistema Distrital de

<sup>8</sup> Ver nota al pie No. 2.

Cultura. Una de las críticas recurrentes a las entidades adscritas es que no dialogan suficientemente con el tejido cultural local y que en general, sus programas están formulados sin tener un conocimiento profundo de la realidad diferencial que presenta cada localidad. Su oferta “genérica” homogeniza y no permite dar cuenta de las potencialidades, necesidades y deseos de las comunidades.

En ese mismo sentido, se tiene la percepción que las entidades adscritas -en principio socios y operadores técnicos de los procesos de implementación de la política cultural emanada de la SCRD-, trabajan de forma muy autónoma e independiente propiciando una desarticulación entre las mismas y entre los escenarios agenciados por la Secretaría en el nivel local. Lo anterior evidenciaría dicho déficit de liderazgo y la dificultad de la Secretaría para lograr una interlocución más expedita, consistente y efectiva entre los niveles distrital, local y ciudadano.

Por otro lado, en repetidas ocasiones se señaló la necesidad de empoderar y respaldar por parte de la institucionalidad a los agentes locales como sus representantes en el territorio (gestores/enlaces territoriales) para facilitar su trabajo y permitirles operar de manera más eficaz. Además, se reclama que dicha presencia sea estable, continua y permanente para evitar traumatismos y retrasos en las tareas y compromisos propios de la gestión. En algunos espacios se llegó a sugerir que los enlaces locales fueran más bien equipos locales (con dos o tres profesionales por localidad) o en todo caso, que estuvieran articulados a puntos de información o a una oficina que sirva como nodo de la red de agentes e instituciones que confluyen en la localidad.

El equipo de trabajo de la UPN considera que la demanda de tener mayor presencia de la Secretaría en el territorio más que ser síntoma de una *ausencia* –que de facto no es, ya que su presencia es evidente, por ejemplo, por medio de las entidades adscritas-, expresa la necesidad de que su función política se haga más visible, sea más directa y con mayor vocación de diálogo y participación.

### **2.3. Gestión territorial**

Resulta significativa la reiteración de que la experiencia del territorio, las lógicas locales de producción de insumos culturales e identidades, de prácticas ecológicas, ambientales, artísticas y de sociabilidad, no están siendo visibilizadas, potenciadas y estimuladas suficientemente por la política cultural.

Algunos ciudadanos consideran que la oferta cultural es vista como producida desde arriba y desde el centro (desde la lógica de las necesidades e intereses de las instituciones y sus directivos). Algunas convocatorias, planes y programas se ven como carentes de pertinencia local, y los procesos administrativos institucionales y los criterios de evaluación como poco sensibles a las realidades, tiempos y posibilidades de las organizaciones culturales del territorio (lo cual favorece a las mismas organizaciones y no estimula aquellas menos estructuradas o incipientes).

Por otra parte y como se ha mencionado más atrás, la ciudadanía reconoce y valora los proyectos y programas de la Secretaría y sus entidades adscritas como esfuerzos importantes para una oferta cultural más rica educativa (CLANES, Salas Concertadas, Programación y Centros orquestales OFB, Cultura en Común, Casas de la Cultura, Bibliored, entre otras). No obstante, se hace un llamado de atención en relación con la ignorancia de los referentes institucionales situados en lo local en relación con lo que pasa en el propio sector cultural. Se señala, adicionalmente, su desconocimiento de las realidades de cada localidad. La convergencia de estas dos formas de ignorancia preocupa, por cuanto estos agentes locales tienen la función de servir de punto de articulación entre lo distrital, lo local y lo ciudadano. Sin un conocimiento profundo del contexto de su trabajo, ni de sus poblaciones, su capacidad de incidir, asesorar, acompañar o impulsar programas que tengan pertinencia en las localidades, se reduce de una manera considerable. En conclusión, si a la falta de conocimiento entre las apuestas, planes y programas de la administración cultural distrital y local por parte de quienes tienen la misión de favorecer los procesos en el territorio, se le suma su falta de conocimiento de las realidades locales, las posibilidades de agenciamiento de una política que favorezca el desarrollo local se torna más problemática.

Por otro lado, los participantes sugieren realizar transformaciones en la política de fomento. La consulta muestra que para algunos ciudadanos las convocatorias no apuntan a favorecer los procesos locales ni las prácticas culturales propias del territorio. Las condiciones de las convocatorias no permiten que las organizaciones locales –muchas de ellas pequeñas, incipientes o sin un estado financiero u organizativo solvente- puedan verse favorecidos en ellas. Esta debilidad de las organizaciones es reconocida como un fallo que posiblemente sea atribuible no solo a las condiciones de las convocatorias sino, eventualmente, a la falta de voluntad de las organizaciones de ponerse al día con los requisitos de la normatividad de la contratación pública. En todo caso, se percibe que la introducción de procesos de formación, diálogo de saberes y fomento a las comunidades de práctica, tendría una incidencia positiva para revertir este problema.

Otro aspecto que la ciudadanía destaca como problemático tiene que ver con los cambios de administración, de recurso humano y/o de los modelos de contratación. Ello hace que se pierdan procesos y se erosionen las posibilidades de una gestión más eficiente y eficaz. Lo anterior genera discrepancias y tensiones entre los tiempos de la vida cultural local y los tiempos administrativos. En general, se señala que no coinciden en ninguna de las etapas de la ejecución; es decir, no hay concertación y articulación en el proceso de planeación y en muchos casos en la ejecución se cruzan las actividades. Las dinámicas y lógicas administrativas muchas veces rompen la voluntad expresa de quienes están en busca de esas articulaciones.

Dentro de las propuestas para la construcción de un esquema de territorialización se recogen las siguientes recomendaciones:

- Levantar diagnósticos y documentos de caracterización detallados, que reconozcan los territorios y las prácticas artísticas y culturales locales, para un reconocimiento del sector y de las demandas ciudadanas.
- Definir criterios para la elaboración de políticas de fomento ajustadas a las necesidades territoriales, como diseños de indicadores de gestión y de

planeación más afines a las necesidades del territorio y al desarrollo de herramientas que fortalezcan los procesos de territorialización de la política.

- Desarrollar instrumentos de actualización normativa, que por ejemplo permitan la definición de competencias entre sectores y líneas de inversión, entre otros.
- Desarrollar canales de comunicación y fortalecer procesos de información que favorezcan el diálogo con las comunidades y las entidades que operan en el nivel central.
- Propiciar la asociatividad, el trabajo cooperativo y la constitución de redes en las comunidades de práctica.

El equipo de trabajo de la UPN considera que uno de los retos importantes que tiene la SCRD es lograr un conocimiento más profundo de las realidades territoriales, cartografías sociales, mapas de potencialidades, directorios de agentes y organizaciones, bases de datos de la producción de conocimiento local, etc., para lograr, como ha señalado Escobar (2005), “traducir el conocimiento local en poder” (p. 179) y ese saber-poder, en programas y proyectos concretos que en vista de necesidades concretas, sirvan de puente frente a los requerimientos de los territorios (v.gr. un conocimiento de la gestión que contribuya a mejorar la administración cultural de la ciudad; un conocimiento de las necesidades, imaginarios y deseos de sus pobladores para articularlas a los diseños de programas, planes y proyectos de la oferta cultural de la Secretaría; un conocimiento que permita que ámbitos como el académico encuentre otras voces, otras formas de producción de saber con las que pueda dialogar; etc.).

Diseñar una política local que no silencie las visiones de mundo construidas por los ciudadanos en los territorios diversos de la ciudad es un gran desafío para la política cultural en el mundo entero. Las posibilidades de desarrollo social, económico y las hondas transformaciones culturales que requiere la ciudadanía sólo se vuelven viables, reales y tangibles si se traducen en transformaciones en el territorio, en los lugares donde la vida es vivida cotidianamente.

Contribuir desde la política cultural a que los habitantes vean su localidad y que desde el reconocimiento de su particularidad se sientan inspirados a construir en la diversidad un proyecto de ciudad, es una necesidad que hemos visto expresada por la ciudadanía, según muestra la experiencia de los enlaces territoriales. Por supuesto no se trata de una defensa romántica del territorio como el lugar impoluto o carente de conflictos, ni se sugiere que el conocimiento local sea una panacea y su visibilización la solución a todos los problemas. El trabajo en el territorio nos mostró que, al reconocer que la defensa del conocimiento local es un asunto tanto político como epistemológico, se crean condiciones para construir la ciudad como proyecto. La cultura tiene mucho que decir al respecto: ¿qué relación existe entre las dinámicas de la economía cultural de las localidades, la ciudad y el país?, ¿qué variedades de relaciones sociales y agenciamientos de formas de encuentro interpersonal se producen y se viven en las localidades?, ¿cómo se construyen, se desarrollan y se visibilizan las dinámicas identitarias que caracterizan el territorio?, ¿cómo operan las fronteras, las redes y las formas de conectividad de la localidad, sus organizaciones y agentes en relación con la ciudad en su conjunto?, ¿qué cambios han producido en las dinámicas sociales las intervenciones culturales del distrito y cómo potencian, fortalecen o invisibilizan y debilitan las producciones culturales locales?

Este conjunto de preguntas ejemplifica la necesidad de un trabajo colectivo de ampliación del concepto de cultura (más allá de las artes) para que el conjunto de la sociedad comprenda y comparta la centralidad del tema cultural como eje transversal de toda la política pública. Educar a la ciudadanía en este sentido, permitiría darle un lugar para el trabajador de la cultura, más allá del que gestiona recursos para actividades lúdico culturales o recreativas, como se asume a menudo, y poner en circulación una idea de cultura más amplia en la línea que diferentes documentos de política, entre ellos el Plan Decenal de Cultura, vienen señalando. Se requiere tanto voluntad política como liderazgo para convertir los principios de dicho Plan en experiencias vitales significativas y transformadoras de los vínculos sociales. Una cultura del aprendizaje que forje nuevos liderazgos es reclamada con urgencia por el sector.

## 2.4. Gestión Poblacional

La fragmentación que la ciudadanía percibe en la gestión poblacional se traduce en la existencia de proyectos de inversión para cada una de las poblaciones, sus propios consejos y escenarios de participación. Aunque se comprenden las razones de esta forma de apoyo a las poblaciones y su relevancia histórica, muchos ciudadanos reclaman con urgencia un proceso de integración que logre dar el paso hacia la interculturalidad, la discusión de agendas comunes y la búsqueda de beneficios transversales. A juicio de algunos, las políticas no han contribuido a crear un vínculo claro y reflexivo entre dichas poblaciones ni ha propuesto esquemas de gestión que realmente integren lo territorial y lo poblacional. La división administrativa de las funciones en la Secretaría parece terminar impactando desfavorablemente la gestión en el territorio.

Se reitera, en lo que concierne a la gestión poblacional en el territorio, la necesidad de caracterizar a fondo las formas de vida, sus valores, percepciones, imágenes, formas de expresión y comunicación, así como las dinámicas, condiciones actuales y acceso a bienes y servicios culturales de las poblaciones y grupos étnicos y etarios en cada territorio de la ciudad.

Si bien los participantes en los talleres regionales e institucionales reconocen los avances derivados de la formulación de políticas públicas poblacionales y señalan su contribución a la disminución de las condiciones de discriminación, se critica que esta política pública no toma en cuenta las dinámicas y lógicas propias de las poblaciones. Más aún, existe la percepción de que, en lugar de un favorecimiento de la interculturalidad, la política ha generado segregación y aislamiento debido a su incapacidad de favorecer la integración.

Las formas de implementación de la política evidencian la dificultad para el reconocimiento pleno de estas poblaciones como sujetos políticos deliberantes, con iniciativas, pensamiento propio, que conocen y valoran sus propias prácticas, que manifiestan su sentido de pertenencia de maneras particulares, que resuelven y gestionan sus conflictos y forman redes sociales de maneras idiosincrásicas; en fin,

poblaciones con una visión y un sentido de la vida en la ciudad que sería preciso reconocer e integrar.

La ciudadanía propone como alternativa, la promoción y fortalecimiento de nuevos y diferentes tipos de liderazgos, que además de propender por reflexiones y acciones sobre las reivindicaciones de los derechos de poblaciones específicas (que en ocasiones generan fragmentación e incluso aislamiento), también encuentren en las acciones integradoras, de intercambio y socialización de su experiencia, potentes alternativas de visibilidad y reconocimiento ciudadano.

En ese sentido, el equipo UPN considera que el trabajo pudiera orientarse al conocimiento y difusión de los procesos adelantados por los grupos poblacionales, trascendiendo los eventos y las “puestas en escena de la diversidad”, para avanzar hacia procesos investigativos y de estudio profundo e integral sobre los grupos poblacionales, y hacia la promoción de actividades y programas que fomenten el encuentro intergeneracional e intercultural, de manera que las comunidades se vayan familiarizando con la experiencia de la integración étnica, etaria y socio-cultural en el marco del reconocimiento de la alteridad, del trabajo en equipo y la lucha conjunta por las desigualdades y las injusticias colectivas.

En esa misma línea surgen preguntas sobre ¿qué tanto responde la oferta cultural a intereses plurales?, ¿qué tanto se pueden sentir representadas las poblaciones en dicha oferta? ¿Qué tanto acceden las expresiones de grupos marginales o vulnerables a los circuitos de circulación de contenidos culturales? (Mincultura, 2013). Trabajar desde estas preguntas la oferta cultural pudiera, a nuestro juicio, dar claves para intervenciones más eficaces en esta materia.

## **2.5. Participación**

La consulta evidencia que un síntoma que preocupa en todos los niveles del ámbito cultural, tiene que ver con el decreciente nivel de la participación. El tema genera polémica y tensión pues aunque todos coinciden en el problema, hay divergencias sobre las causas y las soluciones. Algunos análisis invitan a ver el fenómeno desde un eventual déficit de formación política, en cuyo caso habría la necesidad de



fortalecer las capacidades de la ciudadanía para interactuar y construir colectivamente lo público. Otra razón posible, como se mencionó anteriormente, es que los mecanismos institucionales están muy alejados de las formas y dinámicas de la ciudadanía para participar. El otro factor, ligado al Sistema Distrital de Arte, Cultura y Patrimonio, es de carácter estructural, pues aunque la noción de sistema supone la interacción social dinámica y organizada entre los agentes culturales, organismos y organizaciones de los campos del arte, la cultura y del patrimonio, existe un cortocircuito que impide que la información fluya entre los diferentes niveles del Sistema.

Adicionalmente, también los participantes en las sesiones señalan que dentro de las problemáticas que pueden tener gran incidencia en los procesos de participación, está la falta de credibilidad en la institucionalidad, evidenciada, por ejemplo, en que muy poco o casi nada de lo propuesto en los encuentros ciudadanos se ve reflejado en los Planes de Desarrollo Local. En general, se cuestiona la incidencia y los alcances de la participación en temas tan cruciales como la definición de presupuestos, formas de contratación, los procesos de ejecución, seguimiento y control, entre otros, para lo cual se sugiere la revisión de aspectos normativos que permitan dar el paso de lo consultivo a lo vinculante y decisorio. Incluso, existe la percepción de que la Secretaría convoca, más por un cumplimiento de la norma, que por un interés genuino de trabajar conjuntamente con la ciudadanía. Esto genera un deterioro en lo concerniente al significado y valor de los procesos democráticos para la ciudadanía, en lo que respecta a su responsabilidad y derecho a ser coparticipes de las decisiones.

Aunque hay consenso en torno a la racionalización de los espacios de participación, se señala que algunos son vitales y su eventual desmonte o supresión sería una opción lesiva para el sector afectando sus avances y ganancias históricas. Cuando en las discusiones se sugirió que la crisis podría estar indicando la necesidad de replantear la propia existencia de muchos de estos espacios, la resistencia fue evidente no tanto por la necesidad de mantener el statu quo, sino por el lugar que dichos espacios han tenido históricamente para la formación política, la construcción en la identidad del sector, la promoción de líderes y la cualificación y visibilización

social del campo cultural ante la ciudadanía. Hay quienes piensan, por el contrario, que el trabajo debe centrarse en estrategias de fortalecimiento de los derechos ciudadanos y un reforzamiento de los principios democráticos del SDACP. En esa línea, la percepción de los actores deja claro que se requiere la apertura de nuevos modos de participación y la incorporación de formas inéditas de relación con las comunidades.

De igual forma se evidencia la necesidad de adelantar trabajos formativos para los agentes del sector en temas de gestión pública y normatividad para el fortalecimiento de nuevos liderazgos locales, la cualificación de las organizaciones, profundizar en el conocimiento del territorio para identificar sus formas de participación y asociatividad, e incentivar los estímulos para los consejeros y los miembros activos del SDACP.

## 2.6. Información y gestión del conocimiento

La necesidad de mejores sistemas de información y mecanismos para la gestión del conocimiento surgió reiteradamente en los talleres regionales y las mesas temáticas.

El complejo flujo de información y conocimiento que se produce y se genera a instancias de la SCRD no está circulando y los niveles de apropiación son precarios. Esas experiencias, informaciones y conocimientos acerca de los territorios, la gestión, el trabajo del sector, las organizaciones y los agentes está siendo desperdiciada bien porque no se está generando, no se entrega a tiempo, no se almacena adecuadamente o no se utiliza, se estudia y se sistematiza.

Necesidades de información para la gestión cultural territorial	
<b>Información institucional</b>	Endógena: producida por la Secretaría
	Exógena: producida por otras entidades públicas del sector
<b>Información sectorial</b>	Endógena: Planes, programas, actividades de las entidades adjuntas de la Secretaría.
	Exógena: Información proveniente de otros Sectores.

<b>Información de la localidad</b>	Endógena: Documentación producida en la localidad: estudios, proyectos, diagnósticos, investigaciones.
	Exógena: Estudios, tesis, cartografías, mapeos, diagnósticos acerca de la localidad
<b>Otras</b>	Referencias de otros municipio, gestión cultural internacional, convocatorias internacionales, etc.

Tabla 5. Necesidades de información para la gestión

Fuente: elaboración propia

Toda esta cadena debe ser analizada con cuidado para intervenir los momentos del proceso que más afectación esté causando, dependiendo del uso que se proyecte prioritariamente (la gestión, el análisis académico, la memoria social, etc.). La gestión de la información y el conocimiento es un tema neurálgico para el ciclo de las políticas culturales. El uso de las TICs sin duda resulta fundamental para la modernización y eficiencia del manejo de la información, en la medida que estimula la participación de nuevas generaciones, es de fácil y rápido acceso y facilita la divulgación. No obstante, de acuerdo con la experiencia la Universidad, se invita a no desestimar por caducas, antiguas o ineficientes aquellas dinámicas donde el factor humano y personal sigue siendo la pauta principal de interacción. Se deben valorar y fortalecer los espacios de vinculación cara a cara, de encuentro interpersonal, y todos aquellos momentos colectivos donde, mediante el diálogo y el intercambio personal se produce, se transmite y se usa el conocimiento.

## 2.7. Infraestructura cultural

Se evidencia en las diferentes percepciones del sector y la ciudadanía, escasez y falta de articulación de infraestructura cultural en el territorio, sumado a la falta de conocimiento y apropiación de la infraestructura por parte de las comunidades. Los complejos procesos burocráticos para el acceso a los escenarios, la falta de lineamientos claros para su uso y manejo (especialmente de las Casas de la Cultura), la ausencia de diálogos y alianzas con otros sectores y la carencia de recursos destinados a fortalecer los espacios físicos para la práctica artística y cultural y la falta de esquemas de cofinanciación para la infraestructura local,

señalan este aspecto como un problema importante que requiere una política más clara y efectiva.

Reconocer a la infraestructura cultural y los equipamientos como fundamentales para el desarrollo de la cultura en la ciudad y sus impacto en los procesos locales, podría contribuir a fomentar la voluntad política para superar su concentración en unas pocas localidades (con alta densidad de equipamientos, infraestructuras y oportunidades de acceso cultural), y fortalecer otras que carecen de las mismas. Lograr desarrollos más orgánicos, equilibrados y equitativos será clave para un desarrollo local más significativo y una apuesta consistente desde la cultura a los procesos de desarrollo humano en la ciudad.

En relación con lo anterior, la ciudadanía expresa su necesidad de reconocer los escenarios establecidos para el desarrollo de prácticas artísticas y culturales. Para ello se propone hacer un mapeo interactivo de los espacios culturales y la infraestructura local, tanto de carácter privado como público para conocer su localización, oferta y usos. Lo anterior facilitaría definir lineamientos y normativas del modelo y uso de las infraestructuras culturales, por ejemplo, pero no exclusivamente, de las Casas de la Cultura.

A juicio de los participantes en las consultas, se requiere además desarrollar una estrategia de articulación de la oferta programática de los escenarios del sector cultural y otros sectores en las localidades, así como la creación de alianzas con los CLAN, los Centros Orquestales, escenarios del IDRD y la conformación de alianzas con la infraestructura educativa, comercial, comunal, religiosa, que entre otras infraestructuras y programas, pueden permitir un acercamiento a la comunidad, la atención a sus demandas y altos impactos en la vida cultural local.

Las alternativas no convencionales y flexibles, como los llamados “espacios itinerantes”, se consideran espacios con alto potencial cultural, en la consolidación de circuitos y redes culturales inter locales de programaciones que visibilicen la diversidad de la oferta local. Esta estrategia supondría un ahorro de recursos para

las instituciones ya que no tendrían que hacer uso de estructuras móviles, contenedores, buses para desplazamientos a centros culturales, etc.

Finalmente, la consulta muestra que aún en los casos donde la infraestructura existe y está disponible, el problema evidenciado es la debilidad de los canales de comunicación que no permite que la ciudadanía pueda conocerla y disfrutarla. Aunque el uso de las TICs es importante, no se descarta en algunos contextos volver a los medios impresos, teniendo en cuenta que las dinámicas de acceso a la información en las localidades son heterogéneos.

### **3. Aportes de Otros sectores al Modelo de Gestión Cultural Territorial**

Del encuentro con los coordinadores de modelos o esquemas de gestión territorial de varias entidades del distrito, entre ellas la Secretaría Distrital de Integración Social, la Secretaría Distrital de Educación, la Secretaría Distrital de Salud, la Secretaría Distrital de Movilidad, la Secretaría Distrital de Ambiente, la Secretaría Distrital de Hábitat y la Secretaría Distrital de Seguridad, se destacan modos de relacionamiento con el territorio que aportan en la construcción de un modelo de gestión cultural territorial para la SCR D.

A continuación se presentan las estrategias/componentes y acciones de los modelos de cada sector y su aporte específico en el marco del trabajo de la SCR D - UPN.

<b>Aportes de modelos de gestión territorial de otros sectores al SCR D</b>			
<b>SECTOR</b>	<b>ESTRATEGIAS Y/O COMPONENTES</b>	<b>ACCIONES IDENTIFICADAS</b>	<b>APORTA AL COMPONENTE DEL PROYECTO SCR D/UPN</b>

<b>Integración Social</b>	Soluciones integrales	Mapeo social participativo para el reconocimiento de los grupos poblacionales	Proceso de participación SDACP/Modelo de Gestión Cultural Territorial MGCT
		Desarrollo de capacidades (identificación de las potencialidades territoriales)	Proceso de participación SDACP/Modelo de Gestión Cultural Territorial MGCT
	Fortalecimiento local	Articulación de la agencia territorial y del Plan Integrado de Políticas Públicas	Modelo de Gestión Cultural Territorial MGCT
		Propuesta metodológica para el Sistema de Análisis Territorial para la identificación-SATI	Modelo de Gestión Cultural Territorial MGCT
		Acompañamiento para la formación, implementación y seguimiento a los proyectos con líneas de integración social (equipos locales)	Modelo de Gestión Cultural Territorial MGCT
Convivencia, paz y reconciliación	Articulación transitoria	Modelo de Gestión Cultural Territorial MGCT	
<b>Salud</b>	Centros de orientación e información	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Revisión de bases de datos y traslados en los sistemas de salud</li> <li>b. Orientación en temas de acceso al derecho a la salud</li> <li>c. Capacitaciones respecto a la reorganización del Sector Salud</li> <li>d. Canalización de casos a otras entidades</li> </ul>	Proceso de participación SDACP/Modelo de Gestión Cultural Territorial MGCT
	Participación en Clips, UAT, Clops, consejos, comités, redes, mesas	Gestores de riesgo en territorios priorizados	Proceso de participación SDACP/Modelo de Gestión Cultural Territorial MGCT
	Fortalecimiento de la organización social autónoma	Acompañamiento a las organizaciones sociales en el territorio	Proceso de participación SDACP/Modelo de Gestión Cultural Territorial MGCT
<b>Movilidad</b>	Centros Locales de Información (gestores, ingenieros y orientadores)	Acciones técnicas (línea técnica local)	Modelo de Gestión Cultural Territorial MGCT
		Información	Modelo de Gestión Cultural Territorial MGCT/Infraestructura

<b>Ambiente</b>	Comisiones ambientales locales	Caminatas ecológicas, acciones pedagógicas, procesos de formación y cuatro aulas físicas ambientales	Proceso de participación SDACP/Modelo de Gestión Cultural Territorial MGCT
	Equipo de Educación y Participación	20 gestores locales que asisten a las instancias de participación local	Modelo de Gestión Cultural Territorial MGCT
	Observatorio Ambiental	Georeferenciación de las acciones a nivel distrital	Modelo de Gestión Cultural Territorial MGCT
<b>Hábitat</b>	Proyecto Habitarte	Proceso participativo de caracterización para la construcción de un plan estratégico residencial	Proceso de participación SDACP/Modelo de Gestión Cultural Territorial MGCT
<b>Seguridad</b>	Equipo territorial	Enlace Local de Seguridad, Gestores de Convivencia Territorial (establecer relaciones comunitarias) y dos Coordinadores de noche	Modelo de Gestión Cultural Territorial MGCT
	Consejos Locales de Seguridad	Georeferenciación de las acciones a nivel distrital	Modelo de Gestión Cultural Territorial MGCT

Tabla 6. Aportes de los modelos de gestión territorial de otros sectores a la SCR D

Fuente: Elaboración Propia

Los modelos expuestos llaman la atención sobre los siguientes aspectos sobre los cuales se plantean posibles escenarios de actuación:

- **Los equipos territoriales en las localidades.** En los modelos de gestión se identifica que los equipos, en su mayoría, están conformado por tres o más personas, según la misionalidad y características del sector. Esto es considerado de vital importancia para permanecer el contacto con la ciudadanía, reconocer los territorios y acompañar los procesos que se requieren para la implementación de la política.
- **La caracterización del territorio.** Los modelos de gestión reflejan acciones para el conocimiento del territorio como estrategia vital de solución integral en lo local. El desarrollo de procesos de investigación-participación, de mapeos y

sistemas de análisis que permitan conocer a fondo y sistémicamente los actores, poblaciones, prácticas, dinámicas, circuitos, vocaciones y capacidades locales, fomentan procesos de autoconocimiento y mayor agenciamiento ciudadano. Al respecto se plantea retomar un trabajo articulado con el Observatorio de Culturas que opera en el sector cultural.

- **La Información y Gestión del Conocimiento.** Se sugiere contar con estructuras e infraestructuras específicas para las acciones de información, divulgación, difusión, levantamiento de bases de datos, mapeos, diagnósticos, y concentración de agendas, que podrían tomar forma en centros locales o puntos de orientación e información. Además, se sugiere estudiar la conveniencia de crear un portafolio de servicios culturales de cada localidad para orientar la ciudadanía en la oferta educativa-cultural y artística, y los servicios de asesoría, incluso para la gestión de las alcaldías locales en esta materia.
- **Lo educativo-pedagógico.** Se identifican acciones estratégicas de carácter pedagógico y educativo en los modelos (como sectores Educación y Ambiente) dirigidas a los agentes institucionales y la ciudadanía para la apropiación de las políticas en el territorio. Al respecto, se propone pensar en procesos de capacitación que den respuesta a las demandas de cualificación (técnica, política, de gestión, etc.) de los actores del sector cultural, así como en procesos de formación ciudadana que mejoren su conocimiento, vínculo, participación y disfrute de las prácticas culturales, artísticas y patrimoniales, y profundicen su comprensión de lo cultural como una dimensión que se expresa en lo cotidiano, en sus valores, imaginarios, y formas de vida.
- **La articulación intersectorial.** Se identifica un trabajo intersectorial articulado a asuntos de categoría más amplia y abarcadora (como la convivencia, la paz, y el mejoramiento de la calidad de vida), y cooperaciones que aportan al desarrollo programático y misional de los sectores. Por ejemplo, la articulación educación-movilidad en el programa “camino seguro para la escuela”, o la articulación educación-ambiente en programas de educación ambiental en las instituciones educativas. Al respecto se sugiere la creación de estrategias que promuevan



una integración, cooperación y acercamiento multilateral del sector cultural con las diferentes líneas programáticas de otros sectores, desde la convicción de su sustancial aporte para la creación de una cultura ciudadana desplegada en las diferentes dimensiones sociales y de la vida comunitaria. Por ejemplo, en su articulación con las cátedras de cultura ciudadana que sostiene el sector educación, los proyectos de educación ambiental, y los esfuerzos de mejoramiento de la movilidad, etc. Hay que tener en cuenta que la necesidad de trabajar intersectorialmente no es sólo de cultura. Este promete ser un campo muy dinámico si se logran dichas articulaciones.

- **Los espacios y la infraestructura.** Diseñar planes estratégicos que contemplen la instalación, equipamiento, aprovechamiento, articulación y divulgación de la infraestructura, como aspecto necesario para el buen desarrollo de los programas y proyectos culturales. Así mismo, repensar las formas de uso de los espacios (públicos, privados, mixtos) como lugares de expresión y desarrollo cultural comunitario.

## **4. Comparación de esquemas de gestión cultural territorial en cuatro ciudades del país**



Bogotá Mejor para Todos.

La Universidad, a través de una de sus profesionales, identificó, en aras de obtener insumos para la propuesta de modelo de gestión cultural territorial, la necesidad de conocer los modelos o esquemas de gestión territorial que desarrollan otras ciudades del país. Fue así como se llevó a cabo un ejercicio de conocimiento y comparación con los mecanismos de gestión cultural territorial de Medellín, Cali, Barranquilla y Manizales, identificando las oportunidades y aprendizajes que estas experiencias le podrían aportar a la construcción de un nuevo modelo de participación y gestión territorial para la

En el documento (anexo), se señala la ruta metodológica que se llevó a cabo, así como las diferentes categorías de análisis que se utilizaron. Fruto de este ejercicio se puede afirmar que se puede situar al Distrito Capital como la experiencia con mayores esfuerzos en la consolidación del sector cultural con y para el desarrollo de sus territorios y poblaciones.

El ejercicio dio cuenta de unas particularidades propias de cada ciudad con respecto a la estructura de la entidad que lidera el sector cultural, la gestión territorial, la gestión poblacional, la participación, los sistemas de información e investigación cultural, así como evidencia unos puntos comunes de encuentro en los temas anteriores que, por supuesto, son reflejo de un direccionamiento y acompañamiento del Ministerio de Cultura y de las políticas públicas nacionales para la cultura.

A la luz del modelo, a continuación se señalan algunas de las conclusiones (aprendizajes) principales que este documento propone:

- Fortalecer la intersectorialidad entre sectores favorece el desarrollo del enfoque poblacional y potencia al sector cultura como líder en su implementación.
- Priorizar en la política de casas de la cultura aquellas de tipo público y generar acciones que permitan su trabajo en red, haría de estos procesos un ejercicio de descentralización cultural más efectivo para los territorios.
- La Secretaría debe implementar acciones que le permitan una mayor presencia en el territorio.
- Los Planes de Desarrollo, las políticas culturales de la ciudad, y sus respectivos programas y proyectos deben viabilizar alternativas para que su objetivo trascienda territorios y rompa las fronteras locales para construir el proyecto de ciudad que Bogotá que se desea, especialmente en el plan de desarrollo “Bogotá mejor para todos”.
- En la medida en que una ciudad es más o menos grande toma relevancia o no el enfoque territorial. Para el caso de Bogotá, siendo una ciudad tan grande, este enfoque se convierte en un imperativo, donde se requiere diferenciar las acciones en las localidades y empoderar a las alcaldías locales y a los consejos de cultura, para descentralizar la acción de la Secretaría y sus entidades y realizar programas más acordes con las realidades territoriales de cada localidad.
- En la misma línea de lo anterior, estrategias como los TIOs de Cali, pueden contribuir a que el Distrito identifique micro territorios en donde las dinámicas culturales sobrepasen las lógicas de los barrios o las localidades.
- La creación de espacios “no formales” de participación con el fin de reflexionar en torno a la situación de la cultura en la ciudad, favorece la construcción de políticas.
- El ejercicio de presupuestos participativos es una herramienta relevante para dar incidencia a la participación ciudadana y “blindar” procesos culturales de relevancia. Se evidencia la necesidad de poner a disposición de la sociedad civil herramientas que involucren más las TIC y los dispositivos móviles para la participación.
- Bogotá tiene en el Observatorio de Cultura una gran fortaleza, la cual se debe potenciar con una lectura más cercana a los territorios y las poblaciones.

Además el Observatorio podría liderar y acompañar experiencias similares en otras ciudades.

- Bogotá concibe la relación territorio/poblaciones como una relación indisoluble, lo cual es un importante avance para el sector cultural, siendo la única ciudad, respecto a las estudiadas, que se está pensando su política cultural territorial bajo los designios de esa dupla. Esto se debe fortalecer y materializar aún más en los diferentes programas y proyectos.

## 5. Lineamientos para un Modelo de Gestión Cultural Territorial



Fotografía: Juan Sebastián Perdomo

La propuesta de lineamientos para un modelo de gestión cultural territorial que la Universidad presenta a continuación, es fruto de un ejercicio de diálogo de saberes

entre personas que desde diferentes escenarios y roles, aportaron ideas alrededor de la necesidad de definir un modelo de relacionamiento de las entidades públicas del sector cultura con los territorios.

La RAE establece que un modelo es un “arquetipo o punto de referencia para imitarlo o reproducirlo”. Para el caso que nos compete, dicho modelo va a permitir la “visualización” de dos escenarios: uno a corto y otro a largo plazo, para el abordaje del territorio desde las entidades del sector cultural de la administración distrital, en particular, para la SCRD. Debido a la complejidad de actores, instancias y procesos que se encuentran implicados, se detallan las acciones que se requieren para la implementación de un proceso de reestructuración del modelo de gestión, que fortalezca la presencia del sector en los territorios y para las poblaciones, especialmente, en una primera fase de su implementación.

No obstante, como se ha señalado en las orientaciones conceptuales descritas como marco de toda la propuesta de la UPN, el diseño de un nuevo modelo de gestión territorial y poblacional solo cobra sentido en la medida que el Distrito brinde el reconocimiento pleno de los procesos comunitarios locales. La responsabilidad que asiste a la Secretaría y a sus entidades adscritas y vinculada en la asesoría, acompañamiento, seguimiento, evaluación y monitoreo de la implementación de las políticas culturales en las localidades y poblaciones es fundamental y, como se ha sugerido, busca hacerse desde una perspectiva sensible a los aprendizajes, a la gestión del conocimiento y a la garantía de los derechos culturales.

El ejercicio de acompañamiento, comunicación, estímulo de aprendizajes en doble vía, reforzamiento y fomento de las comunidades de práctica, así como las acciones de monitoreo que ellas requieren en el territorio, son una tarea indelegable que compete no solamente a los equipos locales y poblacionales de cultura, sino que requiere una evaluación administrativa institucional y normativa de la estructura del sector. Sólo así, situados en un paradigma diferente, tal como se propone en este documento, los cambios en el modelo o las reestructuraciones administrativas requeridas, generarán cambios cualitativos en la política cultural de la ciudad.

Un modelo de gestión territorial configura una forma particular de percibir la realidad y busca fortalecer las relaciones entre los actores de un territorio. Como un corolario

de las políticas públicas, los modelos de relacionamiento territorial expresan las posibilidades de contacto entre dichos actores y tratan de hacer posible el intercambio de experiencias y puntos de vista entre las organizaciones, las instituciones del Estado, la academia, sectores de la economía y la sociedad civil.

El modelo que aquí se sugiere sienta sus bases en el Plan Decenal de Cultura 2011-2021, siguiendo sus principios y líneas orientadoras, ajustándolas al alcance que aquí se propone. El siguiente esquema gráfico, expresa la estructura del modelo y permite visualizar la interrelación entre principios, estrategias, actores y escenarios que se verán plasmadas, como se explica más adelante, en líneas de acción. Así mismo, se destaca el carácter transversal de los procesos de comunicación, y de evaluación y seguimiento.

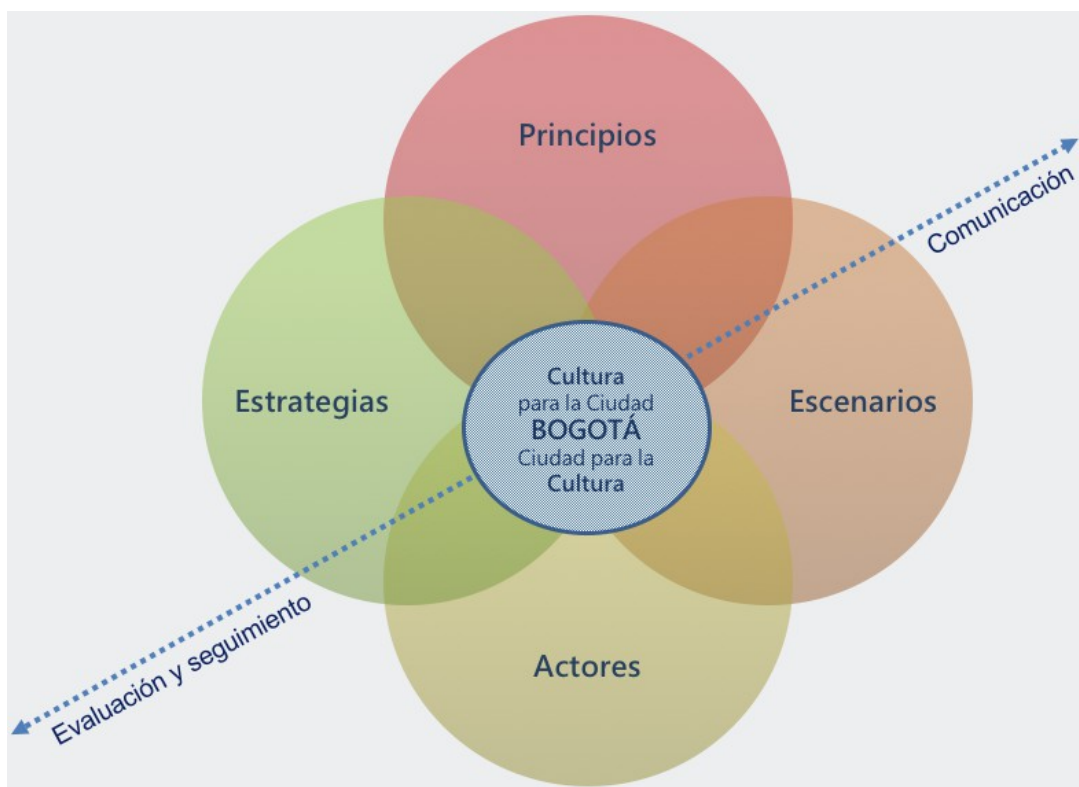


Figura 4. Esquema del Modelo de Gestión Cultural Territorial.

Fuente: Elaboración propia

## 5.1. Objetivo

El Modelo de Gestión Cultural Territorial MGCT tiene como objetivo definir un marco de relacionamiento, acciones y propósitos para la implementación de la política pública cultural en los territorios, con enfoque poblacional, garantizando la participación de todos los actores locales e institucionales para la generación de capacidades, el empoderamiento de saberes ciudadanos e institucionales, la garantía de los derechos culturales, y el desarrollo del sector cultural de la ciudad.

## 5.2. Horizonte

El horizonte del modelo es la transformación de Bogotá en un escenario social y culturalmente construido, donde existan las condiciones para que se fortalezca la *Cultura para la Ciudad y una Ciudad para la Cultura* en articulación con el Plan de Desarrollo “Bogotá Mejor para Todos”.

La ciudad debe gestionarse desde la lógica de su complejidad puesto que, como señala Rodríguez,

La ciudad no es sólo un fenómeno urbanístico; está constituida por las sinergias que se producen entre las instituciones y los espacios culturales que nos brindan la posibilidad de aprender en la ciudad; entre la producción de mensajes y significados y que nos permiten, al propio tiempo, aprender de la ciudad y, también, de su pasado y su presente, muchas veces desconocido. (Rodríguez, 2001)

Por ello, la ciudad a la que apunta este modelo es aquella que comprende el diálogo de saberes en el marco de la interculturalidad, que reconoce el papel pedagógico y transformador de las instituciones públicas y de las personas que las dinamizan, y que valora a la ciudadanía como principio y fin de cualquier política pública. En este sentido,

La grandeza de las ciudades no está en el tamaño de sus edificios, de sus avenidas, de sus centros comerciales o de la infraestructura educativa, está en la preservación de sus mitos y de su sistema de creencias, en la capacidad de los transeúntes de estar ahí y de generar pactos con el otro que vayan más allá de lo bancario o lo transaccional, y aún más, de poner en movimiento, en la vida cotidiana, imaginarios fuertemente expresivos que muchas veces poco tienen que



ver con la fantasía y que hablan de una ciudad que permanentemente se transforma. (IDEP, 2010 p. 6)

En una ciudad que reconoce sus aprendizajes y estimula sus comunidades de práctica se adelantan procesos pedagógicos que permiten avanzar en la garantía de derechos culturales, en la visibilidad, reconocimiento y apropiación de las prácticas culturales, recreativas y deportivas de sus habitantes; en la transformación de imaginarios y representaciones sociales de los territorios y los grupos poblacionales, así como fomentar la interculturalidad en un diálogo horizontal de relaciones. (Equipo UPN, Documento mesas de trabajo, 2016)

Finalmente, para lograr que Bogotá cuente con un importante flujo de comunidades de aprendizaje, donde se gesticone un horizonte que armonice con los objetivos del Plan Decenal de Cultura y “llene de sentido” la acción pública en el sector cultural, se requiere que la institucionalidad pública de la cultura se sitúe en el lugar de “las nuevas entidades culturales, que de alguna manera también educan y socializan, siendo determinantes en la configuración de las culturas urbanas contemporáneas” (Jurado, 2003).

### **5.3. Principios**

El modelo se orienta por los siguientes principios:

- 1) La ciudadanía como principio y fin de todas las acciones: los ciudadanos y ciudadanas representan el punto de inicio de toda política pública y el fin hacia el cual estas van dirigidas.
- 2) La interculturalidad como enfoque de lo diverso e incluyente: la diversidad es concebida como un escenario de encuentro entre distintos que se reconocen, se valoran, se enriquecen, se identifican y se distinguen entre sí en el marco de relaciones horizontales.
- 3) Lo público, como principio ético y orientador: donde se privilegia lo que es de todos los ciudadanos.

### **5.4. Estrategias**

Las estrategias corresponden a las prioridades de actuación hacia las cuales se dirigen todas las líneas de acción del modelo. Son énfasis que orientarán la gestión cultural en los territorios de todos los actores que allí intervienen, priorizando para el caso del modelo que aquí se expone, a los actores institucionales. Las estrategias tienen el propósito de favorecer apuestas conjuntas de ciudad en el marco de la cultura, mediante el reconocimiento de las dinámicas propias del territorio y sus poblaciones, la concreción de horizontes de sentido compartido y la visibilización de experiencias que trasciendan a la sensibilidad frente a la apropiación y el disfrute cultural desde el ejercicio de derechos (Equipo UPN, Documento Mesas de Trabajo, 2017).

A partir de lo anterior se plantean tres estrategias, a saber:

#### **5.4.1. Fortalecimiento técnico territorial**

El fortalecimiento técnico es el conjunto de acciones emprendidas desde la SCRD y sus entidades adscritas y vinculada, dirigidas a los agentes, organizaciones culturales e instancias locales (prioritariamente alcaldías locales), con el fin de lograr la dinamización de programas y proyectos que agencien las políticas culturales, dentro del horizonte del Plan de Desarrollo “Bogotá Mejor para Todos”, en busca de la felicidad y la convivencia pacífica de sus ciudadanos.

Para lograr sus propósitos, el fortalecimiento técnico se despliega a través de servicios profesionales o especializados que contribuyen al fortalecimiento de las capacidades administrativas, técnicas, conceptuales y logísticas de las organizaciones sociales, agentes comunitarios y culturales, e instituciones, para la formulación de políticas públicas y el acompañamiento de los procesos, iniciativas, planes, programas, proyectos y acciones, de manera que ayuden a dichas organizaciones y agentes a desarrollar procesos de manera más eficiente, coordinada y empoderada.

En consecuencia, el fortalecimiento técnico va enfocado en última instancia a robustecer las capacidades de los territorios de tal manera que se pueda reconocer la vocación y naturaleza intersectorial de la gestión cultural que se demanda y se

reconozcan las diferentes formas de ser, saber y hacer que tienen los territorios y sus pobladores.

#### **5.4.2. Política y participación**

Esta estrategia centra la acción en la formulación, implementación, seguimiento y evaluación de las políticas públicas del sector desde una perspectiva abierta y amplia que convoque a la ciudadanía como partícipe esencial de tal proceso.

La dupla política y participación son para el modelo, las dos caras de una misma moneda, que potencian el poder de lo público como escenario de construcción de aprendizajes y facilitan la construcción de escenarios para la paz desde la cultura.

#### **5.4.3. Gestión del conocimiento y del aprendizaje**

La gestión del conocimiento para la gestión cultural territorial se entiende como el conjunto de orientaciones para el desarrollo de la producción, sistematización, análisis, transmisión y comunicación de saberes, conocimientos e información de pertinencia para el sector cultural.

En ese sentido busca que tanto el conocimiento (saber) institucional como el de las comunidades de práctica del sector cultural encuentren espacios de diálogo y relacionamiento que permita construir una red de aprendizajes que redunden en beneficio del sector. Para ello, incentiva procesos investigativos, formativos y comunicativos que permitan la gestión de tales saberes y su capitalización para el desarrollo de los procesos institucionales, comunitarios y sectoriales.

Por tanto, esta estrategia busca una gestión de la información y desarrollo del conocimiento, bajo la introducción de esquemas de gestión diversos (análogos y digitales, y de fácil acceso), bajo un enfoque poblacional diferencial.

### **5.5. Escenarios**

Son los contextos de acción concretos en los cuales se desarrolla e implementa el modelo. Para cada escenario se precisa definir estrategias específicas y diferenciadas:

- **Escenario político administrativo:** corresponde a la división político administrativa de la ciudad, en veinte localidades, frente a la cual existen obligaciones jurídicas y normativas de obligatoriedad para el sector.
- **Escenario social y culturalmente construido:** corresponde a territorios configurados por las relaciones sociales y culturales que en ellos se han desarrollado. Se trata de construcciones sociales que obedecen tanto a tradiciones históricas o coyunturales pragmáticas, pero crean circuitos, redes de relaciones, moviidades y avecinamientos que des-localizan (la sacan de la idea geo-administrativa de localidad) y movilizan recursos humanos, económicos y medioambientales. Tales nichos culturales requieren atención, intervención y acompañamiento de forma particular.

Para los fines del modelo, se utiliza el término *territorios* cuando se hace referencia a las redes de relacionamientos que dan lugar a una configuración cultural identificable. Se utiliza *localidades* al hacer referencia a los asuntos relacionados en forma directa y específica a los asuntos político administrativos de la gestión cultural local.

## 5.6. Actores

Son los agentes que intervienen en el desarrollo del modelo, bien sea de manera directa o indirecta determinando sus movimiento y fluctuaciones.

### 5.6.1. Agentes Institucionales de orden local y distrital

A nivel distrital se identifican, entre otros:

- Secretaría de Cultura, Recreación y Deporte (SCRD)
- Instituto Distrital de Patrimonio Cultural (IDPC), Instituto Distrital de Recreación y Deporte (IDRD), Fundación Gilberto Alzate Avendaño (Fuga), Orquesta Filarmónica de Bogotá (OFB), Instituto Distrital de las Artes (Idartes) y Canal Capital.
- Secretarías y entidades adscritas y vinculadas de cada uno de los once sectores que conforman la administración distrital, especialmente: Mujer y Género, Integración Social, Salud, Gobierno, Ambiente y Educación.

- Universidades

A nivel local se identifican, entre otros:

- Alcaldías Locales
- Fondos de Desarrollo Local
- Juntas Administradoras Locales
- Gestores locales de programas y proyectos de las entidades del sector cultura.
- Escenarios sectoriales: Casas de la cultura, CLANES, escenarios recreativos y deportivos, Bibliotecas públicas.
- Dependencias o instancias de otros sectores en lo local, prioritariamente: Direcciones Locales de Educación, Subdirecciones Locales de Integración Social, Casas Afro, Casas de la Juventud, Casas de Igualdad de Oportunidades para las Mujeres.

### **5.6.2. Espacios ciudadanos**

- Organizaciones, colectivos, redes del campo de la cultura.
- Artistas independientes, gestores, ciudadanos.
- Bibliotecas comunitarias.
- Equipamientos culturales: salas concertadas, teatros, auditorios, escuelas de formación.
- Iglesias, Comités veredales, Asociaciones de Padres y Madres de Familia, Juntas de Acción Comunal (JAC).

### **5.7. Líneas de acción**

Son el conjunto de acciones concretas en las que se materializa el modelo, por ende, son flexibles y deben ser monitoreadas de manera permanente. Es aquí donde los principios, las estrategias, los escenarios y los actores convergen en un ejercicio de construcción ciudadana y política. Aunque cada una de las líneas tiene un énfasis particular para esta *primera fase* de su implementación, se definen ocho líneas como prioridades identificadas a partir de la situación actual ya descrita por el proceso de consulta y diálogo con la ciudadanía y los agentes institucionales.

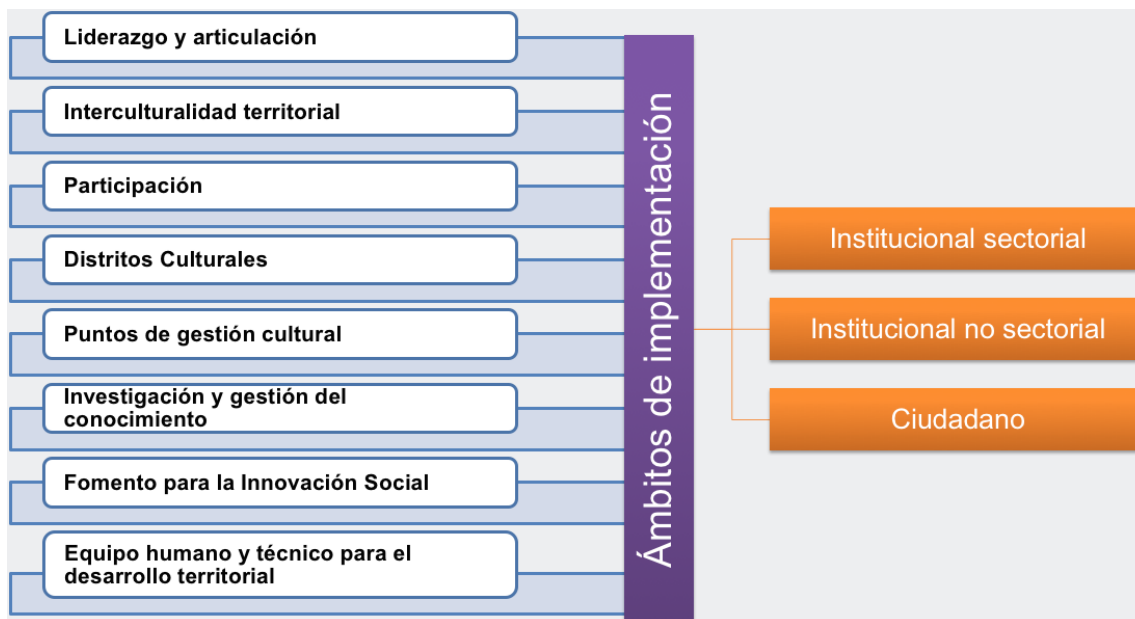


Figura 5. Líneas de acción del Modelo de Gestión Cultural Territorial

### 5.7.1. Liderazgo y articulación sectorial

Esta línea de acción se corresponde particularmente con la estrategia de “fortalecimiento técnico-territorial” y responde a la demanda ciudadana por una mayor articulación, desde la visibilidad y liderazgo de la SCRD. Para la implementación del modelo de gestión cultural territorial, es fundamental avanzar hacia el cumplimiento del objeto de la SCRD<sup>9</sup> de una manera aún más decidida y eficaz. Para tal fin se sugieren las siguientes acciones:

- Consolidación del liderazgo de la SCRD en el territorio y el ámbito institucional sobre la claridad y la socialización del *horizonte de política cultural* en el cual se basan las acciones del campo de la cultura en la ciudad, a nivel sectorial, intersectorial y ciudadano.
- Consolidación del *comité sectorial*, espacio para socializar y complementar los lineamientos sobre el modelo. Es preciso que los directivos las socialicen y que haya una estrategia al interior de las

<sup>9</sup> “Orientar y liderar la formulación concertada de políticas, planes y programas en los campos cultural, patrimonial, recreativo y deportivo del Distrito Capital, en coordinación con la Secretaría Distrital de Planeación, sus entidades adscritas y vinculadas y la sociedad civil” en [www.culturarecreacionydeporte.gov.co](http://www.culturarecreacionydeporte.gov.co)

entidades para que la información y conocimientos fluyan entre el nivel directivo y los equipos territoriales y poblacionales.

- Formalización y consolidación de las *mesas sectoriales locales* como los espacios articuladores de la acción pública del sector en los territorios. Para esto es preciso que las mesas sectoriales locales sean respaldadas por un acto administrativo que permita garantizar su permanencia y funcionamiento y que los delegados de las entidades del sector tengan la participación en ellas entre sus obligaciones contractuales o funciones.
- Fortalecimiento y consolidación de la *mesa intrasectorial poblacional* como mecanismo de articulación de las acciones dirigidas a grupos poblacionales, para lo cual se requiere un acto administrativo que le permita tener un carácter vinculante para todas las entidades del sector.
- *Presentación del modelo a las instancias públicas locales pertinentes, especialmente a los alcaldes locales* por parte de la Secretaria de Despacho, en el marco de un Consejo de Alcaldes o uno a uno en visitas a las localidades. Es vital generar sinergias con la administración local y empoderar los temas del sector y los equipos de trabajo que los lideran.
- Revisión permanente de las *líneas de inversión* establecidas para el sector cultura en las localidades. Para el momento actual es fundamental revisarlas y hacer los ajustes que se consideren y sean permitidos. De igual manera al término del periodo se sugiere recomendar a la administración siguiente priorizar esta acción como uno de los ejes estratégicos para avanzar en los procesos de complementariedad, concurrencia y subsidiariedad con las administraciones locales.
- Priorización del conocimiento técnico y detallado de los territorios por parte de la SCRD y sus entidades, que permita contar con información actualizada y criterios para la territorialización de la inversión más consecuentes con la realidad cultural de la ciudad.

### 5.7.2. Circuitos Culturales Territoriales CCT

Esta línea de acción se corresponde particularmente con la estrategia de “fortalecimiento técnico-territorial” y responde a la demanda ciudadana de visibilizar, potencializar y estimular el desarrollo territorial y la territorialización de la política del sector cultural, desde la profundización del conocimiento de las dinámicas, procesos de base y actores del territorio. El modelo plantea, a partir de los escenarios, iniciar una estrategia de abordaje y reconocimiento territorial, que permita ir más allá del escenario político administrativo. Es así como se propone reconocer los *Circuitos Culturales Territoriales CCT* como escenarios para la implementación de la política cultural, entendidos como espacios territoriales y culturales, socialmente construidos.

Un circuito cultural territorial se refiere a demarcaciones simbólicas y/o territoriales en que se subdivide un territorio o una población en virtud de dinámicas de relacionamiento, las cuales se crean o reconocen circuitos de producción, distribución y consumo artístico y cultural, y donde se expresa la experiencia colectiva y las formas de la subjetividad mediante las cuales se conocen, entienden, perciben y expresan los colectivos culturales. Se acuña este concepto dada su pertinencia para ubicar la gestión cultural pública en un plano más cercano a las realidades socioculturales de los territorios.

Para la implementación del modelo, se propone que los ejes estratégicos establecidos en el Plan Decenal de Cultura, realicen acciones que permita abordar el territorio desde circuitos culturales. Para los fines de este documento se han identificado los siguientes CCT, los cuales, para su delimitación final, requerirán un análisis a mayor profundidad y un diálogo con sus comunidades:

- Circuito Cultural Rural: comprende la zona rural del distrito capital.
- Circuito Cultural del Centro: comprende el escenario cultural cercano hasta lo hoy conocido como corredor cultural del centro, que comprende territorios de las localidades de Candelaria, Santa Fe, Mártires y Teusaquillo.



- Circuito Cultural Sur: comprende territorios de localidades como Usme, Rafael Uribe, Tunjuelito, Ciudad Bolívar, Bosa y San Cristóbal. Un punto de partida para su definición es el trabajo realizado alrededor de la propuesta de “Circuito Sur”.
- Circuito Cultural Bogotá Región (territorios frontera de la ciudad), corresponde a territorios de la ciudad que son frontera con Cundinamarca. Allí se encuentran territorios de Localidades como: Usme, Ciudad Bolívar, Bosa, Tunjuelito, Usaquén, Suba, Fontibón, Engativá, Sumapáz.
- Circuitos Rock, Distrito Hip Hop, Distrito Grafiti: corresponde a los territorios de la ciudad donde se desarrollan las diferentes prácticas de creación, producción, formación, circulación y apropiación de prácticas artísticas particulares.

Se sugiere para el primer año de implementación del modelo identificar y articular acciones con mínimo tres circuitos culturales.

### **5.7.3. Puntos de Gestión Cultural PGC**

Esta línea de acción es transversal a las tres estrategias, respondiendo a la demanda ciudadana sobre la necesidad de liderazgo y presencia de la SCRCD en el territorio, la apertura espacios de participación, el mejoramiento de mecanismos de información y gestión del conocimiento, y la articulación y apropiación de la infraestructura cultural local.

La presencia del sector cultural en los territorios se ha ampliado en los últimos años, especialmente a partir del desarrollo de programas con énfasis territorial como los Centros Orquestales de la OFB, Centro Locales de Artes para la Niñez y la Juventud (CLANES) y Tejedores de Vida (Idartes) y Biblored (SCRCD). Dicha presencia ha dado peso a la relación de las entidades adscritas con las administraciones locales, pero ha minado el liderazgo local de la SCRCD, teniendo en cuenta que ninguno de estos espacios o programas funge como centro de articulación de la acción sectorial en los territorios o como escenario para la consulta ciudadana sobre la oferta de bienes y servicios del sector.

El modelo propone la creación de los Puntos de Gestión Cultural PGC, entendidos como un espacio físico y de encuentro liderado por la SCRCD, que permita articular la acción cultural sectorial, el diálogo con la ciudadanía y la gestión de la información y comunicación sectorial.

Se proponen para los PGC las siguientes líneas de intervención:

- **Información y diálogo de saberes:** divulgación de información sectorial (tanto institucional como ciudadana).
- **Centros de Documentación Culturales Locales:** espacios para concentrar, organizar y disponer del importante acervo documental (textual y videográfico) que se produce tanto a nivel distrital como local sobre los procesos culturales desarrollados en las localidades. Para la implementación de estos centros existen tres posibles vías, que en todos los casos deben contar con la asesoría y acompañamiento de Biblored: veinte centros de documentación virtuales; diez centros de documentación en los diez puntos de gestión cultural y veinte centros de documentación virtual; centros de documentación locales en todas las bibliotecas de Biblored, en articulación con lo PGC y veinte centros de documentación virtual.
- **Articulación con espacios de participación:** En especial entre la Mesa Sectorial Local de Cultura y los integrantes del Consejo Local de Arte, Cultura y Patrimonio, afianzando el trabajo en equipo. Participación de los consejeros de cultura en el funcionamiento del PGC, como centro de encuentro de los sectores que representan, si así lo desean o consideran viable. De igual manera está llamado a ser un punto de diálogo con otros escenarios de participación institucional y ciudadana.
- **Comunicación** permanente con funcionarios y profesionales que laboran en el ámbito local, generación de estrategias de comunicación en articulación con medios locales y comunitarios, manejo de redes sociales locales para la cultura. Lo anterior en coordinación con la oficina de comunicaciones del sector y las oficinas de prensa de las alcaldías locales.

- **Asesoría y acompañamiento técnico** a los diferentes procesos culturales territoriales, con énfasis en el fortalecimiento a organizaciones y colectivos del sector.

Para poner en marcha los PGC se propone la siguiente ruta de implementación:

- Definición del lugar y recursos necesarios para la puesta en marcha del PGC.
- Suscripción de los actos administrativos necesarios para garantizar el funcionamiento, sostenibilidad y permanencia del punto.
- Creación de un manual o reglamento interno del punto donde se establezcan los acuerdos básicos para su atención y manejo por parte del equipo encargado del mismo, bajo directrices de la SCR D.
- Gestionar información con antelación no sólo de la SCR D sino de las entidades adscritas, tanto por medio físico como digital para poder facilitar a la comunidad esta información general.
- Solicitar a las entidades del sector un aporte documental, entiéndase libros, diagnósticos, informes y demás documentos físicos que permitan su consulta en el Punto Cultural y afianzarlo como el centro documental cultural local (para cualquiera de las modalidades que para ellos se proponen).
- Pactar días y horarios de atención de acuerdo con las necesidades de la comunidad y de la disposición de tiempo del equipo humano responsable del punto.
- Realizar un inventario y prueba de los elementos entregados con los cuales cuenta el punto.
- Socialización previa al equipo humano responsable del punto y a las autoridades locales sobre los objetivos y metodología de trabajo.

- Realización de un evento público de apertura del punto y evaluar la viabilidad de hacer un evento de lanzamiento distrital de los Puntos de Gestión Cultural, basada en una estrategia de comunicaciones digital, audiovisual y que incluya distribución de publicidad impresa.
- Puesta en marcha del PGC.
- Implementación de una estrategia de evaluación y seguimiento del Punto de Gestión Cultural, con indicadores en cada una de sus líneas de acción.

Recursos	Características
<b>Físico</b>	Espacio físico de mínimo 9 mts <sup>2</sup> , dentro de algún espacio público local de relevancia, central y reconocido (Alcaldía Local, Biblioteca Pública, CLAN, Casa de la Cultura, Casa de la Juventud), en todos los casos debe mediar un acto administrativo que permita garantizar el espacio por lo menos por 5 años y con posibilidad de renovación. Se debe contar con servicio de energía, baños y servicio de internet y con disponibilidad de una sala de reuniones.
<b>Técnico</b>	1 Computador con estabilizador 1 Teléfono fijo 1 Impresora con escáner 1 Video Beam 1 Grabadora de periodista 1 celular-avantel Estos recursos deberán ser aportados por la SCR D
<b>Tecnológico</b>	- Software básico de office, acceso a Orfeo y sistema online para registro de visitantes que se acerquen al Punto Cultural y que facilite la recolección de información.
<b>Materiales</b>	1 Escritorio 1 Mesa - 3 Sillas 1 Archivador - Biblioteca 1 tablero 1 Cartelera Papelería e implementos para Oficina (hojas, esferos, libretas, cosedora, grapadora, carpetas, CD's ). *Estos recursos pueden ser brindados por la entidad anfitriona o por alguna entidad adscrita del sector.

	1 Pendón institucional – elaborado por la SCRD
--	--

Tabla 7. Recursos físicos para la implementación de la primera etapa del Modelo de Gestión Cultural Territorial

Según el análisis realizado por la Universidad en el 2016 (anexo “Balance consolidado puntos de información local”), no se requiere un punto por localidad, ya que hay localidades con dinámicas que requieren de otro tipo de estrategia. Se propone un máximo de diez puntos, implementados de manera paulatina, cinco en una primera fase del desarrollo del modelo. Se plantea la siguiente ubicación de los PGC, aunque esta propuesta es flexible en la medida en que las condiciones locales para su implementación cambien:

Tabla 8. Localización sugerida para la implementación de los Puntos de Gestión Cultural PGC

#### **5.7.4. Fomento para la innovación social**

Esta línea de acción es transversal a las tres estrategias, sin embargo, conserva un énfasis especial en la “gestión del conocimiento” como proceso de creación y producción de saberes a través del fomento territorial con participación.

Esta estrategia busca crear empoderamientos y emprendimientos colectivos desde el desarrollo de capacidades tendientes a la cualificación de las comunidades de prácticas y sus saberes, y desde acciones creativas, formativas, investigativas-participativas, comunicativas, innovadoras, entre otras.

Una de las estrategias públicas en cultura más apreciadas por la ciudadanía es el proceso de fomento y cada uno de sus componentes: estímulos, apoyos concertados y alianzas estratégicas. Esta valoración hace necesario plantear la necesidad de que el proceso de fomento sea una de las líneas de acción relevantes para el desarrollo del modelo.

Se sugiere incorporar al proceso los siguientes elementos:

- **Nuevas modalidades de estímulos que fomenten comunidades de aprendizaje:** pasantías entre organizaciones culturales de los territorios, becas para el desarrollo de los circuitos culturales o de las comunidades de práctica, premios a iniciativas desde la innovación social para la transformación cultural y el desarrollo del enfoque intercultural, estímulos dirigidos a la gestión del conocimiento y los aprendizajes, la comunicación, el uso de TICs para la cultura y la investigación (ámbitos no abordados de manera contundente en el portafolio de los últimos años), entre otros.
- **Formación y acompañamiento a los agentes del sector** para participar del proceso de fomento, generando capacidades para la presentación de proyectos y abriendo el abanico de metodologías para la participación (no necesariamente bajo el formato escrito).
- **Seguimiento y evaluaciones de impacto.** Es preciso conocer los resultados e impactos de las estrategias de fomento, con el fin de contar con elementos para la toma de decisiones. Esta estrategia debe contemplar variables que permitan entender su impacto en los territorios.
- **Acompañamiento a las Alcaldías Locales** en la implementación de mecanismos de fomento en relación directa con las políticas culturales distritales.
- **Convocatorias con recursos territorializados:** se pueden tomar como referencia los concursos Localidades Culturalmente Activas y Ciudadanías Juveniles, realizadas anteriormente y que se fundamentaron en una mirada diferencial de las localidades.

### 5.7.5. Participación para el desarrollo territorial

Esta línea de acción tiene un énfasis particular en la estrategia “política y participación”, respondiendo a la necesidad ciudadana de replantear las formas de interlocución y relacionamiento con el Estado para la construcción de la política y los mecanismos establecidos para tal fin.

La participación se constituye como una dimensión vital del modelo de gestión cultural territorial, en la medida que busca un reencantamiento y fortalecimiento de la relación que tiene la institucionalidad distrital y local con el sector cultural y la ciudadanía, y la correspondencia de la política cultural con los sentires de las comunidades y territorios, para su reconocimiento, apropiación y despliegue.

Para ello, se proponen procesos de fortalecimiento acordes con las percepciones que tiene la ciudadanía sobre el modelo actual de participación.

Características del proceso de participación del SDACP	Procesos de fortalecimiento
<b>Formalizado y Jerárquico.</b> Énfasis en mecanismos formales de democracia representativa. Presencial.	<b>Flexibilización y horizontalidad.</b> Combinación de formas de participación. Democracia Representativa + Participativa + Directa. Integración de plataformas digitales (medios de apoyo)
<b>Inercial/descontextualizado.</b> Poco reactiva a las transformaciones y movilidad de los contextos	<b>Dinamismo e innovación/contextualización.</b> Lectura e integración de las realidades de la lógica local y sectorial. Eje en el territorio
<b>Cerrado.</b> Formas de participación instituidas	<b>Apertura.</b> Participación directa de plataformas instituyentes
<b>No vinculante.</b> Los acuerdos no se reflejan en las tomas de decisión de la política pública	<b>Concertación y vinculación.</b> Agendas participativas concertadas entre formas instituidas e instituyentes de participación.
<b>Complejo y excesivo.</b> Aumento indiscriminado de instancias /Procedimientos engorrosos.	<b>Simplificación y optimización/Consolidación.</b> Reducción de los espacios (5 Consejos distritales) y depuración de procedimientos

Excede capacidad instalada	electorales y administrativos. Consolidación de recursos económicos, humanos y tecnológicos.
<b>Debilidad de orientación y criterio.</b> Confusión de competencias y desconocimiento del sistema en su conjunto.	<b>Cualificación y formación.</b> Diseño de estrategias colectivas de formación ciudadana y política. Cualificación técnica de actores (Secretarías técnicas)
<b>Desarticulado.</b> Gestión inconexa y fragmentada	<b>Articulación.</b> Unificación de criterios sobre roles, funciones y alcances. Fortalecimiento procesos de comunicación.



Tabla 9. Procesos de fortalecimiento del proceso de participación del SDACP

Fuente: elaboración propia

Esta línea de acción tiene su propio desarrollo en el Capítulo III “Insumos para la reformulación del Sistema Distrital de Arte, Cultura y Patrimonio”, que en el marco del Modelo de Gestión Cultural Territorial busca procesos de apertura, flexibilización y horizontalidad, simplificación y optimización, cualificación y articulación, que permitan dar flujo a las propias dinámicas de relacionamiento y formas de participación ciudadana, pero que al tiempo fortalezca y renueve el Sistema Distrital de Arte, Cultura y Patrimonio.

En dicho capítulo se proponen criterios clave para superar los retos y tensiones que presenta la dinámica de participación en la actualidad, en la búsqueda de mecanismos de comunicación asertivos:

- Identificar y visibilizar otras formas de movilización de agentes, organismos, organizaciones autónomas que desarrollan prácticas culturales en los territorios y en la ciudad, y que, en el marco de esta propuesta se les reconocerán como “*Plataformas Instituyentes*”, como escenarios de participación directa que dialogan con los espacios formales de participación nombrados como “Plataformas Instituidas”.
- Reconocer que Bogotá es una ciudad diversa, multicultural e intercultural, y con formas de participación múltiples, que movilizan intereses y causas determinadas.
- Identificar mecanismos políticos, administrativos, normativos y sociales para pasar de un escenario de participación puramente consultivo a uno decisorio. Esto con el fin de avanzar en la capacidad de incidencia del sector y ciudadanía en el diseño y ejecución de las políticas, planes y programas, así como su veeduría y control social a la acción pública de las políticas, en el marco de competencias que posee toda administración en la concertación de alcances.

- Establecer en el Sistema Distrital de Arte, Cultura y Patrimonio un énfasis territorial que evidencie la participación en el desarrollo territorial como estrategia para el modelo de gestión territorial, en el que se contemplen los escenarios político administrativo y aquellos socialmente construidos. Se debe partir de una lectura del territorio y las prácticas sociales, económicas y culturales que allí se desarrollan tanto en lo rural y lo urbano para “leerlos” y potencializarlos a partir de sus rasgos y particularidades.
- Racionalizar los espacios del Sistema Distrital de Arte, Cultura y Patrimonio y la presencia institucional en ellos, teniendo en cuenta dos consideraciones: el reconocimiento de las conquistas ciudadanas e institucionales a lo largo de la historia del sistema y el marco normativo y operativo por el cual debe funcionar.
- Contar, como elemento estratégico y necesario, con los recursos económicos, humanos y tecnológicos que sean precisos para viabilizar el proceso de participación a corto, mediano y largo plazo. Es fundamental contar con un recurso humano mejor formado conceptual y técnicamente sobre el papel que juega la participación en el desarrollo de la cultura, con el fin de contar con secretarías técnicas que ejerzan un papel político y de liderazgo, con capacidad para reconocer lo existente, potenciar las capacidades y nuevos liderazgos, y visibilizar las prácticas y los procesos culturales. Así mismo es preciso garantizar recursos económicos y tecnológicos para el funcionamiento de las plataformas formales y no formales.
- Vincular al proceso de participación mecanismos y plataformas digitales que faciliten que el proceso sea *Abierto* y *Accesible* (estrategia Doble A).

#### **5.7.6. Investigación y gestión de conocimiento**

Esta línea de acción se corresponde particularmente con la estrategia “gestión del conocimiento” y tiene amplia relación con las líneas acción “fomento para la innovación social” y “puntos de gestión cultural”. La línea busca el desarrollo de capacidades de las comunidades (institucionales y ciudadanas) para gestionar

sus saberes y experiencias que les permitan un aprendizaje más claro, consciente y orgánico sobre sus formas de producción y transmisión de conocimiento, sus dinámicas de relacionamiento, y un mejor manejo de la información para un reconocimiento de sus trayectorias y proyecciones desde la identificación de sus cursos de acción y tomas de decisión.

En ese sentido, se proponen, entre otros:

- **Diagnósticos locales y de circuitos culturales.** En el marco del Decreto 101 de 2010 es responsabilidad de la SCRDR contar con diagnósticos actualizados del sector por localidades. Es así como se propone que el último año de la administración distrital (para el actual caso sería el 2019) se realice el proceso de actualización de los diagnósticos culturales locales y de circuitos culturales. Así mismo se considera viable contar con las actuales Fichas de Caracterización, las cuales deben tener una actualización cada año. Esta tarea debe ser una corresponsabilidad entre los equipos locales (recolección de información), la Dirección de Planeación y la Subdirección Observatorio de Culturas (sistematización y análisis) de la SCRDR.
- **Investigación – acción para el desarrollo territorial.** La SCRDR, a través del Observatorio de Culturas, y de la mano de la Dirección de Asuntos Locales y de Participación, debe priorizar anualmente temas objeto de investigación que permitan obtener un mayor conocimiento sobre las realidades culturales de los territorios de la ciudad, de la mano de las comunidades y agentes sectoriales.
- **Articulación con entidades adscritas y administraciones locales.** La SCRDR debe orientar a los Fondos de Desarrollo Local y a sus entidades adscritas y vinculada para la generación de acciones que permitan la organización, sistematización y análisis de la información y conocimiento que ellos producen sobre el campo cultural, desde un enfoque territorial y poblacional.

#### **5.7.7. Interculturalidad territorial**

En esta línea de acción convergen las tres estrategias propuestas y busca generar acciones que implementen el enfoque poblacional intercultural en los territorios de la ciudad permitiendo articular dos enfoques de la política cultural que hasta el momento han estado poco armonizados. Se trata de ampliar su base conceptual, considerando que la interculturalidad debe abogar tanto por el reconocimiento de las diferencias como por la superación de las desigualdades socio-culturales, económicas, políticas y epistémicas.

Reducir la interculturalidad al reconocimiento de las diferencias ha hecho que las mismas poblaciones, exotizadas y engeguedas por las reivindicaciones de su propia diferencia, olviden que comparten, en buena medida, las consecuencias de la discriminación y la desigualdad.

La interculturalidad entendida como proceso y proyecto intelectual y político, debe ser orientada hacia la construcción de modos otros de poder, saber y ser, y a señalar la necesidad de visibilizar, enfrentar y transformar las estructuras que diferencialmente posicionan grupos, prácticas y pensamientos (Walsh, 2008) en franca desventaja. Para ese fin se propone:

- **Acompañamiento técnico del equipo poblacional de la SCR D** a los ejercicios de planeación y formulación de proyectos del sector a las alcaldías locales en articulación con los enlaces territoriales.
- **Priorización de localidades o circuitos culturales** donde se pueda llevar a cabo un ejercicio más preciso de conocimiento y gestión sobre las prácticas culturales de los grupos poblacionales y sus relaciones.
- **Formación** que permita a los agentes comprender que la interculturalidad va más allá de lo étnico y es una estrategia que facilita la acción pública y el encuentro con las comunidades
- **Centramiento de la acción de la política en objetivos y actividades que fomenten la interculturalidad**, y no la segregación entre grupos. Se propone que la gestión institucional sea abordada por temas como la transformación de imaginarios, la discriminación, el diálogo intergeneracional

o interétnico, por citar algunos posibles ejemplos, es decir, proyectos de formación de ciudadanía democrática.

- **Potenciar el equipo poblacional como agentes educadores** sobre el enfoque poblacional diferencial en diferentes escenarios institucionales y ciudadanos.

Para profundizar sobre esta línea, se encuentra anexo el documento “Lineamientos para la implementación del enfoque poblacional en el marco del Modelo de Gestión Cultural Territorial”

### **5.7.8. Equipo humano para el desarrollo territorial**

En esta línea se corresponde particularmente con la estrategia de “fortalecimiento técnico territorial”, que plantea la importancia de contar con un equipo de trabajo cuyos perfiles y roles permitan el logro de los objetivos tanto del modelo de gestión cultural territorial, como el logro de las propias políticas culturales en la ciudad.

En ese sentido es importante que todas las entidades públicas del sector cuenten con profesionales que desde diferentes áreas tengan un profundo respeto y valor por lo público, comprendan la dimensión cultural desde todas sus aristas, se interesen por aprender, se sientan educadores ciudadanos, y además cuenten con una comprensión básica del funcionamiento administrativo de la ciudad.

Así mismo, es fundamental que todos los funcionarios y servidores de las entidades, conozcan el modelo y puedan encontrar la relación de su quehacer con el mismo. Es decir, es preciso compartir un mismo horizonte que permita “sintonizar” la acción pública desde las diferentes dependencias, perfiles y objetivos.

En ese sentido resulta prioritaria una pedagogía alrededor del modelo que permita comprender que no es una responsabilidad solo de quienes trabajan directamente en los territorios, sino que es una responsabilidad colectiva a la cual todos le apuestan.

De igual manera se considera importante que las entidades adscritas cuenten con un interlocutor permanente para los asuntos territoriales y poblacionales, que mantengan informado al sector sobre las personas que trabajan en los territorios.

La SCRD como cabeza de sector tiene el rol de líder la formulación, implementación y seguimiento de las políticas culturales, y en este sentido es preciso que esa misión se irradie a los territorios de una manera más sólida y eficaz. En ese sentido, y en relación con lo ya enunciado, es preciso que cada dependencia de la Secretaría conozca su papel para el desarrollo del modelo basados en la propuesta de reforma administrativa de la SCRD en curso.

Se propone que el modelo no sea visto como una responsabilidad solo de la Dirección de Asuntos Locales y Participación quienes sin duda deberán ejercer el liderazgo para su implementación, sino como un ejercicio institucional y colectivo, donde funcionarios y contratistas se vean convocados a participar del objetivo común de acompañar cada vez más de cerca a las localidades en los temas de su competencia, siendo los equipos locales facilitadores de los distintos procesos, planes y programas.

En esta dirección, se sugieren algunos roles y responsabilidades:

Dependencia	Rol frente al modelo	Línea de acción
<b>Despacho SCRD</b>	Liderazgo sectorial para la implementación del modelo.	Todas
<b>Oficina Asesora de Comunicaciones</b>	Facilitar estrategias de comunicación para la divulgación de los desarrollos del modelo Asesorar el funcionamiento de los Puntos de Gestión Cultural en su línea de comunicaciones Ampliar las plataformas y mecanismos digitales para la participación ciudadana	Liderazgo y articulación Puntos de Gestión Cultural
<b>Dirección de Asuntos Locales y Participación – Subsecretaría de Gobernanza</b>	Líder en la implementación del modelo	Todas
<b>Dirección de Fomento</b>	Incorporar al proceso misional de fomento las acciones propuestas en la línea de fomento del modelo Incorporar el enfoque territorial en el portafolio del sector.	Fomento para la innovación social
<b>Dirección de Arte, Cultura y</b>	Incorporar en sus procesos y procedimientos el modelo	Liderazgo y Articulación Participación para el

Patrimonio		desarrollo Territorial
<b>Dirección de Cultura Ciudadana</b>	Fomentar la gestión del conocimiento desde y para los territorios de la ciudad como herramienta fundamental para el desarrollo territorial. Asesorar y acompañar los procesos de elaboración de diagnósticos, investigaciones, inventarios, tanto del nivel distrital como del nivel local.	Investigación y gestión del conocimiento
<b>Dirección de Lectura y Bibliotecas</b>	Implementar en sus programas y proyectos, acciones que permitan el desarrollo del modelo. Facilitar que Biblored acompañe el proceso de fortalecimiento de los Puntos de Gestión Cultural.	Liderazgo y articulación Puntos de gestión cultural Participación y desarrollo territorial
<b>Dirección de Planeación</b>	Acopiar, sistematizar y analizar la información pertinente que desde el sector se produce sobre los territorios y poblaciones y la que desde estos se produce. Brindar herramientas para incorporar el modelo en diferentes mecanismos institucionales como: Sistema Integrado de Gestión, SISCRE Orientar a los equipos territoriales y poblacionales en los procesos de planeación distrital y su relación con lo local y poblacional	Articulación y Liderazgo Puntos de Gestión Cultural Investigación y gestión del conocimiento.
<b>Gestión Corporativa</b>	Acompañar el proceso de vinculación y cualificación de los profesionales necesarios para el desarrollo del modelo  Brindar los recursos físicos necesarios para el equipo humano y la implementación de los puntos de cultura	Recursos Humanos y técnicos para el Desarrollo Territorial. Puntos de Gestión Cultural

Tabla 10. Responsabilidad de las dependencias en relación con las líneas de acción

Fuente: Elaboración propia.

Ahora bien, respecto al equipo territorial de la SCRD para el desarrollo del modelo, se sugiere:

- **Enlaces territoriales:** equipo de profesionales encargados de liderar en los territorios la formulación, implementación y seguimiento de las políticas culturales de la ciudad.

**Perfil:** Profesional de las ciencias sociales o humanas, artes, gestión cultural o afines, con experiencia en políticas públicas, trabajo comunitario o artístico de por lo menos cuatro años. Con altas habilidades comunicativas (verbales y de lecto - escritura) y competencias para el liderazgo y trabajo en grupo.

**Rol:** Enlace como agente educador y líder en el agenciamiento de transformaciones culturales en el sector y en el territorio. Líder para el fomento a la participación y el desarrollo de la política cultural de la ciudad. Trabaja por el fortalecimiento de las capacidades de las organizaciones y la promoción de nuevos liderazgos. Encargado de liderar las tres estrategias que propone el modelo en los territorios de la ciudad. Delegado de la SCR D en los diferentes espacios de representación.

**Vinculación:** se propone que haya un ejercicio progresivo para contar con veinte profesionales en la planta fija de funcionarios, ya que resulta ser la figura administrativa que permite cumplir de mejor manera los diferentes asuntos propios de la gestión cultural en el territorio.

Nota: el enlace de Sumapaz, hará las veces de enlace cultural para la ruralidad

- **Profesionales de apoyo territorial:** son el equipo de profesionales que acompañan la labor de liderar las políticas culturales en los territorios.

**Perfil:** Profesional de las ciencias sociales o humanas, artes, gestión cultural, ciencias de la documentación o afines, con experiencia en trabajo comunitario o artístico de por lo menos dos años. Con altas habilidades comunicativas (verbales y de lecto - escritura) y manejo de herramientas web para la comunicación.

**Rol:** Dinamizador de los puntos de gestión cultural, acompañamiento al fortalecimiento de las organizaciones culturales y apoyo al enlace en los procesos de información, comunicación y espacios de delegación y participación.

**Vinculación:** se recomienda cualquier tipo de vinculación siempre y cuando se pueda garantizar su permanencia por lo menos por once meses.

- **Técnicos de apoyo:** equipo de profesionales técnicos que realizan labores de apoyo operativo para la información y la comunicación en los territorios.



**Perfil:** técnicos en áreas de las ciencias de la comunicación y/o documentación, las artes, el diseño y afines, con experiencia de un año.

**Rol:** apoyo operativo para los procesos de participación.

**Vinculación:** se recomienda cualquier tipo de vinculación siempre y cuando se pueda garantizar su permanencia por lo menos por once meses.

- **Coordinadores territoriales:** profesionales encargados de la coordinación del equipo territorial y de enlace con las diferentes áreas de la SCRD.

**Perfil:** Profesional de las ciencias sociales o humanas, artes, gestión cultural o afines, con experiencia en políticas públicas, administración pública, trabajo comunitario o artístico de por lo menos seis años. Se valora de manera positiva la experiencia con cualquier entidad pública del sector del orden municipal, distrital o nacional. Con altas habilidades comunicativas (verbales y de lecto - escritura) y competencias para el liderazgo y trabajo en grupo.

**Rol:** Seguimiento a la implementación del modelo, articuladores entre la gestión cultural territorial y las dependencias del nivel central, encargados del acopio, análisis de información y encargados de la diferentes gestiones operativas y administrativas de coordinación del modelo.

**Vinculación:** se propone que hagan parte de la planta fija de funcionarios, ya que resultan ser las figuras administrativas que permiten cumplir de mejor manera los diferentes asuntos propios de coordinación interna.

- **Enlaces poblacionales:** equipo de profesionales encargados de liderar la formulación, implementación y seguimiento de las políticas culturales de la

ciudad desde una perspectiva intercultural y la gestión del componente cultural de las políticas poblacionales. Se propone una distribución poblacional de la siguiente manera:

- Coordinador del equipo poblacional
- Líder énfasis intergeneracional
- Líder énfasis interétnico y diversidad
- Líder énfasis transformación de imaginarios para grupos sociales

**Perfil:** Profesional de las ciencias sociales o humanas, artes, gestión cultural o afines, con experiencia en políticas públicas, trabajo comunitario o artístico, experiencia con el trabajo de poblaciones y el enfoque diferencial de por lo menos tres años. Con altas habilidades comunicativas (verbales y de lecto - escritura) y competencias para el liderazgo, la resolución de conflictos y el trabajo en grupo.

**Rol:** Enlace como agente educador y líder en el agenciamiento de transformaciones culturales alrededor de los grupos poblacionales. Líder para el fomento de la participación y para la implementación de la política cultural de la ciudad. Trabaja por el fortalecimiento de las capacidades de las organizaciones y la promoción de nuevos liderazgos. Encargado de liderar las tres estrategias que propone el modelo con los grupos poblacionales de la ciudad. Delegado de la SCRD en los diferentes espacios de representación.

**Vinculación:** se propone que sean cuatro profesionales en la planta fija de funcionarios, ya que resulta ser la figura administrativa que permite cumplir de mejor manera los diferentes asuntos propios de la gestión cultural para las poblaciones.

Teniendo en cuenta lo anterior, se proponen la siguiente conformación del equipo de trabajo:

Rol/ año cantidad	2017	2018	2019 en adelante
<b>Enlaces</b>	20	20	20
<b>Profesionales de apoyo</b>	5	7	10
<b>Técnicos de apoyo</b>	2	2	2
<b>Coordinadores territoriales</b>	2	2	2
<b>Enlaces poblacionales</b>	4	4	4

Tabla 11. Prospectiva de la conformación de los equipos de trabajo

Fuente: elaboración propia

Para lograr a cabalidad su objetivo, este equipo requiere contar como mínimo con los siguientes recursos técnicos y materiales:

- Un equipo de comunicaciones (avantel, celular)
- Chaqueta, carnet y demás distintivos institucionales
- Recursos económicos o transporte para la movilidad en la zona rural de la ciudad y para algunas actividades interlocales.

A continuación se presenta una relación de las líneas propuestas para la primera fase de implementación del modelo y las estrategias:

Líneas /Estrategias	Fortalecimiento técnico	Políticas y participación	Gestión del conocimiento
<b>Liderazgo y articulación</b>	Mesas sectoriales locales Mesa intra-sectorial de poblaciones	Formulación concertada de políticas con enfoque territorial	Conocimiento para la formulación, implementación y seguimiento de las políticas culturales
<b>Circuitos culturales territoriales</b>	Identificación de circuitos y Gestión Cultural desde y para ellos	Participación en la definición de circuitos y estrategias para su gestión	Conocimiento de los territorios para la gestión
<b>Puntos de Gestión Cultural Local</b>	Apoyo técnico a los territorios	Espacios para el diálogo de saberes y participación de plataformas instituyentes e instituidas	Información, comunicación y gestión del conocimiento para el desarrollo territorial

<b>Investigación y gestión del conocimiento</b>	Recolección de información de fuentes locales y distritales	Política de conocimiento del sector cultura con enfoque territorial y poblacional	Diagnósticos y fichas de caracterización
<b>Fomento para la innovación social</b>	Formación para participar en las estrategias de fomento	Participación en la evaluación de los concursos y procedimientos de fomento	Convocatorias para el fomento de la investigación y la gestión del conocimiento
<b>Participación para el desarrollo territorial</b>	Acompañamiento espacios instituidos e instituyentes de participación. Cualificación a secretarías técnicas	Fortalecimiento al Sistema Distrital de Arte, Cultura y Patrimonio	Gestión del conocimiento alrededor de los procesos de participación del sector
<b>Equipo Humano para el desarrollo territorial</b>	Equipo cualificado, en constante formación y con liderazgo en el territorio	Liderazgo y horizontalidad en las relaciones sociales, comunitarias e institucionales	Equipo con capacidad de liderar el dialogo de saberes en los territorios

Tabla 12. Líneas de acción según estrategias

Según lo anterior, señalamos la relación entre las líneas de acción con los actores “principales” para su implementación:

Líneas /Actores	Actores Institucionales		Ciudadanos
	Distritales	Locales	
<b>Liderazgo y articulación</b>	Sector cultura y otros sectores	Alcaldías Locales Referentes locales otros sectores	
<b>Circuitos culturales territoriales</b>	Entidades de sector	Alcaldías Locales	Organizaciones y agentes de los circuitos
<b>Puntos de Gestión Cultural Local</b>	Entidades del sector en el territorio	Alcaldías Locales	Organizaciones y agentes de las localidades
<b>Investigación y gestión del conocimiento</b>	SCRD	Alcaldías Locales	Organizaciones y agentes de las localidades
<b>Fomento para la innovación social</b>	Entidades del sector que implementan procedimientos de fomento	Alcaldías Locales	Organizaciones y agentes de las localidades interesadas en el proceso de fomento
<b>Participación para el desarrollo territorial</b>	Sector Gobierno Entidades del Sector	Alcaldías Locales	Organizaciones y agentes de las localidades
<b>Equipo Humano para el desarrollo territorial</b>	SCRD y referentes locales de las entidades del sector		

Tabla 14. Actores según líneas de acción para la implementación del MGCT Primera Fase

Por último, se propone un esquema de relacionamiento dinámico y articulado para la territorialización de la política a partir de mejores procesos de comunicación y diálogo entre los diferentes agentes, actores e instancias del engranaje del Modelo:



Figura 6. Propuesta de esquema de relacionamiento entre actores del MGCT

## 5.8. Herramientas transversales

Estas herramientas son concebidas como mecanismos que permiten que el modelo tenga rutas de entrada y salida que lo enriquezcan y le den un carácter flexible y móvil. Las herramientas transversales son:

- **Comunicación:** permite informar sobre los desarrollos del modelo, pero además conectar a sus actores con diferentes escenarios e intercambiar experiencias y saberes. Es fundamental diseñar estrategias comunicativas de doble o triple vía para que las comunidades de aprendizaje institucionales o ciudadanas encuentren caminos para comunicar y comunicarse entre sí.
- **Evaluación y seguimiento:** de la mano de la estrategia de gestión del conocimiento, es preciso que el modelo tenga una definición de metas e indicadores armonizados con las metas y objetivos del Plan de Desarrollo y

el Plan Decenal, y que sea evaluado cuantitativa y cualitativamente por los diversos actores que en el intervienen. Esto con el fin de acompañar su desarrollo, generar alertas, flexibilizar acciones, incorporar nuevos elementos y suprimir los innecesarios. Es decir, realizar la evaluación y seguimiento al modelo, lo que permite que éste sea flexible y móvil como la misma realidad cultural de la ciudad

Fotografía: Juan Sebastián Perdomo



# Insumos para el rediseño del

# Sistema Distrital de Arte, Cultura y Patrimonio

## 1. Introducción

El Sistema Distrital de Arte, Cultura y Patrimonio SDACP se fundamenta en los principios del Sistema Nacional de Cultura SNCu entendido, según Ley General de Cultura, como

Conjunto de instancias, espacios de participación y procesos de desarrollo institucional, planificación, financiación, formación, e información articulados entre sí, que posibilitan el desarrollo cultural y el acceso de la comunidad a los bienes y servicios culturales.

Considerados como uno de los engranajes más importantes en la conformación del SNCu, la propuesta que aquí se presenta por parte de la Universidad Pedagógica Nacional hace referencia a los “espacios de participación” del Sistema o en otras palabras, al proceso de participación del mismo. Esta aclaración es vital para no confundir el SDACP con los espacios de participación –o Consejos- del SNCu, en el lenguaje cotidiano de las instituciones (SCRD y entidades adscritas) y los agentes del sector.

Esta confusión es sintomática del estado actual del SDACP, que se reduce a la gestión de los espacios de participación, pero olvida que estos no son un fin en sí mismo, sino un medio para que las instancias –los actores institucionales, agentes y organizaciones- interactúen en los procesos de planeación, fomento, organización, información y regulación del sector.

Por consiguiente, una propuesta para reorientar y fortalecer a los espacios de participación del SDACP debe tener un alcance en dos niveles: 1) mejorar su funcionamiento (a nivel técnico, operativo, político) buscando superar los cuellos de botella y obstáculos que impiden su adecuada gestión; y 2) posibilitar que el Sistema cumpla el objetivo por el cual fue creado.

Teniendo en cuenta lo anterior, se aclara que la presente propuesta para el fortalecimiento del Sistema Distrital de Arte, Cultura y Patrimonio SDACP se centra en esta ocasión en el proceso de participación.

Teniendo en cuenta lo anterior, este capítulo presenta los insumos para el rediseño del Sistema Distrital de Arte, Cultura y Patrimonio SDACP, en el marco del contrato interadministrativo 169/16 celebrado entre la Secretaría Distrital de Cultura, Recreación y Deporte SCR D y la Universidad Pedagógica Nacional UPN. El trabajo recoge diversas perspectivas de análisis sobre el Sistema, su génesis y desarrollo, integrando y decantando los resultados de una juiciosa revisión documental, a la que se suman los ejercicios de consulta ciudadana e institucional llevados a cabo por el equipo de trabajo UPN-SCR D y la propuesta de fortalecimiento del SDACP presentada por la SCR D (2016d). Uno de los intereses centrales de este ejercicio ha sido la recuperación y visibilización de la amplia y diversa experiencia social relacionada con el Sistema y la valoración de su papel como plataforma democrática, así como el reconocimiento de la ciudadanía y los agentes culturales como protagonistas de la vida cultural de Bogotá.

Como saldo de este proceso, se identificaron tanto las bondades del SDACP como las problemáticas que han aquejado y debilitado el ejercicio pleno de los derechos ciudadanos, afectando la credibilidad institucional, disminuyendo los niveles de participación, y fisurando el diálogo entre las diversas instancias y niveles de la política pública.

Orientados por una perspectiva que entiende que el desarrollo de una sociedad depende de su capacidad para aprender a capitalizar su propio acervo de conocimiento (Stiglitz y Greenwald, 2014), esta propuesta para el rediseño y



fortalecimiento del SDACP, considera como fundamental para la arquitectura de formas de participación más ajustadas a la realidad y más cercanas al diseño colectivo de la ciudad y la democracia, el reconocimiento y valoración de los saberes de las comunidades de práctica y las experiencias acumuladas a lo largo de la existencia del Sistema.

En este sentido, las organizaciones culturales y las instituciones públicas, en toda su complejidad, deben ser entendidas como comunidades de práctica generadoras de conocimiento y aprendizajes multimodales, y actores fundamentales de la política cultural. Como ha señalado Niño:

La política cultural no ocurre solo como intervención formal institucionalizada, también se genera desde las acciones de los agentes hacedores de la cultura que establecen los modos de producción-creación, circulación-distribución, consumo-apropiación, de su cultura. En efecto, resultan determinantes no solo porque incluso puede revertir la intención de una política cultural oficial, sino porque una política cultural oficial por amplia que sea siempre será menor a los alcances que la cultura misma desarrolla en la vida social, política, y económica. (Arenas, Alfonso y Niño, 2015, p. 195)

Es así como esta propuesta de fortalecimiento, entiende el SDACP como un sistema abierto, dinámico, flexible, e integrador, en la medida que reconoce la existencia de plataformas instituyentes, es decir, formas de participación propias de comunidades de práctica que trascienden las estructuras formales, y que, desde sus propias lógicas y dinanismos, dialogan, colisionan, negocian y complementan las plataformas instituidas, es decir los espacios formales de participación. De esta manera, a pesar de su desgaste y debilitamiento, los espacios de participación, históricamente, han sido escenarios de formación política, técnica y conceptual, que han profundizado una conciencia colectiva sobre el papel fundamental de la cultura en la sociedad, la construcción conjunta de horizontes posibles para el desarrollo del sector, y un conocimiento sobre la ciudad desde las dinámicas que anidan en las entrañas de lo local.

Es por esto que, como necesidad transversal común a los ámbitos de indagación de este contrato, se identifica la necesidad de estudiar y conocer más a fondo a las comunidades de práctica, así como las localidades y las poblaciones dando reconocimiento a sus intereses y apuestas, para que su participación en las decisiones locales conlleve paulatinamente a la instauración de mejores mecanismos de diálogo entre el nivel distrital, local y comunitario, al estímulo de nuevos liderazgos, y permita introducir en el conjunto de la vida de la ciudad, nuevas preguntas y con ellas, nuevos dinamismos de acción y trabajo. Al respecto, la propuesta busca potenciar el fortalecimiento de la articulación entre dichos ámbitos mediante mecanismos diversos, creativos, no convencionales y transversales.

El desafío es construir un modelo que facilite que la ciudadanía participe en la elaboración e implementación de las políticas en todas las fases de los procesos. Si “la participación ciudadana es la vida de las ciudades” (Pindado, 2008), como han señalado algunos autores, la participación en cultura garantiza, en buena medida, el correcto funcionamiento de la democracia, base fundamental para el éxito de cualquier actuación en el escenario público y elemento básico para la transformación social. No obstante, el declive manifiesto de la confianza ciudadana en la política, la insatisfacción creciente sobre los sistemas de participación ciudadana, la corrupción y la dificultad para dialogar con las necesidades siempre dinámicas y complejas de la sociedad civil, son factores que afectan la participación cultural.

Esta propuesta, que referencia y enriquece la presentada por Secretaría de Cultura, Recreación y Deporte en el marco de los espacios de consulta implementados en conjunto con la UPN en 2016, busca ampliar las oportunidades y el desarrollo de capacidades de los ciudadanos y agentes del sector, con el propósito de promover todas las formas en que construyen y hacen efectivas sus libertades y derechos culturales desde sus prácticas participativas.

El primer apartado presenta los antecedentes del Sistema Distrital de Cultura y da cuenta del horizonte político, normativo e institucional del sector en el marco de la formulación de las políticas culturales. El segundo apartado presenta los elementos más importantes implicados en los diversos estudios, diagnósticos, lineamientos y demás documentación disponible, con el objeto de tener un marco comprensivo de las diferentes miradas, énfasis y preocupaciones a que ha dado lugar las formas de participación vigentes, destacando elementos comunes y aportes para su mejoramiento. El tercer apartado propone un horizonte para fortalecer el Sistema Distrital de Arte, Cultura y patrimonio, junto con una ruta base para su desarrollo.

## 2. Antecedentes

*No podemos darnos el lujo de permitir que el sistema, se acabe, se muera o se agote; debe remozarse, repensarse, seguir siendo motor de las transformaciones que dieron lugar a uno de los modelos de gestión pública de las artes y la cultura más avanzados de América Latina, más influyente y diverso, con presupuestos crecientes y compromisos demostrados por todos los agentes y actores que hacen parte del mismo.*

(Mauricio Galeano, SCRD, 2016a)

La participación en cultura de Bogotá es pionera en el ejercicio de relacionamiento e interlocución del ciudadano con el Estado, permitiendo el desarrollo de los derechos culturales de los habitantes de la ciudad a partir de la creación de espacios de participación mixtos en la que agentes y organizaciones culturales junto con las entidades del sector cultura desarrollan diversas acciones de planeación, control social y consulta sobre los temas culturales de las localidades y la ciudad.

Este apartado contempla tres momentos, uno referido al horizonte político y normativo de la participación en cultura, el cual plantea una panorámica de la

participación en el marco de lo político como escenario público, que ha permitido a la institucionalidad del sector cultura el cumplimiento de los planes de desarrollo distrital en materia de cultura como mandato ciudadano y la creación, desarrollo y funcionamiento del Sistema Distrital de Cultura.

En un segundo momento, se presentan de manera sucinta los documentos de política cultural desarrollados a lo largo de los años como resultado de procesos de consulta ciudadana, académica y social. Adicionalmente, se reseña la estructura institucional del distrito y del sector de cultura ubicándonos en el horizonte institucional actual bajo el cual se proyecta el SDACP.

Un tercer momento, presenta experiencias internacionales, nacionales y distritales que nos permiten observar el desarrollo de la participación en otros escenarios como punto de comparación frente al Sistema Distrital de Cultura.

## **2.1. Horizonte político y normativo**

La participación como principio del proceso de descentralización que vivió la ciudad a partir de la Constitución Política de 1991 y consagrada en el estatuto orgánico de Bogotá, Decreto Ley 1421 de 1993 en el gobierno del Alcalde Jaime Castro (1993 – 1995), permitió que el Instituto Distrital de Cultura y Turismo IDCT desarrollara un proceso de interlocución directa con la base cultural a través de la creación del Sistema Distrital de Cultura (Decreto 462 de 1994), para propiciar la democracia y la concertación de las políticas y asuntos culturales. En ese entonces, se crea el Consejo Distrital como organismo asesor de participación ciudadana en la gestión, actividad y desarrollo cultural de la ciudad y 20 Consejos Locales de Cultura como organismos asesores de participación ciudadana en la gestión, actividad y desarrollo cultural de las localidades, elegidos por Asamblea Local de Cultura.



Figura 1. Estructura y Funciones del Sistema Distrital de Cultura según el Decreto 462 de 1994. Fuente: elaboración propia

Con la expedición de este decreto, el IDCT permitió a la ciudadanía participar en el control político y la incidencia en la toma de decisiones públicas, vinculando a las comunidades en la elaboración de programas culturales, asimilando nuevas formas de expresión e identificando las acciones culturales que desarrollaban las autoridades locales y la base cultural.

A partir de la expedición de la Ley General de Cultura de 1997 que crea el Sistema Nacional de Cultura y define al Sistema Distrital de Cultura como órgano adscrito al IDCT se ve en la necesidad de articular a los agentes y actores culturales y organizar su sistema administrativo para que las organizaciones de las bases culturales participen en la gestión del Distrito Capital. Para tal fin, modifica el referente legislativo y se expide el Decreto 781, de 1998, con el cual se establece el Sistema Distrital de Cultura y los Sistemas Locales de Cultura a partir de un concepto más democrático de participación como

un conjunto de instancias y procesos de desarrollo institucional, planificación, ejecución e información articulados entre sí, para posibilitar el desarrollo cultural y el acceso de la comunidad a los bienes y servicios culturales en el Distrito Capital, según los principios de descentralización, participación, autonomía y equidad.

(Decreto 781 de 1998)

Dicho Decreto también permitió crear el Sistema Local de Cultura, como un mecanismo de concertación y participación ciudadana, en la formulación de políticas, planeación, gestión y ejecución de programas y proyectos para el desarrollo cultural local en cada una de las veinte localidades articulándolas con el Sistema Distrital de Cultura.



Figura 2. Estructura y funciones del Sistema Distrital de Cultura, según Decreto 781 de 1998

Fuente: elaboración propia

De esta manera, la gestión del IDCT orientó los procesos de gestión cultural en el distrito articulando las políticas públicas distritales y la participación de los agentes y organizaciones culturales en concurrencia con los postulados del Sistema Nacional de Cultura y la Ley General.

Para el año 2002, el Plan de Desarrollo Distrital “Bogotá sin Indiferencia”, plantea la participación como un escenario fundamental para el desarrollo y garantía de respeto a los Derechos Humanos buscando fortalecer la participación activa de los ciudadanos en las decisiones administrativas del Distrito. En este contexto, el IDCT, revisó el Sistema Distrital de Cultura para darle mayor injerencia y autonomía a la

participación ciudadana en las localidades para lo cual expide el Decreto 221 de 2002, definiendo

el Sistema Distrital de Cultura como el conjunto de instancias y procesos de desarrollo institucional y comunitario, que a través de mecanismos de planificación, ejecución, seguimiento y control social, articulados entre sí, facilitan el desarrollo cultural y el acceso de la comunidad a los bienes y servicios culturales en el Distrito Capital, según los principios de descentralización, participación, interculturalidad, autonomía, equidad y concertación y define los Sistemas Locales de Cultura. (Decreto 221 de 2002)

Mediante este Decreto se crea el Consejo Distrital de Cultura, los seis Consejos de Áreas Artísticas y los veinte Consejos Locales de Cultura como organismos de participación ciudadana para la concertación entre las autoridades distritales y las comunidades artísticas; en políticas, planes, programas y proyectos y presupuestos culturales para el desarrollo cultural local en cada área artística. Así mismo, establece un mecanismo de conformación por elección directa, en dos jornadas distintas: una para las espacios locales y otra para los distritales.



Figura 3. Estructura y funciones del Sistema Distrital de Cultura según decreto 221 de 2012

Fuente: elaboración propia

Igualmente, establece que representantes del Sistema Distrital de Cultura participen en el Consejo Territorial de Planeación -regulado por el Acuerdo 12 de 1994-, presentando propuestas culturales para ser incluidas en los Planes de Desarrollo Distrital, a partir de la asesoría en la formulación de las políticas culturales del Distrito Capital como parte del ejercicio de planeación participativa.

De otra parte, el Sistema Local de Cultura se articula con el proceso de planeación participativa, regulado por el Acuerdo 13 del año 2000 que establece el Sistema de Planeación Local definiendo una metodología amplia y participativa a través de los encuentros ciudadanos para la formulación de los planes de desarrollo local. Este escenario fortaleció la democracia participativa y los consejos locales de cultura adquirieron un nivel de reconocimiento importante para la ciudad, logrando elaborar documentos de políticas culturales locales que fueron presentados a los Alcaldes Locales y a las Juntas Administradoras Locales para la formulación de los Planes de Desarrollo Local de las vigencias 2000 a 2004, 2005 a 2008 y 2009 a 2012. Otro logro hacia un mayor nivel de incidencia en la toma de decisiones fue la concertación del anteproyecto de presupuesto en materia cultural con las administraciones locales, a partir de propuestas elaboradas con la participación de la base cultural, dando seguimiento a la ejecución de los proyectos culturales.

Para el año 2006, se realiza una reforma de la estructura del Distrito Capital con el Acuerdo 257 de 2006, para hacerla más operativa y eficiente en su actuación administrativa. El IDCT pasa de ser un instituto descentralizado a convertirse en la Secretaría Distrital de Cultura, Recreación y Deporte (SDCRD) como cabeza un sector representado por entidades adscritas y descentralizadas como la Fundación Gilberto Alzate Avendaño (FUGA), la Orquesta Filarmónica de Bogotá (OFB), el Instituto Distrital de Patrimonio Cultural (IDPC), el instituto Distrital para las Artes (IDARTES) creado posteriormente en el año 2011; y Canal Capital como entidad vinculada.

Como ente rector del respectivo sector, a la SCRCD se le asignan facultades para



liderar y orientar, bajo las directrices del Alcalde o Alcaldesa Mayor y los Consejos Superiores de la Administración Distrital, la formulación de las políticas generales, estrategias, planes, programas y proyectos del sector; promover y facilitar la participación de los ciudadanos y ciudadanas para la toma de decisiones; y el fortalecimiento del control social de la gestión pública en los asuntos de su competencia.

De esta forma, el Artículo 43 del acuerdo 257 de 2006 da un lugar relevante a la participación ciudadana en la orientación del gasto público distrital, la definición de las políticas públicas y su correspondencia con el gasto y la inversión pública, y la evaluación del impacto de las mismas.

En desarrollo del Acuerdo, se crea el Sistema Distrital de Participación -Decreto 448 de 2007- como mecanismo de articulación entre la Administración Distrital, las instancias de participación, las organizaciones sociales y comunitarias, las redes, asociaciones, alianzas temporales y permanentes, con el fin de garantizar el derecho a la participación en las políticas públicas del Distrito Capital.



Figura 4. Estructura del SDPC

Fuente: Presentación del Sistema Distrital de Participación. Decreto 448 de 2007

Instituto Distrital de Participación. 2008

Bajo este nuevo contexto institucional y distrital, y pese a ser reconocido como un caso exitoso de participación en la ciudad, fue necesario adelantar un proceso de revisión del funcionamiento del Sistema Distrital de Cultura. Lo anterior en procura de adecuar su estructura a la nueva realidad del sector y tramitar las demandas de nuevos agentes culturales que no se sentían representados en el Sistema.

La búsqueda de solución a las debilidades en la estructura y organización del Sistema desembocó en el desarrollo de un proceso de consulta ciudadana a través de ciento veintiocho foros y encuentros con la participación de casi cinco mil personas. Como resultado de esta consulta se expidió el Decreto 627 de 2007 que define las políticas que guían el Sistema, a saber: cultura para la ciudadanía activa; ciudad Intercultural; concertación y participación para la decisión; prácticas y procesos culturales; construcción cultural del territorio; articulación distrital, regional, nacional e internacional.

Asimismo, establece que los agentes culturales, organismos y organizaciones “son todas aquellas personas naturales o jurídicas, de naturaleza pública o privada, con o sin ánimo de lucro, que realizan, financian, promueven, acceden, disfrutan y ejecutan actividades artísticas, culturales y del patrimonio” (Decreto 627 de 2007). Lo anterior da cuenta de una ampliación del concepto de participación ciudadana, al incluir temas como la interculturalidad y dar voz a un mayor número de actores culturales no restringido únicamente al ámbito de las artes.

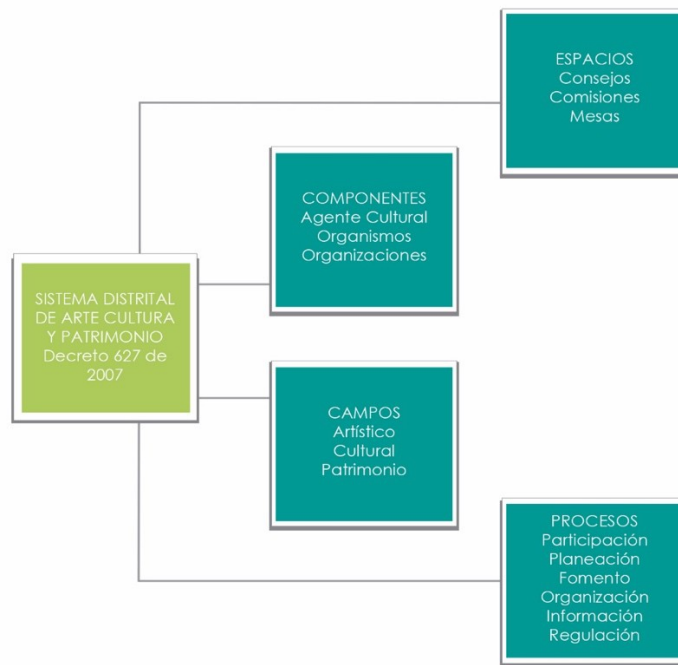


Figura 5. Sistema Distrital de Arte, Cultura y Patrimonio- Decreto 627 de 2007

Fuente: elaboración propia

Una vez expedido el Decreto 627 fue necesario un régimen de transición que permitiera ampliar el periodo de los Consejos hasta las siguientes elecciones y reglamentara aspectos como el número de consejos del Sistema y su forma de elección. Lo anterior culminó con la expedición del Decreto 455 del 2009. Dicho Decreto fue reglamentado mediante la Resolución 484 de 2009 convocando las elecciones de los cuarenta y siete Consejos que conforman el Sistema en su versión actual para el periodo 2010-2013.

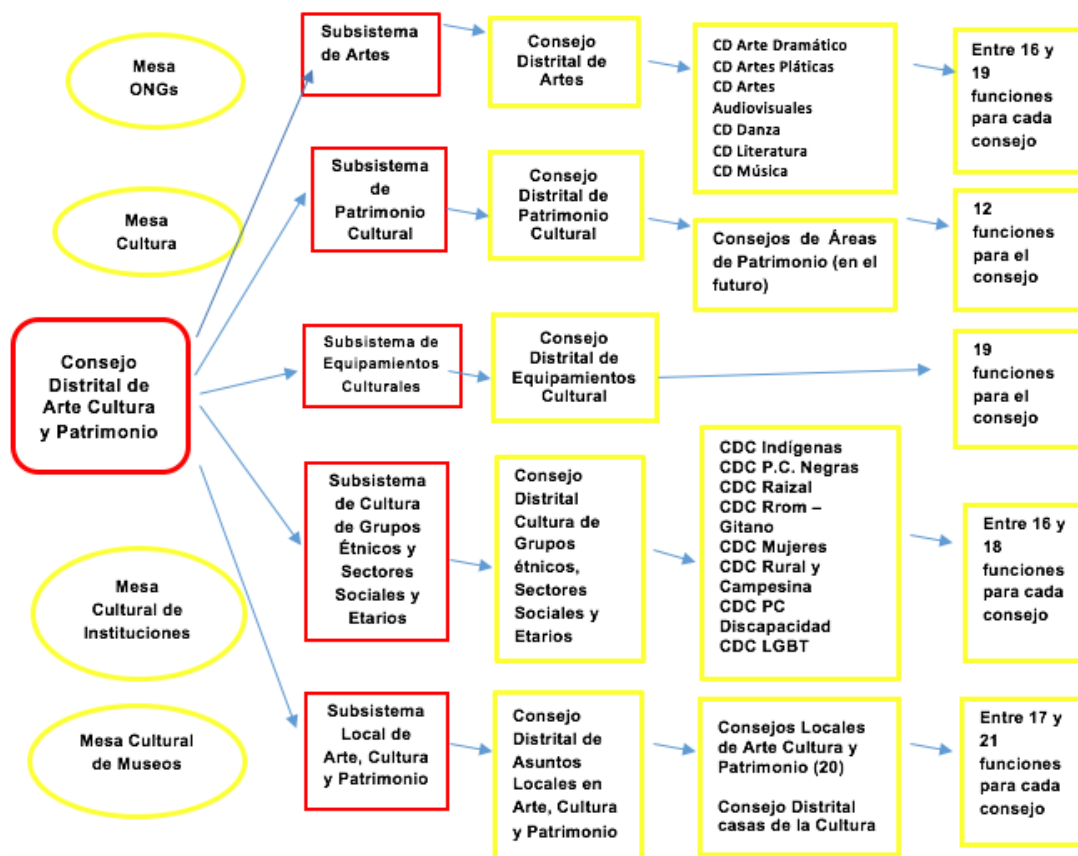


Figura 6. Sistema Distrital de Cultura Decreto 455 de 2009

En el año 2013 se realizó una evaluación del funcionamiento del SDACP con el interés de promover un ejercicio de democracia directa que además diera continuidad a los cabildos ciudadanos convocados en el año 2012 para la formulación del Plan de Desarrollo Bogotá Humana. Ante las dificultades presentadas para realizar una reforma estructural del Sistema, se convocaron elecciones del SDACP para el periodo 2014-2018, modificando el proceso de elección e incluyendo temas como el aumento en el umbral requerido para la postulación y elección de consejeros.

Para tal fin se expide la resolución 265 de 2014, la cual permitió elegir y constituir cuarenta y cuatro Consejos. Sin embargo, por la baja participación, no fue posible la elección de los Consejos de Cultura de Población Rural y Campesina, LGBTI (Lesbianas, Gays, Bisexuales, Trans e Intersexuales), y de equipamientos

culturales. Incluso, tal como se menciona más adelante, dentro de los Consejos elegidos se evidenció de igual forma un alto número de vacantes o “sillas vacías”.

Teniendo en cuenta lo anterior y buscando dar cumplimiento a la meta del cuatrienio del sector de consolidar un Sistema Distrital de Arte, Cultura y Patrimonio, desde el año 2016 en el marco del Plan de Desarrollo “Bogotá Mejor para Todos” inició un proceso de análisis del estado actual del Sistema Distrital de Arte, Cultura y Patrimonio SDACP, junto con la elaboración de una propuesta de fortalecimiento del mismo por parte de la SDCRD.

Hasta lo aquí expuesto se observa que desde la creación del SDACP a finales del siglo XX, se evidencia una apuesta del sector para promover la participación ciudadana como un eje fundamental para la construcción, ejecución y seguimiento de las políticas culturales en el Distrito Capital. Su trayectoria de más de veinte años ha permitido también la consolidación de un capital social alrededor de la cultura en los territorios. La evolución de la normatividad que rige el Sistema da cuenta también de un constante aumento en los espacios de participación: de un Consejo Distrital de Cultura y veinte Consejos Locales, el Sistema, en su versión actual, abre espacios de participación específicos para grupos poblacionales, y otros sobre patrimonio, infraestructura cultural, ruralidad, lo artesanal, entre otros.

Lo anterior refleja una noción amplia del concepto de cultura, así como de las políticas culturales en la ciudad, buscando fortalecer el rol del sector como uno de los pilares de su desarrollo. Si bien esta visión ubica a la cultura como un asunto central en los temas de gobierno de la ciudad, genera desafíos sobre una adecuada interrelación con otros sectores y organizaciones para los asuntos transversales de la ciudad, como el caso de la política pública sobre las poblacionales y la ruralidad.

Así mismo, el análisis de la normatividad existente muestra un giro hacia la “formalización” o “estandarización” de la participación. La “excesiva” reglamentación del proceso de elección ubicó al SDACP en la órbita de la democracia representativa con todo lo que ello implica en términos de canales de comunicación y relacionamiento con los ciudadanos. En el panorama actual, la ciudadanía y la

propia institucionalidad se preguntan si el Sistema debe continuar promoviendo la representatividad como único mecanismo de participación, o si por el contrario, requiere un esfuerzo de apertura que permita a los ciudadanos ser incidentes en las tomas de decisión y lograr que la participación no sea un fin sino un medio para hacer efectivos los derechos culturales.

## 2.2. Horizonte de la política cultural distrital

El horizonte de la participación en el sector cultura se enmarca en las políticas públicas culturales que han regido a la ciudad en los últimos veinte años. Los principales referentes en este sentido son:

- **Política Cultural para Santa Fe de Bogotá 1998 – 2001:** plantea objetivos para fortalecer los procesos de desconcentración y la generación de mecanismos de participación ciudadana con el fin de democratizar el acceso a la cultura. Para ello se plantearon acciones dirigidas al Sistema Distrital de Cultura y su reglamentación para la operación de los Consejos de Cultura, la participación de ciudadanos en eventos culturales y la orientación de la política a nivel barrial. Para ello, se planteó la formación comunitaria para la participación y el control ciudadano, y la interacción institucional para la realización de acciones coordinadas o conjuntas entre las diferentes entidades públicas, privadas y comunitarias involucradas con la cultura (SCRD, 2014).
- **Documento Políticas Culturales Distritales 2004-2016:** define el Campo Cultural Artístico y del Patrimonio (ver Figura 7), las instancias públicas y privadas, los procesos, las dimensiones, áreas y actividades culturales, y los espacios de concertación. Estos últimos entendidos como “espacios de encuentro entre las instancias, agentes y organizaciones estatales y privadas donde se acuerdan los planes y prioridades de planeación e inversión pública y la articulación entre los distintos componentes del campo artístico y cultural y de estos con la sociedad” (IDCT, 2004). Los espacios (Consejos) que menciona el documento son: Consejo Distrital de Cultura, los seis Consejos de Áreas Artísticas y los veinte Consejos Locales de Cultura.

En este documento se entiende la participación como un proceso pero también como un principio, considerando que “la participación de todos y de todas en las decisiones que los afectan y en la vida económica, política, administrativa y cultural de la nación como un derecho constitucional”. Derivado de ello se definen los principios de descentralización, interculturalidad, concertación, creatividad, sostenibilidad, articulación y lo público, este último entendido como “el espacio donde se ponen en escena y se negocian las asimetrías y las diferencias entre los sectores sociales y donde se acuerdan y ponen en marcha los intereses comunes a todos, es un horizonte primordial de la cultura y de las políticas culturales” (IDCT, 2004).

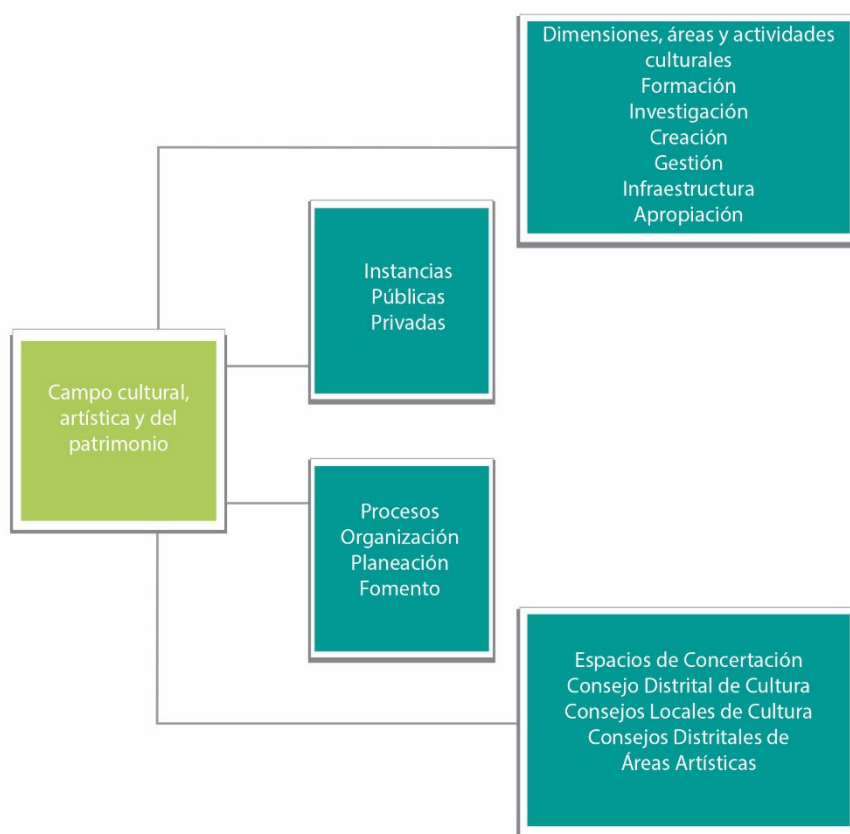


Figura 7. Campo cultural, artístico y patrimonial

Fuente: elaboración propia

- **Plan Decenal de Cultura 2012-2021:** integra la participación como uno de los ejes estratégicos transversales. Ello es fundamental para potenciar la

implementación y sostenibilidad del Plan, puesto que mediante sus estrategias y acciones procura responder integralmente a las necesidades identificadas en los sub-campos de las artes, las prácticas culturales y el patrimonio. De esta manera se potencian tanto los relacionamientos entre los propios subcampos de la cultura, como aquellos que se pueden propiciar entre el campo de la cultura con otros campos, sectores y ámbitos, distritales, nacionales e internacionales.

Teniendo en cuenta que la participación es uno de sus ejes estratégicos, esta política propone impulsar el desarrollo de actitudes y aptitudes que cualifiquen los agentes para la concertación de las decisiones públicas en materia cultural, fortaleciendo los espacios desde el reconocimiento de nuevas expresiones y la diversidad, promoviendo su integración y representatividad, y una articulación del proceso de participación cultural con las dinámicas distritales, nacionales e internacionales.

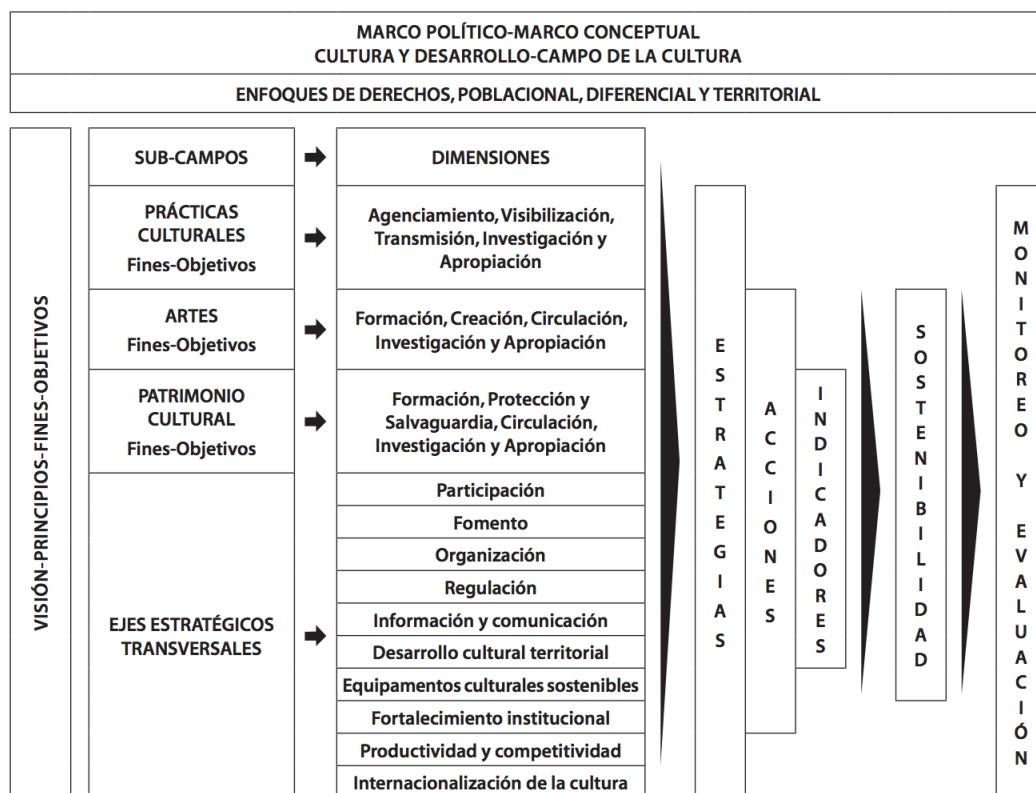


Figura 8. Esquema general Plan Decenal de Cultura Bogotá D.C. 2012 -2021

Fuente: Secretaría Distrital de Cultura, Recreación y Deporte.



- **Lineamientos de Política Cultural 2013:** desarrolla un capítulo sobre la participación definiendo el proceso misional de Participación del sector cultura, recreación y deporte como

la interlocución entre actores públicos y privados para la formulación, seguimiento y evaluación de planes, programas y proyectos en los campos de la recreación, el deporte, las artes, la cultura y el patrimonio de la ciudad. El proceso responde a las necesidades de promover la participación de todos y todas, los y las, habitantes de Bogotá, reconociendo el ejercicio de su ciudadanía y su calidad de sujetos en los procesos formulación, ejecución, seguimiento y evaluación de las políticas y proyectos del sector cultura, recreación y deporte. (SCRD, 2013)

Estos lineamientos aclaran que todas las acciones relacionadas con la participación deben aportar a la garantía del libre ejercicio de los derechos culturales de la ciudadanía. Esto se logra mediante la formulación concertada, la implementación, seguimiento y evaluación de políticas públicas, en articulación con las entidades del sector, la administración distrital y otros actores públicos, privados y comunitarios, para contribuir a la calidad de vida, el fomento a la interculturalidad y el desarrollo ciudadano en el Distrito Capital.

<b>Lineamientos de política cultural 2013 para el proceso de participación</b>		
<b>COMPONENTE 1</b> <b>Fortalecimiento de capacidades ciudadanas</b>	<b>COMPONENTE 2</b> <b>Fortalecimiento Institucional</b>	<b>COMPONENTE 3</b> <b>Información y Comunicación</b>
<b>LINEAS DE ACCIÓN</b>		
Desarrollar ejercicios de cabildos y de presupuesto participativo, de manera articulada con las políticas y lineamientos distritales.	Articulación de espacios de participación del sector, con las normas y políticas públicas nacionales y distritales de participación	Implementar estrategia comunicativa para fortalecer la gestión en los espacios de participación

Ajustar el modelo de participación del Sistema Distrital de Arte, Cultura y Patrimonio, a la Política Pública de Participación del Distrito.	Fortalecer, motivar y cualificar el trabajo y la gestión de las secretarías técnicas.	Producir y circular contenidos en tono al ejercicio de la participación en los sitios web de las entidades del sector
Desarrollar acciones de intercambio de saberes y buenas prácticas de participación.		Generar escenarios virtuales para el encuentro, la deliberación y la consulta sobre los asuntos públicos de la cultura.
Implementar ejercicios permanentes de capacitación y actualización dirigidos a agentes participativos en arte, cultura y patrimonio		
Crear y fortalecer incentivos para la participación		
Disponibilidad anual de recursos para el funcionamiento del Modelo de participación cultural, por parte de las entidades del sector		
Impulsar ejercicios de control social y veeduría sobre los asuntos públicos culturales		

Tabla 1. Lineamientos de Política Cultural 2013 para el proceso de participación

- **Construcción de las Bases para las Políticas Culturales 2016-2026.** Sobre la culminación de la vigencia de las políticas culturales 2004-2016, se generó una reflexión en torno a diversos temas neurálgicos de la cultura y la contemporaneidad, como la justicia y equidad cultural, la cultura democrática, la sostenibilidad de lo cultural, la creación y memoria, el cuerpo como lugar de conocimiento, las comunicaciones y mundo digital, y el gobierno de la cultura.

Esta discusión hace eco a la Agenda 21 de la Cultura, y desemboca en 2015 en la presentación de Bogotá como ciudad piloto para el desarrollo de la cultura en su relacionamiento con los derechos, la gobernanza, la sostenibilidad y el territorio, el medio ambiente, la educación, la lucha contra la pobreza e inclusión social, la economía social, y el novedoso concepto de las “ciudades Inteligentes”. También, en el plano nacional, se discutió el papel de la

participación ciudadana para el desarrollo de la cultura en el marco del Plan Nacional de Desarrollo, los diálogos de la Habana, y los programas Cultura de Paz y Cultura Democrática.

La ruta metodológica para la Construcción de las Bases para las Políticas Culturales 2016 – 2026 involucró a diversos actores culturales a través de realización de dieciocho foros locales con la presencia de los consejeros, y la representación de diecinueve localidades de la ciudad; cuatro foros sectoriales en los que participaron agentes de los procesos poblacionales, patrimoniales, artísticos, y el Consejo Distrital de Arte, Cultura y Patrimonio como ente máximo representativo del Sistema Distrital de Arte, Cultura y Patrimonio; y cinco foros académicos, que pusieron en cuestión conceptos, categorías de análisis y perspectivas del documento conocido como “Documento Mártir” (SCRD, 2015).

En el ámbito de cultura democrática el tema de participación viene cobrando importancia dado que las comunidades demandan la creación de espacios más inclusivos y plurales, la representatividad de todos los sectores sociales y las dinámicas locales dentro de la construcción de la política pública, y una mayor difusión de los debates resultantes de estos ejercicios democráticos.

Como puede apreciarse, el documento de bases de políticas culturales sitúa la participación en el marco del concepto de cultura democrática, destacando su importante rol en la evolución sectorial y el desarrollo de las políticas que lo orientan. El siguiente cuadro ofrece un resumen del este planteamiento elaborado por la Secretaria Distrital de Cultura, Recreación y Deporte en 2015:

<b>Trazado de la Institucionalidad pública del Sector Cultural, del conjunto de</b>		
<b>INSTITUCIONALIDAD</b>	<b>SISTEMA DISTRITAL DE CULTURA</b>	<b>DOCUMENTOS DE POLITICA</b>

<b>1967 – Orquesta Filarmónica de Bogotá.</b>	1992 – 1994 - Creación del Sistema Distrital de Cultura.	2001 – Documento de Política Cultural para Bogotá 2001 – 2004.
<b>1970 – Fundación Gilberto Alzate Avendaño.</b>	1994 – Consejo Distrital y Consejos Locales de Cultura . Decreto 462 de 1994	2004 – Políticas Culturales Distritales 2004 – 2016.
<b>1978 – Instituto Distrital de Cultura y Turismo.</b>	1997 y 1998 Actualización Sistema Distrital de Cultura – Sistemas Locales de Cultura . decreto 781 de 1998	2006 – Política Pública de Fomento a la Lectura para el período 2006 - 2016. Decreto 133 de 2006.
<b>1978 – Instituto Distrital de Recreación y Deporte.</b>	1997 – Ley General de Cultura. Actualización del Sistema Nacional de Cultura, Decreto 1589 de 2008 .	2006 – Plan Maestro de Equipamientos Culturales - PLAMEC. Decreto 146 de 2006
<b>1980 – Corporación La Candelaria . 2006 – Reforma Administrativa – sector Cultura, Recreación y Deporte.</b>	1998 – 1999 Enfoque poblacional. Consejos de Comunidades Negras y del Pueblo Rrom. Consejos distritales de áreas artísticas.	2009 – 2011 – Plan de Inclusión a la Cultura Escrita 2012 – 2016.
<b>2007 – Secretaría de Cultura, Recreación y Deporte.</b>	2002 – Se establece al Sistema Distrital de Cultura. Decreto 221 de 2002.	2011 – Plan Decenal de Cultura para Bogotá D.C.
<b>2011 – Instituto Distrital de las Artes - IDARTES</b>	2007 – Reforma del Sistema Distrital de Arte, Cultura y Patrimonio, Decreto 627 de 2007. 2009 – Modificación Sistema Distrital de Arte Cultura y Patrimonio, Decreto 455 de 2009	2012 – 2021.

Tabla 2. Trazado de la Institucionalidad pública del Sector Cultural

Fuente: “20 años, Sistema Distrital de Arte, Cultura y Patrimonio. Memorias” (SCRD, 2016a)

De esta manera, se observa que en la medida que se ha venido transformando las dinámicas urbanas y la vida cultural de la ciudad, la institucionalidad y las políticas públicas buscan responder a estos cambios. Aún así, las plataformas y procesos de participación institucionales no han presentado el mismo nivel de transformación. Desde el año 2009 no se ha hecho un proceso de reflexión y

transformador que responda a las necesidades propias del sector en relación con los problemas estructurales de la participación en cultura. Para ello, se requiere una mirada que refleje tanto las dinámicas del sector reconociendo otras formas de participación no formales, como aquellas del contexto local y distrital. En efecto, se requiere el reconocimiento de aquellos “espacios” o mesas de diálogo sobre diversas expresiones culturales - graffiti, hip hop, entre otras- conformadas por las entidades públicas del sector que no hacen parte del SDACP.

Finalmente, la existencia de múltiples esfuerzos de planeación participativa en torno a las políticas públicas culturales (reflejados en siete documentos en los últimos veinte años incluyendo el PLAMEC, el Plan DICE y los lineamientos de política para el sector de 2013) han movilizad o a los agentes y organizaciones para aportar, proponer e incidir en la política pública. Aún así, pese a este alto nivel de consulta, es necesario evaluar como la implementación de dichas políticas han dado cumplimiento a los acuerdos construidos. Se advierte que si estos esfuerzos democráticos no se ven reflejados en la ejecución de los planes, programas y proyectos se puede generar incredulidad en la institucionalidad y por ende una apatía a la participación en los asuntos públicos de la cultura.

### **2.2.1. La participación en el marco del Plan de Desarrollo “Bogotá Mejor para Todos” 2016-2020**

En el eje de gestión pública del Plan de Desarrollo “Bogotá Mejor para Todos” se visiona la participación como estrategia para un Buen Gobierno y una ciudad competitiva:

En el V Centenario la gestión pública está enfocada a resultados, basada en evidencia y con visión de participación. Bogotá cuenta con un sistema de seguimiento y evaluación de políticas públicas con los más altos estándares internacionales, es líder nacional en la incorporación de elementos de presupuesto por resultados, rendición de cuentas, evaluación de política pública y sistemas de entrega. Se diseñó un sistema que permite articular el seguimiento y evaluación del POT, el Plan de Desarrollo Distrital y los Planes Locales de Desarrollo, de tal forma que la planeación de la ciudad ahora cuenta con un medio integrado para su

seguimiento y evaluación. (p. 64)

En este último eje la participación se considera una estrategia para el buen gobierno desde una perspectiva que integra de manera sistémica lo distrital y lo local y que plantea el reto de revisar en todos los sectores de la administración los propios esquemas y estrategias de participación.

Este contexto concita el interés de la SDCRD y las entidades del sector a revisar y fortalecer el SDACP hacia la generación de condiciones y metodologías apropiadas que empoderen a los ciudadanos como sujetos políticos y contribuyan a transformar su realidad social mejorando los procesos de desarrollo cultural. Esto implica varios retos:

- Lograr una articulación de intereses para lograr visiones de futuro compartidas entre la institucionalidad, agentes y organizaciones culturales. Esto significa construir consensos de manera colectiva en torno a los temas estratégicos del sector.
- Construir mecanismos que permitan una adecuada gestión de las expectativas de los agentes y organizaciones culturales, así como de la ciudadanía en general. Delimitar los alcances y las reglas del juego del proceso de participación.
- Realizar un esfuerzo intra e intersectorial respecto a un análisis y visión de las formas que se están desarrollando para la consulta y la toma de decisiones en el sector.
- Identificar las formas de participación ciudadanas emergentes y crear mecanismos para su reconocimiento e incorporación de sus contribuciones y perspectivas.

## **3. Diagnóstico**

El presente apartado aborda aspectos del diagnóstico realizado por la SCRCD mediante el proceso de consulta para la construcción del Modelo de Gestión Cultural Territorial y el fortalecimiento del SDACP, realizado en los meses de octubre y diciembre de 2016, y organizado junto con la Universidad Pedagógica Nacional en el marco del Contrato Interadministrativo 169 de 2016. Así mismo, este apartado reseña el estado actual del proceso de participación ciudadana en el Distrito, como escenario y plataforma de la propuesta de fortalecimiento del Sistema Distrital de Cultura.

### **3.1. Estado Actual del proceso de participación en el Distrito**

A partir del diagnóstico presentado por el Plan de Desarrollo Distrital “Bogotá Mejor Para Todos” se crea el programa “Gobierno legítimo, fortalecimiento local y eficiencia” que contempla como una de sus estrategias la racionalización y reorganización de instancias de coordinación y participación local, considerando la existencia de las quinientas setenta y cinco instancias locales de coordinación, participación y aquellas de carácter mixto. En promedio existen veintiocho instancias por localidad lo cual genera una alta carga administrativa para las Alcaldías Locales. Los alcaldes locales deben asistir a unas trescientas treinta y seis reuniones mensuales en promedio, para un total de 6.720 reuniones anuales entre los veinte Alcaldes Locales, según resultados del inventario de Instancias Locales actualizado a 2016, elaborado conjuntamente entre el Instituto Distrital de Participación IDPAC y la Secretaría Distrital de Gobierno SDG. A continuación se muestra el número y distribución de las instancias en cada una de las localidades:

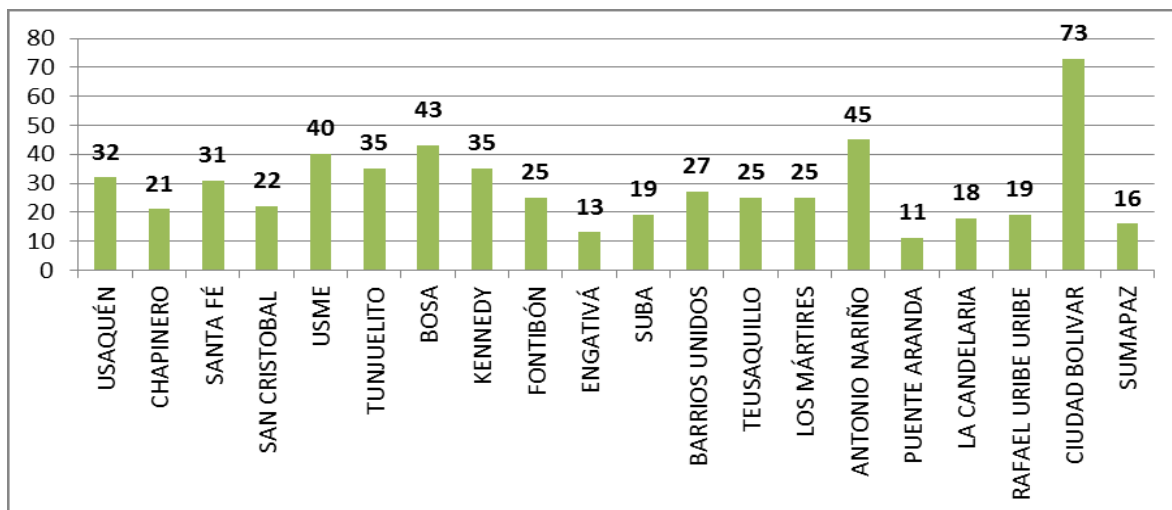


Figura 9. Número de Instancias Locales de Coordinación, Participación y Mixtas

Fuente: Subsecretaría de Gestión Local. Inventario realizado Circular Conjunta No. 16 de 2016 expedida por la Secretaría Distrital de Gobierno y el Instituto Distrital de la Participación y Acción Comunal.

Las bases del Plan de Desarrollo destacan también una baja participación de los ciudadanos en los procesos y asuntos públicos. Esto se convierte en un problema público, dado que la participación es fundamental para que la ciudadanía logre incidir en las decisiones y mejorar la gobernanza y gobernabilidad de la ciudad. Según la Encuesta Multipropósito, en 2014 el 86% de las personas de 10 años o más no participó en ningún tipo de organización. Así mismo, entre los años 2011 y 2014, la participación en organizaciones sociales disminuyó en 3,3%, pasando de 17,2% a 13,9% (Departamento Administrativo Nacional Estadístico - DANE, 2015). De otra parte, la Encuesta Bienal de Culturas del año 2015, evidenció que el 90,4% y el 88,3% de la población de Bogotá de 13 años o más, no ha participado en los cabildos abiertos ni en los presupuestos participativos, respectivamente. (Concejo Distrital, 2016, p. 364). Al respecto:

Uno de los principales obstáculos para que ejerzan su derecho a participar en el futuro de la ciudad es la falta de conocimiento y la débil formación en el tema. (...) Lo anterior se reafirmó en la Encuesta Bienal de Culturas de 2013, donde en promedio el 89,2% de los bogotanos de 13 años o más no conocía los espacios de participación. (Concejo Distrital, 2016, p. 365)



Ante este panorama, el Instituto Distrital para la Participación IDPAC y la Secretaría Distrital de Gobierno consolidaron el diagnóstico de las instancias de participación local evaluando tres aspectos: dificultades jurídicas, operativas y administrativas, y de relacionamiento con la ciudadanía. Las tablas No. 12, 13 y 14 presentan los elementos más destacados en cada uno de estos niveles.

## **Diagnóstico sobre las dificultades de las instancias de coordinación y participación local**

### **Dificultades Jurídicas**

**Falta de jerarquía de las instancias de participación y coordinación.** No es clara la jerarquía entre consejo, comisión y comité. En las localidades cada sector ha establecido de manera autónoma sus instancias de participación, lo que conlleva a diferentes formas de ver e interpretar el rol de cada uno de estos elementos en su propio sistema, llevando a confusiones por el uso de nombres o denominaciones similares. De esta forma, algunas se dedican a la coordinación intersectorial, otras a generar acciones territoriales para generar reconocimiento de la política pública que abordan y otras se dedican a reconocer e intentar atender demandas ciudadanas.

**Falta de claridad en la composición y funciones de los integrantes.** Los actos administrativos establecen en la composición de las instancias a representantes de la mayoría de las instituciones lo cual antes que fortalecer la instancia la debilitan puesto que vuelven etéreas las responsabilidades y funciones de los integrantes, o porque en muchos casos no hay claridad en la forma en que se debe participar en la instancia más allá de la asistencia

**Falta de articulación de las instancias frente a las Políticas Públicas.** La naturaleza de varias de las instancias locales está especialmente referida al trabajo entorno a una Política Pública, especialmente en torno a la función de garantizar la implementación de la política en el nivel local. Sin embargo, se evidencia que en muchos de estos espacios hay una desconexión y falta de articulación entre los lineamientos de los actos administrativos de la política pública y el acto administrativo que establece la instancia.

**Fuentes de creación de las instancias de participación y coordinación.** En los actos administrativos de creación de las instancias locales se evidencia una dispersión general en las facultades para la creación de las instancias. De esta forma, se encuentran cinco fuentes diferentes de creación, que son: El Concejo de Bogotá a través de Acuerdos Distritales, la Administración Distrital a través de Decretos Distritales, las Juntas Administradoras Locales a través de Acuerdos Locales, las Alcaldías Locales a través de Decretos Locales y las Secretarías Distritales a través de Resoluciones. Esto genera una situación problemática no solo en términos de dispersión temática sino que además muestra una falta de orientaciones comunes generales para las instancias

## Diagnóstico sobre las dificultades de las instancias de coordinación y participación local

### Dificultades Operativas y Administrativas

Falta de articulación entre las diferentes instancias. El trabajo que estas realizan es aislado, funcionando como islas de información y trabajo que tienen poca comunicación entre ellas y de cara a las comunidades

Carencia de procesos de planeación, seguimiento y evaluación de actividades. Esto se da en dos sentidos: el primero, se refiere a que si bien las instancias realizan acciones en los territorios y junto a la comunidad, las mismas responden más a coyunturas o a un tipo de inercia institucional. El segundo, es la falta de un esquema consolidado de planes de acción para las instancias, a partir del cual se pueda realizar un seguimiento general y generar unas sinergias entre las mismas que favorezca la construcción de procesos de participación más amplios.

Las instancias locales sufren muchas dificultades en torno a construir un sentido de trabajo permanente. Por un lado se generan dificultades en torno a las coyunturas de contratación, así como a los cambios de dirección que se presentan en las entidades.

Falta de claridad en los roles y obligaciones de los integrantes de las instancias de participación. Las instancias locales sufren muchas dificultades en torno a construir un sentido de trabajo permanente. Por un lado se generan dificultades en torno a las coyunturas de contratación, así como a los cambios de dirección que se presentan en las entidades. Sumado a esto, se ha evidenciado en el seguimiento realizado desde el IDPAC que hay poco sentido de la anualidad y en general se piensa que el trabajo solo se concentra entre los meses de marzo y noviembre. Los procesos de convocatoria se hacen más difíciles en los meses restantes. Aunque la planeación de acciones se hace permanente no así la definición y aprobación de Planes de Acción que se va a realizando a mitad de año y el trabajo territorial como tal que debería desarrollar a lo largo del tiempo se reduce a máximo cuatro o cinco meses.

Falta de rendición de cuentas del trabajo realizado. Hay pocos ejercicios de rendición de cuentas de los ciudadanos que hacen parte de instancias de participación, que permita ejercer control social a las personas que representan a la población o grupos objetivos en las instancias (generalmente, los seguimientos de las acciones se realizan de manera individual a los servidores públicos encargados y/o a la entidad responsable); y además, más allá de los ejercicios de construcción de las actas, no hay ejercicios de construcción de archivo y seguimiento institucional del trabajo. Es muy difícil referenciar las acciones que realizan las instancias en años pasados por parte de funcionarios de otras entidades y la comunidad en general.

Rol de las Secretarías Técnicas se evidencian también diversas dificultades. Por un lado no hay una uniformidad en torno al rol que estas deben cumplir, se reconocen funciones básicas generales como las de realizar la convocatoria a las reuniones, disponer del espacio para la reunión y llevar el acta; sin embargo, más allá de eso hay una ausencia. Por ejemplo, no se define la importancia que tienen la Secretarías Técnicas de cara a llevar un Plan de Acción para cada instancia y realizar seguimiento y procesos de evaluación. Lo anterior hace que el papel de las Secretarías solo gire en torno a elementos logísticos y operativos pero no se avanza mucho más allá.

<b>Diagnóstico sobre las dificultades de las instancias de coordinación y participación local</b>	
<b>Dificultades con la Ciudadanía</b>	
No se tiene claridades sobre el rol ciudadano en las instancias de participación. Se siente ausente el sentido general que tienen las instancias por haber perdido su vinculación con su función o haber sido confundido entre ser una instancia de coordinación intersectorial, de implementación de las políticas públicas sociales o ser una instancia de participación incidente de la comunidad. En esa medida, no se reconoce claramente cuál es el rol que debe cumplir la comunidad que participa de las reuniones en las instancias, cuál es su papel y cuáles son sus funciones o facultades.	
Falta de criterios claros para la elección o designación de ciudadanos participantes. está vinculado con la falta de regularidad en la designación de los representantes de las comunidades, especialmente en la forma de su escogencia. Algunas instancias lo tienen mejor definido y más claramente, por ejemplo, los Consejos de Discapacidad o los Consejos de Arte, Patrimonio y Cultura.	
Ciudadanos “expertos” en participación.	
Las acciones de las instancias no reflejan claramente los intereses, necesidades o propuestas ciudadanas.	
Baja credibilidad en las instancias.	

Tablas 3- 5. Diagnóstico sobre las dificultades de las instancias de coordinación y participación local.  
 Fuente: Subsecretaría de Gestión Local. Inventario realizado con fundamento en la Circular Conjunta No. 16 de 2016 expedida por la Secretaría Distrital de Gobierno y el Instituto Distrital de la Participación y Acción Comunal.

A partir de este diagnóstico, se definen a los Consejos de Cultura del Sistema Distrital de Arte, Cultura y Patrimonio, y en particular los veinte Consejos Locales de Cultura locales, como organismos articuladores del nivel local con el distrital, siendo

destacados por la claridad de criterios técnicos y políticos en la elección de ciudadanos participantes. Sin embargo, se plantea como necesario revisar su funcionamiento en aspectos como: la definición del rol de las secretarías técnicas, la falta de articulación entre las diferentes instancias y su coordinación con las políticas públicas y la ausencia de rendición de cuentas.

Con base en los resultados del diagnóstico realizado, el IDPAC y la Secretaría de Gobierno elaboraron un documento de “Racionalización de instancias de participación”, por medio del cual se propone como aspecto central, la reorganización de los espacios de participación a la luz de tres tipologías ordenadas jerárquicamente, a saber (SDG-IDPAC, 2016):

- **Consejos.** Los consejos son los órganos de mayor jerarquía en el esquema propuesto. A través de estos se canalizan las opiniones, necesidades, propuestas e intereses de las comunidades de una manera organizada y sistemática. Los consejos deben propender por la búsqueda de miradas que abarquen la generalidad del territorio local, construyendo propuestas para el mejoramiento de las comunidades a través de la implementación de las políticas públicas en el territorio.
- **Comisiones.** Las Comisiones hacen parte del trabajo institucional o mixto. Tienen como objetivo dar elementos y lineamientos para la implementación de las políticas y apoyar al seguimiento en la ejecución de las mismas.
- **Comités.** Los Comités tienen como objetivo principal la implementación o ejecución de acciones para la materialización de las políticas a nivel local y de manera organizada.

La propuesta desarrolla un esquema de coordinación interinstitucional y comunitaria para las localidades en cabeza de los Consejos Locales de Gobierno, de los cuáles dependen dos instancias de articulación: la Comisión Local Intersectorial de Participación y el Comité Local de Política Pública. Estas dos instancias deben definir las agendas de actuación, alcances y competencias, cronogramas de reuniones y las propuestas de fortalecimiento de las demás instancias de participación autónomas, poblacionales y sectoriales existentes. En el marco de esta

propuesta los Consejos Locales de Cultura se ubicarían bajo la tutela del Comité Local de Política Pública perteneciente al componente sectorial y los Consejos de Grupos Poblacionales en el componente poblacional.

De esta forma, el SDACP podría caracterizarse como un sistema de tipología mixta, al integrar la institucionalidad, los agentes del sector y las organizaciones comunitarias, combinando consejos, comisiones y mesas.

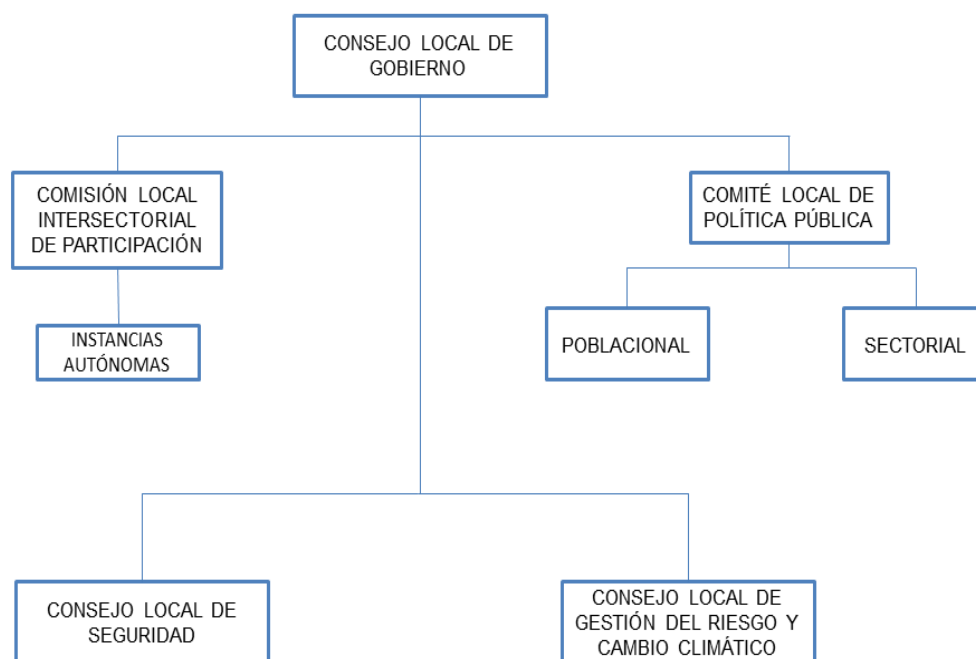


Figura 10. Esquema de Coordinación interinstitucional y de Participación Comunitaria

Fuente: Documento Propuesta Conjunta de reorganización instancias de coordinación y participación local Secretaría Distrital de Gobierno y el Instituto Distrital de la Participación y Acción Comunal 2016

En relación con lo anterior, el IDPAC en cumplimiento del Plan de Desarrollo Distrital desarrollará las acciones de:

- Formación para la participación transformadora. Orientada al fortalecimiento de las capacidades de las organizaciones y sus integrantes en mecanismos para la participación ciudadana y comunitaria, resolución de conflictos, reconocimiento

de lo público, gestión de proyectos e iniciativas, creación de laboratorios de participación, elaboración de portafolios de formación y capacitación con nuevas expresiones y organizaciones sociales y nuevas tecnologías. Los procesos de formación en participación estarán basados en un diagnóstico de necesidades, orientados con enfoque poblacional y territorial, articulados interinstitucionalmente y actualizados por nuevas herramientas pedagógicas.

- Fortalecimiento de las organizaciones sociales, comunales y comunitarias: fortalecimiento de la participación ciudadana, con especial énfasis en las organizaciones afrocolombianas, raizales, palanqueros gitanos, e indígenas, en condición de discapacidad, organizaciones de mujeres y sectores LGBTI, animalistas, ambientalistas, barras futboleras, jóvenes, niños, niñas y adolescentes, adulto mayor, víctimas del conflicto armado, de sectores de arte y cultura, migrantes y propias de procesos de ruralidad, entre otros, a través de la generación de condiciones de participación y oportunidades sociales e institucionales.
- Promoción de una participación transformadora en el Distrito: enfocada en motivar y desarrollar una participación directa de la ciudadanía en la toma de decisiones, para lo que se potenciará el uso de las nuevas tecnologías de la información y las comunicaciones (TIC).

De esta forma, la participación se define en el marco de la Ley Estatutaria de Participación 1757 de 2015 a partir de la conformación del Consejo Distrital de Participación Ciudadana como escenario propicio para el balance y ajuste del Sistema Distrital de Participación Ciudadana en Bogotá (Decreto 448 de 2007). En este sentido, se plantea como necesario la reorganización de las instancias de participación y una mayor eficiencia en la operatividad de la administración local que facilite la ejecución de políticas públicas con participación ciudadana y promueva un uso eficiente de los recursos físicos y humanos de la administración Distrital, entre ellos los de la Secretaría Distrital de Cultura, Recreación y Deporte. Lo anterior se dispone en el contexto de fortalecimiento del Sistema Distrital de Arte, Cultura y Patrimonio, buscando con los recursos disponibles, un mejor impacto y eficiencia en

la gestión de la administración local y mayor efectividad del acompañamiento institucional.

## 3.2. Diagnóstico del Sistema Distrital de Cultura y proceso de consulta 2016

En este apartado se reseñan los diagnósticos sobre participación presentados por el documento Lineamientos de Política Cultural del 2013, el Informe Final de Evaluación del Sistema Distrital de Arte, Cultura y Patrimonio SDACP elaborado por el Observatorio de Cultura en el 2014 y el diagnóstico presentado por la SCR D en el 2016. Adicionalmente, se presentan un balance de la percepción ciudadana sobre la participación en el marco del proceso de consulta ciudadana desarrollado en noviembre de 2016 por la SCR D conjuntamente con la UPN.

### 3.2.1. Problemáticas y Dificultades

Los tres documentos mencionados dan cuenta de las siguientes problemáticas y dificultades del proceso de participación:

PROBLEMÁTICAS Y DIFICULTADES	
Documento de Lineamientos de Política 2013 Informe de Evaluación del Observatorio de Cultura Urbana 2014	Diagnóstico SCR D-2016
Limitaciones en el alcance de la participación El alcance de la participación en el Sistema Distrital de Arte, Cultura y Patrimonio se restringe a la noción de escenario de encuentro, deliberación y concertación, no existe un carácter vinculante. Los acuerdos de las instancias de participación no se reflejan en las toma de decisiones para la ejecución de la política pública en arte, cultura y patrimonio, en particular a nivel local. Esta limitación se relaciona directamente con la interlocución entre autoridades locales y distritales y los espacios de participación, la fuente que sustenta esta afirmación es la identificación de la recurrencia de estos actores en las reuniones de consejos.	El número de instancias en lo local ha aumentado como se presenta en el inventario de instancias presentado por el Gobierno Distrital

<p><b>Problemas del Modelo del Sistema Distrital de Arte, Cultura y Patrimonio</b></p> <p>Se percibe como un sistema cerrado, en el caso de las áreas artísticas los electores debieron demostrar su pertenencia profesional al campo. Esta condición no favorece la apertura y movilidad de los procesos, dimensiones y agentes del campo y limita la representatividad en el campo de las artes. Por otro lado, los mecanismos, estrategias y espacios de articulación entre los diferentes subsistemas y entre consejeros y ciudadanía son ineficaces. El modelo de participación es institucional y no es una iniciativa de los ciudadanos: esta es una de las razones para no participar, la institucionalidad no tiene credibilidad ante los agentes artísticos y culturales, ya que muchos no participan por apatía ante la incidencia para las decisiones desde las administraciones</p>	<p>Desconexión entre los tiempos, los lugares y los contextos para la participación con los tiempos, lugares y contextos para el ejercicio de las prácticas culturales.</p>
<p><b>Baja capacidad institucional para coordinar el Sistema Distrital de Arte, Cultura y Patrimonio.</b></p> <p>El número de espacios y representantes supera las posibilidades participativas de los agentes y la capacidad instalada de las instituciones del sector cultura para coordinar y realizar la secretaría técnica de los diferentes consejos y mesas culturales.</p>	<p>Los consejos de cultura se han aislado de las dinámicas de interacción de los agentes culturales y la ciudadanía.</p>
<p><b>Capacidades limitadas de los agentes culturales para interactuar y construir colectivamente lo público</b></p> <p>Limitadas competencias de los ciudadanos y agentes culturales para la participación; este problema se evidencia también en la institucionalidad pública, en el ámbito distrital y particularmente en las alcaldías locales, que no han desarrollado aptitudes ni actitudes para reconocer, fortalecer e impulsar la participación, la interlocución entre los espacios de participación y las administraciones locales no es efectiva.</p>	<p>Capacidades limitadas de la ciudadanía y los agentes culturales para interactuar y construir colectivamente lo público. Mucha competencia – Poca cooperación</p>
<p><b>Estrategias tradicionales e insuficientes de comunicación y divulgación para la participación</b></p> <p>Los documentos plantean lo siguiente: Las estrategias de comunicación, divulgación y la generación de contenidos sobre las políticas públicas del sector, son insuficientes para llegar de manera oportuna y masiva a los agentes culturales y a la ciudadanía en general. De igual manera, en el sector aún son incipientes las iniciativas y el uso de las tecnologías de la información y la comunicación.</p>	<p>Estrategias tradicionales e insuficientes de comunicación y divulgación para la participación.</p>
<p><b>Baja representatividad de consejeros y agentes culturales</b></p> <p>Los documentos plantean lo siguiente: Limitada interlocución y participación de la ciudadanía, agentes y organizaciones con los representantes de los sectores que integran los consejos y mesas culturales. Se percibe que los consejeros no son suficientemente representativos y participativos, que no se consulta a los diferentes actores.</p> <p>Existe la hipótesis de los supuestos intereses particulares de los consejeros, ya que el sistema maneja información preferencial y relacionamiento estratégico</p>	<p>La gestión de los espacios de participación es inconexa y fragmentada.</p>



que posibilita la ejecución de contratos, el reconocimiento de premios y en otros casos, como trayectoria de carrera política.	
Los espacios de participación no tienen la capacidad para canalizar y representar los intereses, las demandas y propuestas ciudadanas Los documentos plantean lo siguiente: La diversidad de intereses, necesidades, demandas, ideas y propuestas de la ciudadanía y los agentes culturales superan las capacidades de los espacios de participación, para reconocerlos, articularlos e interpretarlos en la dinámica de concertación de políticas.	Los espacios de participación no tienen la capacidad para canalizar y representar los intereses, las demandas y propuestas ciudadanas.
Baja articulación de espacios de participación del Sistema de Arte, Cultura y Patrimonio y los demás sistemas o espacios de participación del Distrito y las localidades Los documentos plantean lo siguiente: Existe diversidad de consejos e instancias de participación, la mayor parte de ellos definidos para poblaciones y sectores específicos, que se cruzan en su composición y en su actividad con otros espacios de participación distritales y locales, esta condición limita su articulación y construcción de agendas comunes.	Las dinámicas de los espacios de participación del sistema, en el modelo actual, superan la capacidad instalada de las instituciones del sector.
Concentración de liderazgos Los documentos plantean lo siguiente: A lo largo de la existencia del Sistema la renovación y relevo de liderazgos tiene un porcentaje bajo, manteniéndose concentrada la participación en algunos pocos.	No hay planteamiento en las diapositivas realizadas por la Secretaria
Desconfianza, apatía y disminución en el interés y la movilización ciudadana Los documentos plantean lo siguiente: Como consecuencia de las problemáticas identificadas, se ha generado desconfianza ciudadana en los procesos de participación en particular y en la institucionalidad pública general, lo que a su vez provoca apatía, desinterés y estancamiento en los niveles de movilización ciudadana en los asuntos públicos.	Tensión, entre la solicitud de autonomía por parte de los consejos y la dependencia hacia la institucionalidad para la implementación de iniciativas.
Debilidades en el archivo y análisis de información de participantes en elecciones del Sistema Distrital de Arte, Cultura y Patrimonio Los documentos plantean lo siguiente: En la revisión de datos cuantitativos de inscritos y votantes a elecciones para cada uno de los periodos de los consejos del Sistema Distrital de Arte, Cultura y Patrimonio, se encuentra diferencias de datos entre fuentes primarias y bases de datos de la dirección de arte, cultura y patrimonio, esta condición, no permite mostrar cifras exactas en cuanto a participantes del proceso durante la creación del sistema y hasta el momento. No existe información cuantitativa de las primeras elecciones de consejos realizadas en el año 1994.	No hay planteamiento en las diapositivas realizadas por la Secretaria

Tabla 8. Problemáticas y dificultades del proceso de participación  
Fuente: Lineamientos de Política Cultural en Participación, 2013, SCR.D.

### 3.2.2. Oportunidades y fortalezas

En relación con las oportunidades y fortalezas el análisis comparado arroja los siguientes elementos:

OPORTUNIDADES Y FORTALEZAS		
Documento de Lineamientos de Política 2013	Informe de Evaluación del Observatorio de Cultura Urbana 2014	Presentación del Diagnóstico SCRD- 2016
Los espacios y mecanismos de participación en arte, cultura y patrimonio deben estar articuladas a la política de participación y descentralización distrital. A nivel local, la participación cultural debe hacer parte de los espacios y mecanismos de participaciones definidos en los territorios (Gobiernos Zonales, Cabildos y redes de participación). A nivel distrital, consolidar y cualificar los espacios de interlocución directa entre las instituciones del sector cultura, los agentes y la ciudadanía representados en los consejos de patrimonio cultural, equipamientos culturales, artes, grupos étnicos, sectores sociales, sectores etarios y asuntos locales, que a su vez harán parte del Consejo Distrital de Arte, Cultura y Patrimonio.	Interlocución entre agentes culturales y la administración pública para la concertación de líneas estratégicas de inversión. Progresivo Incremento presupuestal para el sector.	Simplificación de los espacios de participación formales y de los procedimientos electorales y administrativos. Menos espacios de participación formal. Mayor participación directa de la ciudadanía. Mayor oferta y alcance de temas
Fortalecimiento a los diversos espacios de participación en arte, cultura y patrimonio a nivel local y distrital. Promover y fortalecer la organización y redes autónomas y representativas.	Reconocimiento de enfoques poblacionales, sociales, etarios y territoriales	El eje del sistema debe cambiar. De los espacios de participación a temas articuladores y actividades concretas y de los agentes participativos a la ciudadanía
Fortalecimiento a los diversos espacios de participación en arte, cultura y patrimonio a nivel local y distrital	Reconocimiento del Sistema Distrital de Arte, Cultura y Patrimonio como una de las experiencias de participación ciudadana con más trayectoria y reconocimiento.	Profundizar la territorialización y desarrollar capacidades para la territorialidad

<p>Fortalecimiento a las capacidades de los agentes culturales, ciudadanía e institucionalidad para interactuar y construir colectivamente lo público en arte, cultura y patrimonio. Diseño e implementación de procesos de formación y actualización para fortalecer capacidades ciudadanas para la participación y organización. Continuar con la implementación de la línea de fomento para fortalecer el proceso de participación.</p>	<p>Formulación participativa de lineamientos de política cultural y de Plan Decenal de Cultura en el marco de presupuestos participativos.</p>	<p>Integración Territorial, no se debe ver desde la mirada de las Localidades hay puntos importantes de la ciudad en los que hay procesos participativos.</p>
<p>Desarrollar una política de información y comunicación para buscar la incidencia de agentes participativos cualificados. Fomentar la producción de información y uso de las tecnologías de información para garantizar la participación y el seguimiento a políticas.</p>	<p>Consolidación de sectores artísticos, sociales y etarios por medio de procesos e instancias de participación.</p>	<p>Integración étnica y poblacional: Ya existen otros espacios distritales donde ya están representados estos grupos poblacionales y es necesario articularse a ellos</p>
<p>Evaluar la implementación del Sistema Distrital de Arte, Cultura y Patrimonio y proponer su reforma y ajustes de acuerdo a las necesidades y dinámicas de la ciudad.</p>	<p>Destinación presupuestal y ejecución de proyectos para la dinamización y fortalecimiento de la participación en arte, cultura y patrimonio.</p>	<p>Participación en la planeación, seguimiento y evaluación de los proyectos del sector que se ejecutan en las localidades y Creación de Comités de Usuarios, clubes de amigos y otros mecanismos como Clanes , centros orquestales, entre otros</p>
<p>Promover ejercicios de control social y veedurías a la ejecución de la inversión del sector cultura a nivel distrital y local.</p>		<p>Mayor autonomía local con mejores lineamientos y seguimiento riguroso de lo distrital</p> <p>Enfoque de convocatorias hacia procesos cooperativos y de asociación</p> <p>Presupuesto participativo</p> <p>Información oportuna y rendición de cuentas periódicas</p> <p>Recuperar y fortalecer el tejido social cultural</p> <p>Tecnologías de la información y la comunicación como la plataforma de Bogotá abierta y del portal de las entidades del sector</p>

		La ciudadanía debe contar con opciones y oportunidades para decidir cómo quiere valorar, elegir, acceder, producir, intercambiar, expresar, consumir y apropiarse la práctica, los contenidos, los bienes, servicios y producto que se ofrece desde el sector
--	--	---

Tabla 9. Oportunidades y fortalezas de la participación

Fuente: Lineamientos de Política Cultural en Participación, 2013, SCR D. Informe Final de evaluación del Sistema Distrital de Arte, Cultura y Patrimonio” y presentación de la SCR D año 2016. Secretaria Distrital de Cultura, Recreación y deporte.

### 3.2.3. Consulta y recolección de insumos 2016

Complementario al ejercicio de comparación anterior, se integra el proceso de consulta y recolección de insumos para la propuesta del modelo de gestión territorial con enfoque poblacional y fortalecimiento del SDACP, llevado a cabo entre la SCR D y la UPN en el 2016.

La metodología para dicha consulta fue “Café del Mundo”. Esta metodología parte de dos premisas: 1) la construcción de conocimiento se da a partir de una estructura horizontal de transferencia de saberes, de los aportes e intereses de los participantes; y 2) el punto de partida es la reflexión como estrategia para la apropiación de conocimientos construidos. Para este ejercicio se elaboraron preguntas orientadoras por parte del Equipo de Participación de la SCR D y el Equipo Coordinador de la UPN, a través de las cuales se llevaron a cabo tanto talleres de consulta presencial, como de consulta virtual.

De esta forma, se realizaron once talleres presenciales con un total de doscientos cuarenta participantes entre el 16 de noviembre y el 2 de diciembre de 2016, que contaron con el apoyo logístico de todo el equipo de la Universidad Pedagógica Nacional, junto con la Subdirección de Prácticas Culturales y la Dirección de Arte, Cultura y Patrimonio de la SCR D. Para el proceso de consulta virtual, se trabajó en

coordinación con la Oficina de Comunicaciones de la SCRD quien elaboró un plan de medios y un boletín masivo para la difusión, inscripción, registro y divulgación, y con los equipos territoriales conformados por los enlaces y apoyos técnicos, para la divulgación a través de sus boletines mensuales y otros espacios locales. En este ejercicio de participación virtual participaron noventa y dos personas.

Para el desarrollo de los talleres, la Universidad Pedagógica Nacional presentó cinco hipótesis como preámbulo al ejercicio por mesas (ver Tabla 18. Hipótesis sobre Modelo de Gestión Cultural Territorial).

<b>HIPÓTESIS SOBRE MODELO DE GESTIÓN CULTURAL TERRITORIAL</b>
<b>Hipótesis 1: Diversidad poblacional – enfoque</b>
El enfoque poblacional diferencial no se ha articulado a la gestión cultural en los territorios.
<b>Hipótesis 2: Relación ciudadanía – institucionalidad sectorial</b>
Las dinámicas de participación ciudadana son activas y flexibles y los mecanismos institucionales para la participación son rígidos y esquemáticos
<b>Hipótesis 3: Articulación institucional entre el nivel distrital y el local</b>
La articulación entre niveles de la administración en materia cultural no cuenta con canales, mecanismos y herramientas suficientes, claros y permanentes.
<b>Hipótesis 4: Territorialización de las políticas culturales</b>
La forma de implementar las políticas en el territorio a través de acciones y recursos no refleja una visión actualizada y profunda de las realidades culturales de los territorios.
<b>-Hipótesis 5: Articulación infraestructura cultural</b>
La infraestructura cultural de los territorio es escasa, poco articulada entre si y lejanamente reconocida por la ciudadanía.

Tabla 10. Hipótesis del Modelo de Gestión Cultural Territorial

Fuente: elaboración propia

De igual forma, la SCRD presentó el diagnóstico del Sistema y avances para una propuesta de fortalecimiento del mismo por parte del funcionario Hugo Alexander

Cortés, quien socializó la propuesta de componentes del Sistema Distrital de Cultura (Ver Figura 19. Componentes del Sistema Distrital de Cultura). Vale la pena aclarar que aunque el Sistema se define en su totalidad como un conjunto de procesos y relaciones de instancias y agentes, la propuesta socializada por el SCRД se centró especialmente en el proceso de participación.

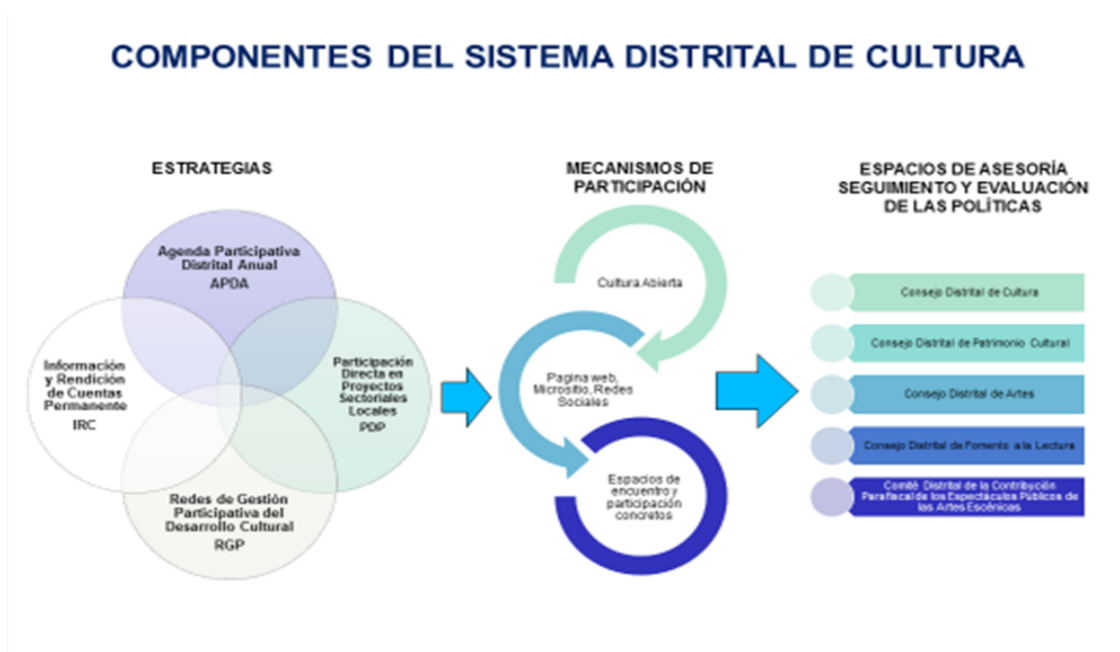


Figura 11. Componentes del Sistema Distrital de Cultura

Fuente: presentación SCRД, 2016

La propuesta de avance socializada por parte de la SCRД mencionó que cuando la institucionalidad requiera abrir espacios para participación de la ciudadanía, llevaría a cabo mesas, encuentros, y asambleas. Sin embargo, no dejó claro cómo se abrirían y desarrollarían tales espacios cuando sean los ciudadanos quienes tengan necesidades o agendas para plantear a la institucionalidad y la política. Así mismo, no fue claro el mecanismo para avanzar en el carácter vinculante que tendrían las concertaciones de los espacios de participación para la institucionalidad del sector. Por tal razón, durante el proceso de consulta, la ciudadanía evidenció preocupación en relación con el enfoque propuesto al “sugerir una cierta uni-direccionalidad de los procesos de participación”, y expresó desconfianza relacionada a la falta de detalles sobre su implementación y la falta de concreción sobre aspectos de su operatividad.

Sin embargo, la ciudadanía a partir de la consulta destaca como valioso el esfuerzo de pensar el fortalecimiento del Sistema a la luz de las transformaciones sociales, culturales y políticas del sector cultural de la ciudad, y la invitación a reconocer nuevos actores, formas de participación, y la reducción de espacios que se muestran ineficaces y anquilosados. Reconocen la invitación que hace la SCRD y la UPN, de situar al Sistema en otro momento histórico –y leerlo en toda su potencialidad- como aporte en la construcción de una propuesta más moderna, eficaz y arriesgada.

El diagnóstico realizado junto con los resultados de la consulta del 2016 como percepción de la ciudadanía en materia de participación, da cuenta de los importantes avances, aciertos y logros que alcanzó el Sistema en los veinte años de su constitución pero al mismo tiempo, de su progresivo debilitamiento. Frente a ello, la institucionalidad cultural, en especial la SCRD como entidad líder del sector, abre la oportunidad de que este sistema se fortalezca y se dinamice y considera necesario:

- Contar con la voluntad política de la SCRD para viabilizar el proceso de participación a corto, mediano y largo plazo, apoyando los recursos económicos, humanos y tecnológicos que sean necesarios para su desarrollo.
- Racionalizar, reducir y optimizar los espacios formales de los Consejos de Cultura.
- Aumentar la participación de otras formas de organización y actores que no están identificados e integrados en los espacios formales del sistema y lo revitalicen sin perder su identidad y autonomía.
- Eliminar al máximo las “barreras de ingreso” existentes en la versión actual del SDACP
- Agilizar la operatividad del Sistema, flexibilizando, optimizando, reorganizando y cualificando aspectos de su funcionamiento como las secretarías técnicas, los mecanismos para las elecciones, entre otros.

- Implementar mecanismos de consulta abiertos y amplios, apoyados en nuevas tecnologías y espacios virtuales.
- Facultar los espacios de participación del Consejo como instancias con capacidad incidente y decisoria en relación a los lineamientos de política cultural que establezca la SCRD, con alcance y límites definidos.
- Fomentar acciones para la transmisión, intercambio, desarrollo, gestión de conocimiento entre pares, organizaciones, instituciones, sectores y campos, tendientes su formación como agentes educadores de los saberes, experiencias y prácticas que han desarrollado.
- Desarrollar procesos de sistematización en materia de participación, que permitan el análisis del impacto del SDACP en el desarrollo de las políticas públicas del sector y sus efectos e impactos en lo local.

Teniendo en cuenta lo anterior, los mecanismos y estrategias que se proponen a continuación van en la línea transformar y dinamizar el actual SDACP a través de la ampliación y flexibilización de los espacios de participación, y la vinculación concreta y específica de las demandas ciudadanas allí concertadas.



## **4. Sobre el Sistema Distrital de Arte, Cultura y Patrimonio SDACP**

El Sistema Distrital de Arte, Cultura y Patrimonio se crea con el fin de otorgar a los actores sociales y agentes culturales de la ciudad mayor injerencia en la toma de decisiones sobre las políticas, programas y proyectos para la gestión cultural de Bogotá, y dando cumplimiento a la normatividad nacional expresada principalmente en la Ley General de Cultura. El SDACP, construido a partir de la participación ciudadana en el desarrollo de las políticas públicas ha tenido una evolución y unos desarrollos que lo han llevado hacia una estructuración compleja, vertical y estática que requiere recuperar el sentido por el cual fue creado y acoger las nuevas dinámicas sociales y el contexto actual de la ciudad.

Este apartado presenta la estructura del SDACP para la comprensión de sus características de funcionamiento actual y la normatividad que lo respalda (Decretos 627 de 2007, 455 de 2009 y Resolución 265 de 2014), en consideración con las políticas públicas poblacionales que buscan generar acciones para el goce efectivo de los derechos de los diferentes sectores sociales, étnicos y etarios de la ciudad. En un segundo momento, se enuncian criterios y principios que fundamentan el horizonte de sentido de los insumos elaborados por la Universidad Pedagógica Nacional, como respuesta a las tensiones, retos y desafíos de la Participación en el SDACP, identificados en los diagnósticos. En un tercer momento, el apartado presenta los insumos para el fortalecimiento del Sistema, teniendo en cuenta los aportes de los diversos actores que participaron en los ejercicios de consulta.

### **4.1. Sobre Gobernanza y Participación**

Como se menciona en el Capítulo uno de este documento, la Gobernanza, como elemento orientador de esta propuesta de fortalecimiento del Modelo de Gestión Cultural Territorial, se entiende como “la acción de dirigir con autoridad para el logro de un desarrollo económico, social e institucional sostenible, basado en el equilibrio

del Estado, el mercado y la sociedad civil” (UN, 2016).<sup>10</sup> En este marco, para desarrollar los objetivos propuestos en diferentes escalas, niveles y ámbitos se requiere la vinculación efectiva y liderazgo de la ciudadanía.

el mejoramiento de la gobernabilidad y gobernanza en la capital se enmarca en optimizar el grado de cooperación de la administración distrital con la ciudadanía, así como con otros socios estratégicos, como el Concejo de Bogotá y el Congreso de la República, y otros actores como las organizaciones sociales, se propone modernizar la participación ciudadana, la gestión de las Alcaldías Locales y el agenciamiento político. (Naciones Unidas, 2016)

La Gobernanza se asocia al “agenciamiento político” como una dimensión para la consolidación de relaciones armónicas y sostenibles con actores estratégicos, tanto a nivel político, económico y social, en otras palabras, enfatiza en la necesidad de mecanismos de coordinación para el diálogo y la concertación, el desarrollo de relaciones políticas armónicas y estratégicas con los actores sociales, políticos y económicos relevantes con injerencia en el Distrito. En consecuencia, para generar condiciones de gobernabilidad, se busca el establecimiento mecanismos que permitan la interlocución con los actores con el fin de conocer sus intereses y el grado de conflictividad respecto de las políticas de la Administración Distrital.

Más allá de los roles tradicionales, los gobiernos locales deben sobre todo actuar como elementos dinamizadores, asumiendo el liderazgo territorial como parte consustancial a su misión. La capacidad de implicar y movilizar a la ciudadanía entorno a un proyecto común, de establecer relaciones de complicidad con agentes claves en el territorio, de conocer e integrar las perspectivas y las posiciones de los diferentes colectivos ciudadanos no son aspectos deseables de la acción de gobierno. Son, en el contexto actual, la esencia de la función de gobierno”. (Federación Andaluza de Municipios y Provincias, 2010, p. 16)

Abordar el concepto de Gobernanza en los procesos de participación para la gestión de las políticas públicas implica generar condiciones para el desarrollo de liderazgos, la mediación e interacción entre diversos actores sociales y la

<sup>10</sup> Tomado de: United Nations Economic and Social Commission for Asia and the Pacific, Human Settlement, “What is good governance?”, [www.unescap.org](http://www.unescap.org), consultado el 23 de enero de 2016.

institucionalidad. Desde esta perspectiva, el Plan de Desarrollo “Bogotá Mejor para Todos” propone un trabajo de Gobernanza Local con el fin de avanzar en la modernización institucional de las Alcaldías Locales; definir competencias y funciones administrativas entre las autoridades distritales y locales; implementar esquema de desconcentración de los sectores en las Alcaldías Locales; y crear un Índice de Desarrollo Institucional IDI, entre otros. De esta forma, la Gobernanza debe permitir que los procesos de participación en el sector cultura, recreación y deporte incidan en una mejor gestión pública en una perspectiva de innovación y un proyecto común.

## **4.2. Definición y estructura del modelo actual**

El Decreto 627 de 2007, artículo 1°, define el Sistema Distrital de Arte, Cultura y Patrimonio como la interacción social dinámica y organizada entre los agentes culturales, organismos y organizaciones de los campos del arte, la cultura y del patrimonio, con el objetivo de promover, articular y regular de manera concertada y corresponsable la interacción social entre los Agentes Culturales, Organismos y Organizaciones involucrados en los procesos de participación, planeación, fomento, organización, información y regulación propios de los campos del Arte, la Cultura y del Patrimonio (Artículo 2). De acuerdo con este decreto, el Sistema debe permitir la adecuada administración y gestión de las políticas públicas orientadas al desarrollo cultural de la ciudad y de la ciudadanía, además de la movilización de voluntades, el desarrollo de iniciativas y el diálogo de las organizaciones sociales con las autoridades públicas en los campos respectivos. De allí se identifican claramente tres actores clave: agentes culturales, organismos y organizaciones, y tres objetivos estratégicos: promover, articular y regular la interacción de dichos actores.

Respecto a la Participación, el Artículo 4° del Decreto establece como componentes del sistema, además de los actores ya mencionados, los siguientes espacios:

- **Comisiones:** integradas por Agentes Culturales, Organismos y Organizaciones cuya vinculación es abierta, es decir no está mediada por mecanismos de elección y designación. Las Comisiones convocan a la ciudadanía al diálogo de intereses y a la construcción de agendas y propuestas colectivas asociadas a los campos.
- **Consejos:** integrados por Agentes Culturales, Organismos y Organizaciones elegidos o designados y pueden ser distritales o locales. Los Consejos tramitan las propuestas y las agendas definidas en las Comisiones.
- **Mesas Distritales:** espacios para la coordinación de las agendas de aquellos Agentes Culturales, Organismos y Organizaciones que por su naturaleza están presentes en todo el sistema.
- **Procesos:** conjunto de acciones que enriquecen, potencian, transforman y divulgan el ámbito cultural, observando los fines y principios del sistema.

En la siguiente gráfica se identifica la estructura de articulación y relación de los consejos y mesas distritales:

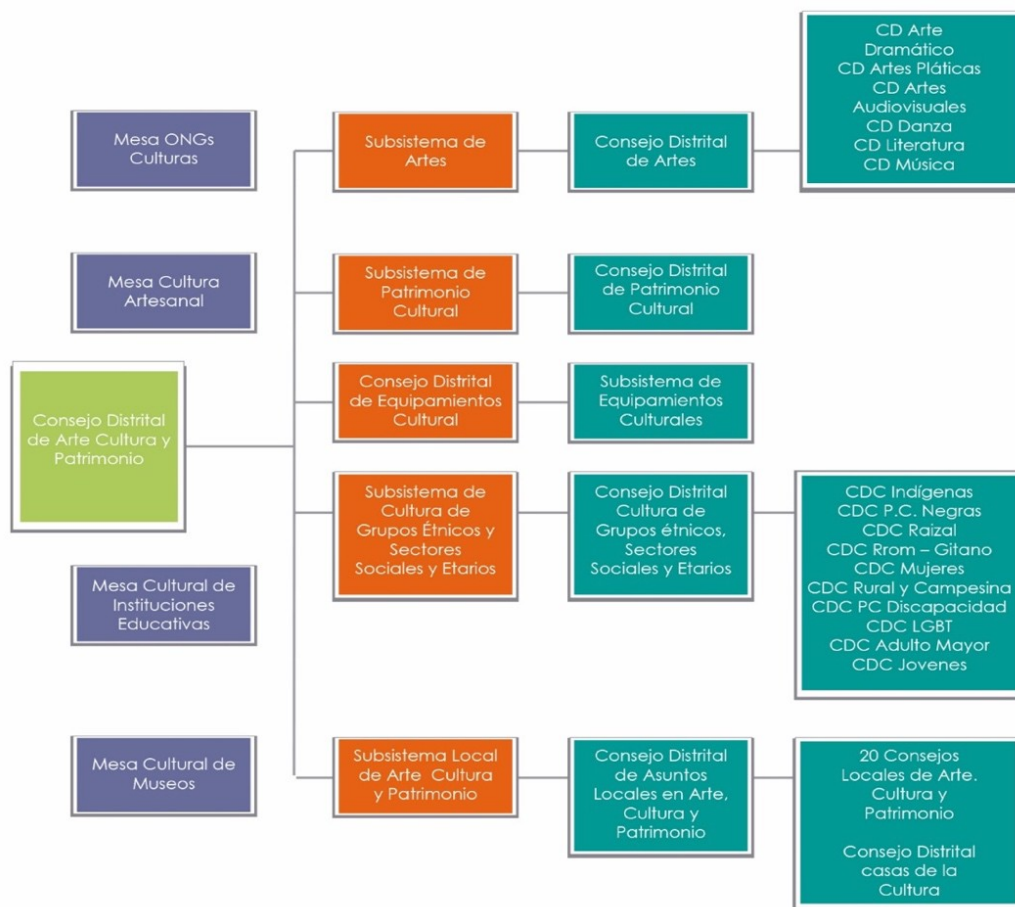


Figura 12. Relación de los consejos y mesas distritales. Decreto 455 de 2009

Fuente: elaboración propia

El Consejo Distrital de Arte, Cultura y Patrimonio es la máxima instancia de representación del sistema, y escenario destinado al encuentro, deliberación, participación y concertación de las políticas, planes y programas públicos y privados, sobre las respectivas líneas estratégicas de inversión para el desarrollo cultural del Distrito Capital (Art. 57, Decreto 455 de 2009). La definición de sus periodos, conformación y funcionamiento, se le asigna como facultad a la SCRD (Art. 10, Decreto 627 de 2007).

El Sistema cuenta con diferentes Subsistemas creados para dar alcance a los diferentes espacios de participación según su enfoque temático. Estos subsistemas a su vez están encabezados por los Consejos Distritales, los cuales se transforman

para ampliar la cobertura en participación incluyendo los diferentes grupos sociales. Los subsistemas con sus respectivos Consejos Distritales son:

- Subsistema de Artes: Consejo Distrital de Artes
- Subsistema de Patrimonio Cultural: Consejo Distrital de Patrimonio Cultural
- Subsistema de Equipamientos culturales: Consejo Distrital de Equipamientos Culturales
- Subsistema de Cultura de Grupos Étnicos y Sectores Sociales y Etarios: Consejo Distrital de Cultura de Grupos Étnicos, Sectores Sociales y Etarios
- Subsistema Local de Arte, Cultura y Patrimonio: Consejo Distrital de Asuntos Locales en Arte, Cultura y Patrimonio y Consejo Distrital de Casas de la Cultura.

Vale la pena resaltar en este esquema la creación del Subsistema de Cultura de Grupos Étnicos y Sectores Sociales y Etarios (Artículo 1 Decreto 455 de 2009), desde el cual se garantiza una equitativa interacción con las poblaciones, mediante la construcción colectiva de políticas que fortalezcan el reconocimiento, la participación e inclusión de los derechos culturales de los grupos étnicos. Estos grupos son representados en los Consejos Distritales de Cultura de: Grupos Étnicos y Sectores Sociales y Etarios, Indígenas, Palenque de Comunidades Negras, Raizal, Mujeres, Comunidades Rurales y Campesinas, Personas en Condición de Discapacidad, Adultos Mayores, Jóvenes, Sectores Sociales LGBT, Pueblo Rrom y Comisiones.

Del mismo modo, el Subsistema Local de Arte, Cultura y Patrimonio tiene un carácter especial, ya que cuenta con dos consejos distritales, uno de Asuntos Locales y uno Casas de la Cultura. Estos consejos recogen a los veinte Consejos Locales de Arte, Cultura y Patrimonio CLACP, que son la base sobre la cual se cimienta el funcionamiento de todo el sistema, puesto que desde allí se eligen buena parte de los delegados a los demás espacios del mismo. Es decir, el Sistema se alimenta, en buena parte, de los representantes locales.

Dado lo anterior, es posible evidenciar una estructura “piramidal” en todo el engranaje que conforma el SDACP. Si bien la conformación de los espacios de participación distritales no proviene en su totalidad de los CLACP, la operatividad del sistema depende en buena medida del funcionamiento de estos.

Por su parte, los CLACP son escenarios destinados al encuentro, deliberación, participación y concertación de las políticas, planes y programas públicos y privados, sobre las respectivas líneas estratégicas de inversión en los campos del arte, la cultura y el patrimonio (Art.10 Decreto 455 de 2009). Están conformados por un representante de cada área artística, de grupos étnicos, sectores sociales y etarios, sector de patrimonio, equipamientos culturales, sector académico, casa de la cultura, colectivos de medios y comunicadores comunitarios, bibliotecas comunitarias, Consejo de Planeación Local, Asojuntas, Consejo de Propiedad Horizontal y un representante de la administración local. Estos representantes deben formular concertadamente las políticas y planes locales de arte, cultura y patrimonio local y gestionar su inclusión en el Plan de Desarrollo Local y en los respectivos planes operativos anuales de inversión, entre otros.

Esta estructura contempla una lectura diferencial. A partir de las dinámicas propias de la localidad rural de Sumapaz (Art.13 Decreto 455 de 2009), en su Consejo Local de Arte, Cultura y Patrimonio, se incluyeron representantes del Sindicato Agrario de Sumapaz, organizaciones ambientales, agremiaciones del sector productivo, artesanos, un representante de Asojuntas por cada Unidad de Planeamiento Rural (UPR) y un representante del Consejo de Planeación Local.

En cuanto a las mesas culturales el artículo 2 del Decreto 455 de 2009, crea la Mesa Cultural de Instituciones Educativas y Centros de Investigación, la Mesa de Organizaciones Culturales No Gubernamentales, la Mesa Cultural Artesanal y la Mesa Cultural de Museos. Y deja abierta la posibilidad de crear nuevas mesas según la necesidad y las dinámicas y prácticas de territorio.

#### **4.2.1. Funciones de los Consejos**

Las funciones están reglamentadas según los subsistemas, sus respectivos consejos, y el Consejo Distrital. Se hace énfasis en la formulación concertada de las políticas culturales de arte, cultura y patrimonio del Distrito Capital; la concertación y priorización de las líneas estratégicas de inversión en los niveles distritales y locales; y la propuesta e implementación de mecanismos de control social para el seguimiento al cumplimiento de metas y objetivos del desarrollo artístico, cultural y patrimonial del Distrito.

En 1994, al iniciar el SDACP, los diferentes consejos tenían entre siete y nueve funciones. Actualmente se les asigna un promedio de dieciséis funciones a cada uno, llegando hasta veintiuno, en el caso de los Consejos Locales de Arte, Cultura y Patrimonio. Este aumento de funciones ha provocado una dispersión en su accionar.

#### **4.2.2. Secretarías Técnicas**

Como se mencionó previamente, en virtud de lo establecido en el artículo 10° del Decreto 627 de 2006 la coordinación del Sistema Distrital de Cultura está a cargo de la Secretaría Distrital de Cultura, Recreación y Deporte a través de la Dirección de Arte, Cultura y Patrimonio.

Todos los espacios de participación cuentan con una secretaría técnica, que es desempeñada principalmente por funcionarios que pertenecen a algunas dependencias de la SCRD, y por las entidades adscritas según su competencia: para el subsistema de artes la ejerce IDARTES, y para el subsistema de patrimonio el IDPC (Decreto 070 de 2015).

Entre las funciones de las Secretarías Técnicas, se cuentan la presentación de informes sobre los temas discutidos en los consejos y mesas, la consecución de material informativo, doctrinario, jurisprudencial y bibliográfico indispensable para las actividades, la elaboración de las actas de las sesiones, el manejo del archivo y la convocatoria oportuna de los miembros del Consejo, entre otros (Art. 68, Decreto 455 de 2009). La norma establece que cada secretaría técnica debe velar por



apropiar los recursos necesarios para el cumplimiento de sus funciones y para garantizar el funcionamiento de los consejos.

Adicionalmente, el ejercicio de las secretarías técnicas demanda un enorme esfuerzo institucional, dado que le corresponde a las mismas la convocatoria de cada una las reuniones, la elaboración de actas, la veeduría en el cumplimiento de los reglamentos internos, el trámite de las diferentes solicitudes de los consejeros, y la orientación técnica y política del funcionamiento de los consejos.

### **4.2.3. Elecciones de representantes**

Para ser parte de un consejo existen dos vías: por elección y por delegación. La primera se realiza mediante un proceso de elección popular, convocado y supervisado por la SCRD, para ello se postulan los aspirantes a Consejeros y Consejeras según su sector y área artística. Quienes cuenten con la mayor cantidad de votos en sus áreas, conforman los Consejos del Sistema Distrital de Arte, Cultura y Patrimonio para un período de ejercicio de sus funciones de cuatro años contados a partir de su instalación (Art. 72 Decreto 455 de 2009).

La SCRD como entidad coordinadora del Sistema expide antes de cada periodo de cuatro años un acto administrativo, en este caso una resolución, en la que se establecen las condiciones del proceso electoral que comprende desde el perfil de los candidatos, los mecanismos de inscripción, los umbrales y demás escenarios establecidos para el proceso. Para las últimas elecciones se expidió la resolución 264 de 2014.

En el caso de la delegación, los consejeros representan a una entidad que tiene asiento en los consejos según lo establece la norma. Es el caso de los delegados de las Juntas Administradoras Locales, las bibliotecas públicas, las entidades del sector u otros sectores de la administración distrital. Las delegaciones requieren ser tramitadas por las Secretarías Técnicas de cada consejo, las cuales identifican la persona en representación de la entidad según la necesidad y según corresponda.

#### **4.2.4. Sesiones de los Consejos**

Cada uno de los Consejos sesiona según sus propias necesidades, actividades y espacios de incidencia a nivel local y Distrital. Aún cuando tienen una periodicidad determinada en la normatividad, El Consejo Distrital de Arte, Cultura y Patrimonio debe sesionar ordinariamente cada cuatro meses, los Consejos Distritales de los Subsistemas cada tres meses, los Consejos Distritales de Áreas Artísticas, Grupos Étnicos y Sectores Sociales y Etarios cada dos meses, el Consejo Distrital de Casas de la Cultura cada dos meses, los Consejos Locales de Arte, Cultura y Patrimonio cada dos meses y las Mesas Culturales cada tres meses (Art. 69 Decreto 455 de 2009).

Lo anterior indica que anualmente se realizan un alto número de reuniones. Solo en el caso de los CLACP y en un sentido estrictamente normativo, se deben realizar por lo menos ciento veinte reuniones, sin contar aquí reuniones extraordinarias, asambleas anuales u otro tipo de encuentros. Lo anterior implica un alto desgaste para los participantes, muchos de los cuáles, en la lógica piramidal mencionada, participan en más de un consejo. A lo anterior, se suma la reglamentación interna de algunos Consejos que han determinado una periodicidad de reuniones mensual, doblando inmediatamente el número ya mencionado.

En su conjunto, la estructura del SDACP expuesta agrupa y multiplica un número considerable de instancias, que con funciones similares convierte su funcionamiento en un asunto de difícil de gestionar por parte de la institucionalidad cultural pública distrital.

## 5. Insumos para el rediseño del Sistema Distrital de Arte, Cultura y Patrimonio SDACP



### 5.1. Horizonte de Sentido

El horizonte de sentido de esta propuesta se enmarca en una visión integradora de la cultura, en su relación transversal y estrecha con el desarrollo de la ciudad, en la cual la participación ciudadana permite avanzar en la construcción de un proyecto común a través de la integración de perspectivas de los diferentes colectivos ciudadanos en diálogo con las acciones del gobierno. Esto implica un esfuerzo por conocer, intermediar, crear visiones compartidas para la construcción de alianzas que integren a los ciudadanos con los asuntos culturales de la ciudad.

Para lograr este proyecto común la propuesta busca el desarrollo de sociedades del aprendizaje desde y para un diálogo de saberes en el marco de la interculturalidad, un reconocimiento del papel educador y pedagógico de las instituciones públicas y

los agentes del campo, una valoración de la ciudadanía como principio y fin de la política pública y finalmente, su empoderamiento a partir de la gestión de su conocimiento y experiencia. Para ello, se propone una dinamización de las políticas culturales hacia la recreación de formas de movilización ciudadana en donde la participación trascienda y se renueve. Por ello, se proyecta Bogotá como una ciudad cultural que no solo transforma lo simbólico sino también la manera como se actúa en lo público. Como plantea Mauricio Galeano en el marco de la celebración de los veinte años del Sistema:

El reto ahora para el Sistema radica en aprehender los saberes generados por los consejeros y consejeras, dar cabida a modelos de planeación, donde el principio de incertidumbre que rige las sociedades contemporáneas tenga cabida. Igualmente, tiene el reto de ser un sistema menos anquilosado por las restricciones normativas y más orgánico para la toma de decisiones, que permita escuchar más y mejor, al mismo tiempo que genera conocimiento aplicable para la política pública de la ciudad. (SCRD, 2016a)

En este sentido, la propuesta se sustenta en la formación de capacidades de los ciudadanos para el aprendizaje desde procesos de gestión de conocimiento que les permitan mayor empoderamiento, y por esta vía, una mayor capacidad de incidir en los procesos de toma de decisión en el diseño y ejecución de las políticas, planes y programas y en la veeduría y control social de la acción pública, entendiéndolo a su vez, que el ejercicio de la ciudadanía y la plena participación de una persona en la vida social, política y económica de una sociedad, implica un equilibrio entre sus responsabilidades y derechos.

## **5.2. Criterios para el rediseño del SDACP**

Para el rediseño del proceso de participación del SDACP, a continuación se presentan las debilidades y tensiones identificadas como puntos de partida para la definición de criterios de mejoramiento y la construcción de una ruta de trabajo.

- El Sistema se debate entre una democracia representativa y una democracia participativa. Los cambios sociales y políticos, y el deterioro del valor de la

representatividad en la institucionalidad y las comunidades, demandan formas más alternativas, directas y abiertas de participación. Aunque los desarrollos recientes en la materia siguen privilegiando el voto como mecanismo clave de participación al menos desde el punto de vista normativo, desde la perspectiva sociocultural y de desarrollo humano, se considera vital que el Estado cree, facilite y promueva medios para el acceso del ciudadano a lo público, como un principal elemento de incidencia.

En este sentido, al ser el SDACP un sistema **altamente formalizado y jerárquico** basado en la representatividad (obtenida a partir de votación o delegación oficial), se considera vital la creación de mecanismos para la **flexibilización** del Sistema hacia la promoción de **relaciones más horizontales**, a partir de la **combinación de las formas de participación representativa, participativa y directa**, junto con la creación e integración de plataformas digitales como medios de apoyo a la participación.

- Sistema con carácter **cerrado, de funcionamiento inercial y poco reactivo al contexto**. El Sistema no cuenta actualmente con herramientas que permitan reconocer e incorporar las nuevas y emergentes formas de participación de la ciudadanía (redes, colectivos, organizaciones, movimientos, grupos, entre otros). Para ello se proponen **procesos de apertura y contextualización** desde la lectura e integración de las realidades de **la lógica territorial, ciudadana y sectorial**, que permitan la identificación, conocimiento e integración de dichas formas de movilización y la **dinamización del Sistema**. Para efectos de esta propuesta y como se explicará más adelante, estas formas de participación serán identificadas como *plataformas instituyentes*.
- Sistema **complejo y excesivo**. Los procesos e instancias de participación cuentan con complejos protocolos de actuación que dificultan su gestión. Lo anterior da cuenta del carácter altamente formalizado del Sistema, que prioriza lo procedimental sobre el propósito mismo de los procesos participativos, puesto que estos protocolos, diseñados para ordenar el Sistema, actúan en su contra al convertirse en barreras de acceso a nuevos actores, e impiden un mayor

dinamismo. Por otro lado, la amplia estructura del SDACP excede la capacidad instalada de la institucionalidad y su respuesta, al igual que supera la demanda ciudadana, ocasionando un desperdicio y baja incidencia de acción. Para ello se propone un estudio de procesos para su **simplificación, optimización y consolidación** de instancias, procesos y herramientas hacia un sistema **ágil, sencillo, eficiente y eficaz**. En relación con lo anterior, y como se presenta más adelante, se propone un análisis para la **racionalización de espacios** del SDACP, que parta del reconocimiento histórico sobre los avances y logros del Sistema, ya plasmados en su marco normativo.

- Sistema con carácter **consultivo no vinculante**. Los acuerdos resultantes de los espacios de participación no se reflejan en las tomas de decisión de la política pública, generando incredulidad, desmotivación y en consecuencia, un decaimiento de la participación del sector cultural. Al respecto, se propone la creación de mecanismos que permitan que los resultados de los procesos de concertación entre el la ciudadanía, la institucionalidad y la política pública, sean de carácter **vinculante** con una delimitación de los alcances. En este sentido se proyectan, en primera medida, la creación y desarrollo de *agendas participativas concertadas*.
- El Sistema requiere repensar el enfoque poblacional de la ciudad. En distintos ámbitos y sectores se identifican formas de relacionamiento y prácticas entre el Estado, las organizaciones y la ciudadanía que promueven el asistencialismo, el aislamiento y la segregación de los grupos poblacionales. En relación a lo anterior, se propone un cambio de paradigma que gestione la diferencia y diversidad poblacional como oportunidad para el aprendizaje y desarrollo de la ciudad desde la **interculturalidad**, desde el fomento de procesos para el encuentro, el intercambio, el diálogo, la reflexión, el reconocimiento, el acceso a las diferentes formas de vivir, ser, pensar, conocer, expresar, valorar, etc. Lo anterior no solo promueve el respeto y valoración sino una real **integración de las poblaciones y sus saberes** como eje potenciador del desarrollo de la ciudad.

- Desfase entre los tiempos de ejecución de las políticas culturales y los tiempos de la participación. Los planes, programas y proyectos culturales, de ejecución volátil, no son suficientemente divulgados y socializados a los agentes, organismos y organizaciones, y de una forma clara evitando el excesivo lenguaje técnico. Todo lo anterior junto a la limitación de recursos, limita una participación oportuna y efectiva de la ciudadanía y dificulta el control social de los procesos de la política. Al respecto, se propone: 1) la implementación de **procesos pedagógicos de gestión cultural** para la ciudadanía; 2) el desarrollo de **agendas concertadas** que permitan la confluencia de las lógicas y temporalidades de lo institucional con las de las dinámicas y lógicas territoriales; y 3) **fortalecer la circulación y divulgación** de los procesos de la política local y distrital.
- Sistema limitado a la **presencialidad**. Se proyecta la incorporación de nuevas tecnologías de información y comunicación que fomenten la **innovación** para el encuentro y el intercambio de propuestas, ideas, y reflexiones, para el rediseño de un sistema que reconozca la incidencia que tienen hoy las nuevas dinámicas de relacionamiento de la sociedad, transformadas por las nuevas tecnologías y que inciden en las dinámicas emergentes de consumo y gestión cultural que actualmente tienen lugar en la ciudad.
- El Sistema no responde a la diversidad de **lógicas territoriales**, sus demandas, necesidades y potencialidades. En este aspecto, la propuesta busca la creación de mecanismos para conocer a mayor profundidad las localidades y sus comunidades de práctica, a través de **ejercicios de investigación-participación** que promuevan **la gestión del conocimiento** de las propias comunidades, organizaciones e instituciones, hacia el desarrollo de autonomías territoriales y colectivas, tendientes a la cualificación y proyección de los procesos culturales locales. Se sugiere entonces que los procesos de fomento, del Programa Distrital de Estímulos, junto con el Programa de Concertación y el Observatorio Cultural Distrital, suscriban líneas en esta dirección que revertan en un enfoque territorial de la gestión contextualizado no solo en sus escenarios

político-administrativos, sino también y esencialmente, en aquellos socialmente contruidos.

- Debilidad en la definición y unificación de **criterios técnicos** para la operación, orientación y acompañamiento más cualificado de los procesos participativos. El exceso de procesos, mecanismos e instancias y su complejización, generan un desgaste y debilitamiento del acompañamiento técnico propiciado por la multiplicación y traslapamiento de competencias, la recarga laboral, y en algunos casos, el desconocimiento del Sistema en su conjunto. Para ello se propone la **cualificación de los procesos técnicos de acompañamiento**, a partir de la implementación de **procesos de formación conceptual, política y técnica** de funcionarios, servidores, o actores institucionales tendientes a elevar no solo su criterio técnico, sino también sus competencias ciudadanas y democráticas, bajo los principios, valores y propósitos últimos de la participación. Al respecto, se busca especial cualificación de las Secretarías Técnicas en su papel articulador, dinamizador, promotor, armonizador, visibilizador de las voces, prácticas y procesos existentes.
- Sistema **desarticulado**. Se identifica una **gestión inconexa y fragmentada** de las instituciones que hacen parte del Sistema y del sector cultura, recreación y deporte. Esto genera un traslapamiento de acciones en el territorio, dispersión en la oferta cultural y un desperdicio de capacidades en lo local para el logro conjunto de la política. En efecto, se proponen mecanismos para una **articulación intra e intersectorial** y transversal con otros sistemas distritales y sectores, que permitan procesos de fortalecimiento de la participación y sus formas de gestión.
- Como último, es necesario la disposición de los **recursos económicos, humanos y tecnológicos** necesarios para viabilizar el proceso de participación a corto, mediano y largo plazo, puesto que viabilizaría la gestión e implementación de los procesos y acciones mencionados.



Para concluir, la UPN plantea como necesarios la implementación de los siguientes procesos como insumo para el rediseño del proceso de participación del SDACP:

Características actuales del proceso de participación SDACP	Procesos para el rediseño
<b>Formalizado y Jerárquico.</b> Énfasis en mecanismos formales de democracia representativa. Presencial.	<b>Flexibilización y horizontalidad.</b> Combinación de formas de participación. Democracia Representativa + Participativa + Directa. Integración de plataformas digitales (medios de apoyo)
<b>Inercial/descontextualizado.</b> Poco reactiva a las transformaciones y movilidad de los contextos	<b>Dinamismo e innovación/contextualización.</b> Lectura e integración de las realidades de la lógica local y sectorial. Eje en el territorio
<b>Cerrado.</b> Formas de participación instituidas	<b>Apertura.</b> Participación directa de plataformas instituyentes.
<b>No vinculante.</b> Los acuerdos no se reflejan en las tomas de decisión de la política pública	<b>Concertación y vinculación.</b> Agendas participativas concertadas entre formas instituidas e instituyentes de participación.
<b>Complejo y excesivo.</b> Aumento indiscriminado de instancias /Procedimientos engorrosos. Excede capacidad instalada	<b>Simplificación y optimización/Consolidación.</b> Reducción de los espacios (5 Consejos distritales) y depuración de procedimientos electorales y administrativos. Consolidación de recursos económicos, humanos y tecnológicos.
<b>Debilidad de orientación y criterio.</b> Confusión de competencias y desconocimiento del sistema en su conjunto.	<b>Cualificación y formación.</b> Diseño de estrategias colectivas de formación ciudadana y política. Cualificación técnica de actores (Secretarías técnicas)
<b>Desarticulado.</b> Gestión inconexa y fragmentada	<b>Articulación.</b> Unificación de criterios sobre roles, funciones y alcances. Fortalecimiento procesos de comunicación.

Tabla 11. Procesos de fortalecimiento del proceso de participación del SDACP

Fuente: elaboración propi

## 6. Sistema de Participación en Cultura SPC, la Propuesta

La presente propuesta de insumos para el rediseño del proceso de participación del SDACP se construye a partir de los procesos previamente señalados. Estos insumos también toman como base de discusión y como uno de sus antecedentes la propuesta de fortalecimiento del Sistema elaborada por la SDCRD en el 2016. Por su parte, estos insumos proponen: 1) la identificación e integración de *Plataformas Instituidas* e *Instituyentes* de participación; 2) La combinación de procesos democráticos representativos, participativos y directos, con apoyo de medios tecnológicos; 3) la construcción de *Agendas Concertadas* de política; 4) un plan estratégico; y 5) escenarios y rutas de acción para la SCRCD.

### 6.1. Sobre las Plataformas de Participación

Como se menciona previamente, con el fin de dar apertura, horizontalidad, flexibilidad, dinamismo y mayor democratización al proceso de participación del SDACP, se considera vital que el Sistema reconozca, articule, integre y promueva las nuevas y emergentes formas de participación que la ciudadanía emprende y desarrolla a partir de grupos, movimientos, colectivos, redes, organizaciones, etc., en su práctica cultural, como actores fundamentales en la construcción y dinamización de la política pública.

#### 6.1.1. Plataformas Instituidas de Participación

Son las plataformas de participación que están definidas, reguladas, normalizadas, formalizadas y reglamentadas en su funcionamiento por el Estado. Además es preciso reconocer las conquistas históricas de los espacios formales de participación que el sector cultural ha tejido y logrado por más de veinte años. Esta propuesta busca equilibrar estos dos escenarios y permitir un diálogo entre ellos.

En este sentido, entendemos como **Plataformas Instituidas** los escenarios, instancias, procesos, relacionamientos, actores y agentes que funcionan bajo la normatividad para la participación del SDACP, y que se materializan en órganos como los Consejos, Comités y Comisiones, procesos de convocatoria y elección de representantes, y mecanismos como las Secretarías Técnicas, entre otros. Sin embargo, en la propuesta estas plataformas instituidas se transforman en referencia a los actuales procesos de participación del SDACP, en la medida en que se flexibilizan, se abren, se democratizan, se optimizan, y se fortalecen en su articulación sectorial y ciudadana con carácter vinculante.

Teniendo en cuenta el proceso de simplificación y optimización de instancias y procesos ya referenciado, se proponen como Plataformas Instituidas de Participación las siguientes:

- 1) **En lo local:** una *Plataforma Local de Participación* PLP constituida por veinte Consejos Locales de Cultura, con participación de los representantes culturales locales, la institucionalidad, y la ciudadanía (organizada o no), como canal abierto para el desarrollo de procesos de diálogo, debate, concertación, veeduría, control social sobre la política pública cultural su impacto y relacionamiento con el sector cultural en lo local, y como vía para la construcción de apuestas y propuestas a la administración local y distrital para el fortalecimiento de los procesos culturales territoriales locales. Todo ello en articulación con las demandas ciudadanas, el Plan de Desarrollo Local (ejecutado a través del Fondo de Desarrollo Local FDL), el Plan de Desarrollo Distrital y los planes, programas y proyectos del sector cultural en la localidad y la SCRD. Se considera fundamental que la constitución de los consejos sea diferencial, de acuerdo a las particularidades de cada localidad, para mejorar su pertinencia y relación con el territorio.
- 2) **En lo Distrital:** una *Plataforma Distrital de Participación* PDP, conformada por seis Consejos, con participación de los representantes culturales locales, la institucionalidad, y la ciudadanía (organizada o no), como canal abierto para el

desarrollo de procesos de diálogo, debate, concertación, veeduría, control social sobre la política pública cultural su impacto y relacionamiento con el sector cultural en lo local y lo distrital, y como vía para la construcción de apuestas y propuestas a la administración distrital y localidades para el fortalecimiento cultural, patrimonial, artístico, poblacional, y de infraestructura de la ciudad. Todo ello en articulación con el Plan de Desarrollo Distrital, los planes, programas y proyectos del sector cultural en la localidad de la SCR D sus entidades adscritas y vinculada, y las apuestas y propuestas del sector cultural y la ciudadanía. Los seis Consejos que se proponen son:

- Consejo Distrital de Cultura
- Consejo Distrital de Patrimonio
- Consejo Distrital de las Artes
- Consejo Distrital de Grupos Poblacionales
- Consejo de Infraestructura Cultural (Que integra el Comité de Ley de Espectáculos Públicos, la Red de Escenarios, Casas de la Cultura, entre otros.)
- Consejo Distrital de Fomento a la Lectura

La plataforma local y la distrital podrán ser convocadas en su conjunto para temas de relevancia sectorial y de ciudad.

## Funciones

Se sugiere disminuir el número de funciones de las plataformas de Participación, (respecto a las que tienen hoy los consejos del sistema), que permita no solo el seguimiento a la ejecución y la inversión para el sector, sino también promover su capacidad de liderazgo para la construcción y definición de líneas de política para el arte, cultura y patrimonio de la ciudad, en las que se reflejen y converjan las dinámicas y apuestas emergentes del sector.

Al respecto, se propone: 1) **diseñar y asignar funciones específicas** a cada uno de los Consejos manteniendo su énfasis en la formulación concertada de las políticas culturales y la concertación y priorización de las líneas estratégicas de

inversión en los niveles distritales y locales; y 2) **diseñar e implementar mecanismos para el control social** eficaz en relación con el cumplimiento de metas y objetivos del desarrollo artístico, cultural y patrimonial en lo distrital y local. Todo ello, **con un carácter vinculante** para la institucionalidad y el gobierno, según alcances definidos.

### **Elecciones y delegaciones**

Frente al sistema de elección del conjunto de consejos de las plataformas implementar un proceso más flexible y abierto que permita la amplia participación ciudadana a través de asambleas amplias reglamentadas y mecanismos de elección virtual, que no exija un exceso de requisitos documentales para demostrar pertenencia del ciudadano organización social, comunitaria etc. que desea ser parte de los consejos. Al respecto, es fundamental que los procesos de elección o delegación vengan acompañados de un importante esquema de información que permita a la ciudadanía conocer a las personas interesadas en hacer parte de los consejos. De igual manera, si bien se busca flexibilizar el proceso, es necesario establecer unas reglas de juego mínimas tanto para ser elegido o delegado como para elegir o delegar.

### **Secretarías Técnicas**

Para lograr el fortalecimiento y consolidación del SPC, en cumplimiento de sus propósitos y funciones (para el caso de las Plataformas Instituidas de Participación), serán las Secretarías Técnicas quienes ejerzan un papel central y estratégico en la acción. Las Secretarías Técnicas son ejes articuladores, dinamizadores, visibilizadores de los actores y procesos culturales, que acompañan técnica, política, y operativamente al sector y la administración local y distrital, incidiendo altamente en el éxito de los procesos participativos.

Por ello, su cualificación, y claridad es vital para conseguir los propósitos planteados. En este sentido, se propone como necesario 1) el diseño y definición de criterios políticos, técnicos (normativos, jurídicos, etc.) y operativos (procedimentales) acerca del rol a desempeñar y el perfil requerido; y 2) desarrollar procesos de formación para cualificar las competencias conceptuales, políticas,

ciudadanas, y pedagógicas para el liderazgo de los procesos de interrelación democrática con los actores del Sistema, y su aporte en la gestión y el desarrollo del SPC. Las Secretarías Técnicas serán quienes realicen el acompañamiento técnico para la construcción y desarrollo de la *Agenda Participativa Concertada* y acompañamiento a la ciudadanía para el seguimiento y evaluación de las misma.

La Universidad sugiere evaluar tantos los perfiles de las personas que respondan a las necesidades aquí esbozadas, como la pertinencia de que las Secretarías en su totalidad sean ejercidos por las instituciones. Quizá es posible evaluar una Secretaría Técnica colegiada entre personas delegadas institucionales y representantes de la ciudadanía.

### **6.1.2. Plataformas Instituyentes de Participación**

Se trata de escenarios emergentes de participación; las fuerzas sociales de las entidades vivas de la cultura que se expresan en grupos, movimientos, colectivos, redes, organizaciones, etc. y que desarrollan nuevos lenguajes, escenarios, formas de relacionamiento, procesos emergentes, etc. Estas dinámicas y organismos de participación no formalizados por el estado (no regidos, regulados, arbitrados por la norma) se articulan autónomamente al SPC del SDACP. Sin embargo, en el marco de esta propuesta, será el Estado quien además busque su identificación, conocimiento, reconocimiento, valoración, y promueva su desarrollo, además de su locución e interlocución con la política y las plataformas instituidas.

Es preciso, que quede establecido en la normatividad de las Plataformas Instituidas la obligatoriedad del diálogo y concertación con las Plataformas Instituyentes cuando estas así lo reclamen o deseen.

Para este caso, no se asignan funciones desde el Estado. Por lo contrario se promueve su autonomía. Se desarrollarían dependiendo de la movilización de los intereses, y agendas propias de los ciudadanos; o bien, dependiendo de las concertaciones resultantes de procesos en que éstas se convoquen para consulta sobre temáticas y asuntos particulares.

## 7. Agendas Participativas Concertadas APC

Con el fin de lograr una relación balanceada, armónica entre las Plataformas Instituidas de Participación, las Plataformas Instituyentes de Participación y los gobiernos e instituciones del sector público, con una mayor democratización de los procesos e incidencia en la política, se propone la construcción de *Agendas Participativas Concertadas*. Estas agendas nacen de la convergencia de las agendas institucionales normadas y proyectadas por las políticas, planes, programas, y acciones del gobierno, y las agendas coyunturales que se produzcan tanto en el ámbito ciudadano como en el institucional.

Para su diseño se requiere que cada plataforma determine los temas que por ley o normatividad le corresponden asumir y concertar y los temas prioritarios que desde sus intereses y necesidades les interesa tramitar. De igual manera en periodos de tiempo (cada dos o tres meses) se hará un balance de los posibles temas coyunturales que deben incorporarse a la agenda anual.

Con la agenda participativa concertada, cada plataforma (y sus respectivos consejos, comisiones y comités) hará un permanente seguimiento al proceso de debate, decisión y trámite que se le dé a cada uno de los temas, estableciendo los obstáculos y fortalezas que se dieron en el proceso. Para ello la coordinación del Sistema debe proveer instrumentos o herramientas que permitan hacer un seguimiento y evaluación del desarrollo de las agendas. Las plataformas decidirán la periodicidad de la construcción de estas agendas que puede ir de seis meses a dos años.



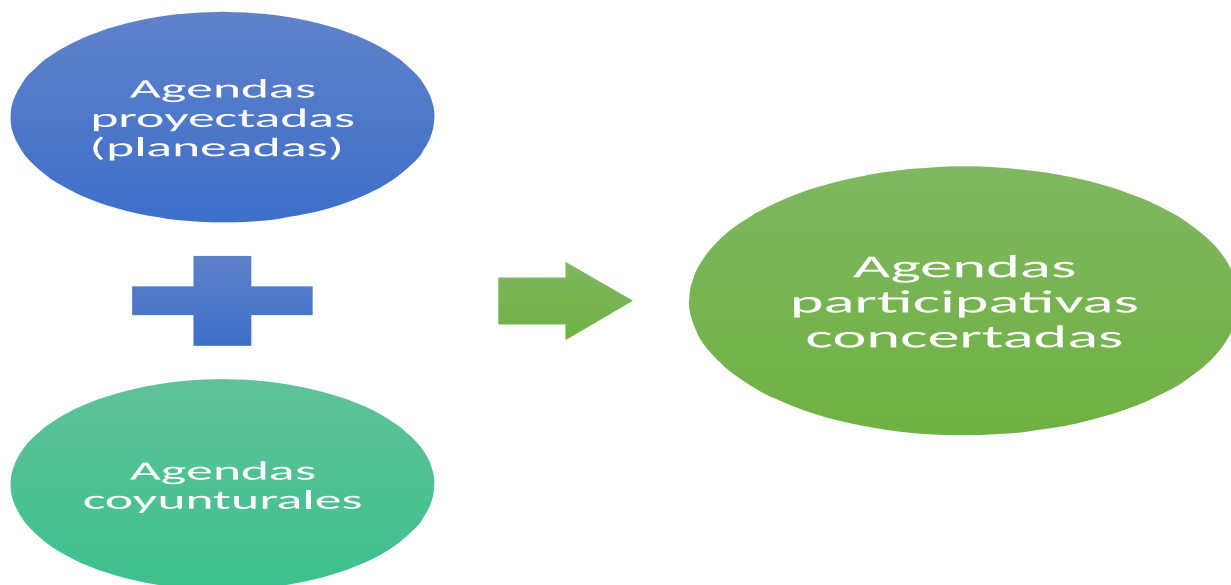


Figura 13. Agendas participativas concertadas

## 8. Articulación de formas democráticas de participación

Como se ha descrito, la Universidad propone un equilibrio entre formas democráticas para la participación. Quizá el meollo del este ejercicio se ubica en el carácter decisorio de los espacios y quiénes y cómo concertan y deciden.

La articulación entre formas representativas y participativas no es tarea sencilla. Por tal motivo para buscar el equilibrio enunciado, se propone:

- Voluntad de las instituciones para concertar y dar viabilidad a los acuerdos establecidos en las plataformas
- Participación de las plataformas instituyentes en la definición de las Agendas Participativas Concertadas.
- Las agendas normativas o planeadas serán concertadas y tratadas en el seno de las plataformas instituidas, donde los participantes cuentan con voz y voto. Pueden participar las plataformas instituyentes con voz, sin voto.

- Para los temas coyunturales o agendas propias de las plataformas instituyentes, se pueden convocar a estas últimas y demás ciudadanía para la concertación y toma de decisiones.
- Siempre se contará con estrategias abiertas (consultas virtuales, asambleas, mesas de trabajo, consejos ampliados) para la participación activa de la ciudadanía como insumo para la toma de decisiones.

## 9. Estrategia Doble A: Sistema Abierto y Accesible

Como parte de los insumos para el rediseño del SDACP, en su proceso de participación, se propone el desarrollo de la estrategia Doble A: un sistema Abierto y Accesible que permitan y faciliten la implementación de los procesos de flexibilización, dinamización, simplificación, optimización, innovación, articulación, cualificación, vinculación, entre otros.

Es estrategia es **abierta** en la medida que permite la participación de todos los ciudadanos interesados en los temas prioritarios establecidos en el sector en las agendas participativas concertadas. Es **accesible** en la medida en que usa canales presenciales y virtuales para la participación, rompiendo barreras de accesibilidad.

La estrategia Doble A comprende y necesita para su implementación las siguientes dimensiones: dimensión política; técnica (normativo, jurídico, etc.); informativa y de gestión del conocimiento; formativa y pedagógica; y de recursos humanos y financieros.

### 9.1. Dimensión política

Se trata de la implementación de acciones para la promoción, respeto y garantía de los principios, derechos y deberes fundamentales de los ciudadanos establecidos por la Constitución Política de Colombia, en cada uno de los ejercicios participativos del SPC, en el marco del SDACP. Entre ellos:

- Facilitar la participación de todos en las decisiones que los afectan y en la vida económica, política, administrativa y cultural de la Nación (Art. 2)
- Mantener la integridad territorial y asegurar la convivencia pacífica (Art. 2)
- Proteger a todas las personas en honra y creencias (Art. 2)
- Reconocer y proteger la diversidad étnica y cultural (Art. 7)
- Proteger las riquezas culturales y naturales (Art. 8)
- Promover la igualdad y prohibir la discriminación por razones de sexo, raza, origen nacional o familiar, lengua, religión, opinión política o filosófica; y adoptar medidas en favor de grupos marginados y discriminados (Art. 13)
- Garantizar a toda persona la libertad de expresar y difundir su pensamiento y opiniones, la de informar y recibir información veraz e imparcial, y la de fundar medios masivos de comunicación (Art. 20)
- Garantizar el derecho a participar en la conformación, ejercicio y control del poder político (Art. 40)

Los anteriores y todos y cada uno del conjunto de derechos y deberes sociales, culturales, educativos, económicos, etc.

En este sentido, se articula con la dimensión pedagógica y formativa para: 1) fortalecer las capacidades ciudadanas y políticas de los actores del Sistema , y 2) renovar y redimensionar el valor de “lo público”, “lo democrático” y lo “ciudadano”.

## **9.2. Dimensión técnica**

Se trata del desarrollo de acciones para el análisis, ajuste, definición e implementación de criterios, procesos, herramientas técnicas que permitan la viabilización del SPC, en el marco de la estrategia Doble A. Entre otros:

- Herramientas virtuales de participación y seguimiento y evaluación del SPC
- Revisión y ajuste a los lineamientos de participación del Sistema a la luz de la nueva estructura administrativa de la SCRD.
- Conformación de una Mesa de Secretarías Técnicas que permita de manera permanente el reajuste de criterios desde la práctica y el saber cotidiano.

Esta mesa, además de realizar intercambios con otras experiencias distritales tiene la función de velar por el adecuado funcionamiento del SFC

- Definición de criterios y procesos para la articulación del SFC con los Puntos de Gestión Cultural propuestos en el Modelo de Gestión Cultural Territorial
- Movilidad territorial de las sesiones o jornadas de las plataformas instituidas
- Ajuste normativo para el desarrollo de la nueva propuesta

### **9.3. Dimensión informativa y de gestión del conocimiento**

Se trata del desarrollo de acciones para el desarrollo de los procesos informativos, de divulgación, circulación y comunicación, y de gestión del conocimiento que propenden e inciden en el fortalecimiento de los procesos de participación. Entre otros:

- Divulgación de las agendas y actas de las sesiones por medios virtuales
- Creación y desarrollo de un sistema de información y comunicación interna y externa entre los espacios del Sistema y más directa con el sector, que permita la circulación de información y genere articulación con el portal de la SCR. Este sistema de información podría llamarse *Plataforma Virtual de Participación* y puede estar relacionada con la estrategia de la administración distrital *Bogotá Abierta*.
- Poner en marcha un sistema de seguimiento y evaluación de la gestión y un sistema de análisis de resultados sobre el funcionamiento de los espacios.
- Incentivos y estímulos por parte del Sector Cultura, Recreación y Deporte para ejercicios de investigación y gestión del conocimiento alrededor del SPC.
- Desarrollo de procesos de indagación y medición a través del OCUB para conocer las necesidades reales, las formas y escenarios de participación. Además, estas investigaciones deben indagar sobre la incidencia de los espacios de participación del SPC, en las políticas culturales de la ciudad.
- Divulgación y articulación con los medios de comunicación distritales y comunitarios.

#### **9.4. Dimensión formativa y pedagógica**

Diseño e implementación de procesos pedagógicos y formativos tanto para los ciudadanos como para los funcionarios públicos y representantes institucionales. Se proponen las siguientes acciones, entre otras:

- Formación y cualificación de nuevos liderazgos
- Formación para la participación política y ciudadana
- Formación y cualificación conceptual, técnica y política de las Secretarías Técnicas
- Formación ciudadana para la gestión cultural local pública y privada

#### **9.5. Dimensión de recursos humanos, y financieros**

- Disponibilidad de los recursos económicos necesarios para viabilizar el funcionamiento del sistema.
- La anterior condición permite garantizar el equipo humano necesario para operativizar el SPC y los recursos técnicos y tecnológicos mínimos que requiere una apuesta Abierta y Accesible (por ejemplo las herramientas digitales y las condiciones de movilidad para la participación de algunos grupos como personas con discapacidad o comunidades rurales requieren contar con recursos que permitan garantizar el derecho a la participación).

Para concluir, se presenta un esquema que permite apreciar los elementos propuestos para el rediseño del proceso de participación del SDACP:

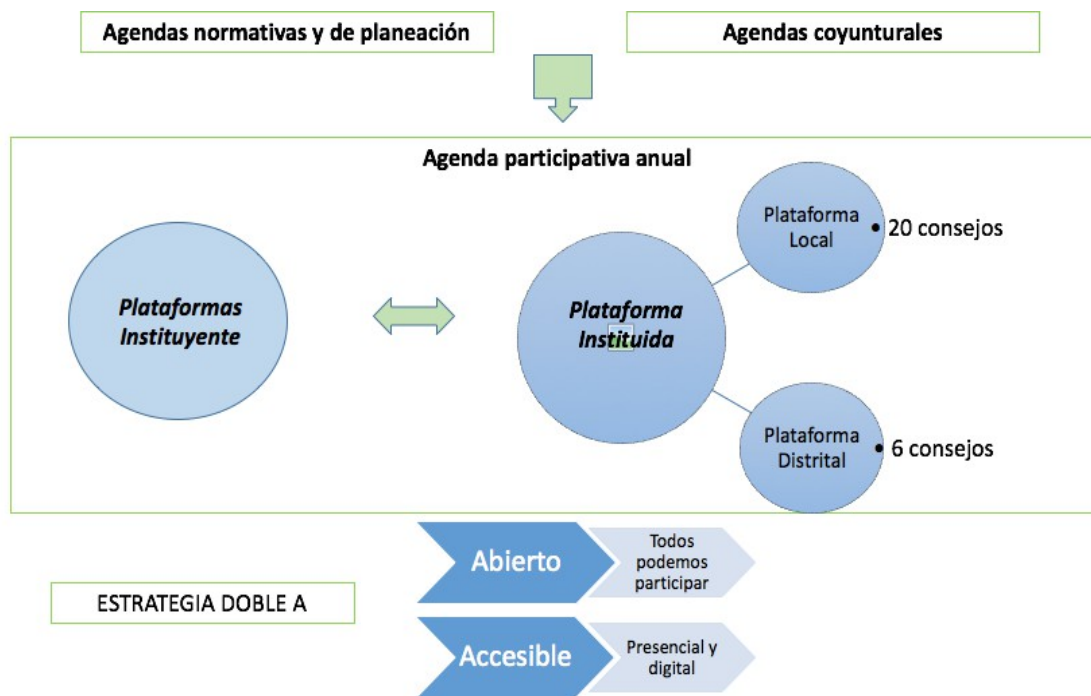


Figura 14. Propuesta para el rediseño del proceso de participación del SDACP

Fuente: Ivonne Mendoza

## 10. Escenarios y Rutas de acción para la SCR D

Se presentan tres escenarios posibles para el rediseño del Sistema Distrital de Arte, Cultura y Patrimonio.

El primer escenario consiste en desarrollar un mecanismo de consulta con los consejos del Sistema actual para la socialización, enriquecimiento y análisis de los insumos y propuestas construidas, para posterior aprobación mediante Asamblea Distrital (Tiempo estimado: seis meses). Para ello se requiere:

- 1) Discutir la propuesta de reforma que ajuste la existente.
- 2) Articular la ruta de ajuste o reforma del SDACP con la Secretaría de Gobierno y el Instituto Distrital de Patrimonio para la reorganización de las instancias de participación en la localidad. En esta ruta deben considerarse el alcance y la reorganización sectorial y poblacional de los espacios de participación existentes en las Localidades que la reforma requeriría.

- 3) Revisar la estructura del Consejo Distrital de Participación con el fin de organizar la coordinación y articulación del SDACP con otros sectores en el nivel distrital. De esta forma, se aclara el alcance del Consejo Distrital de Cultura y de otros creados por norma que son de competencia del sector.
- 4) Realizar el diseño de un plan de socialización y retroalimentación de la propuesta
- 5) Ajustar la propuesta de rediseño para el fortalecimiento al Sistema Distrital de Arte, Cultura y Patrimonio para ser tramitada jurídicamente al interior de la Secretaría y con las entidades que corresponda.
- 6) Implementa el rediseño para el fortalecimiento del Sistema Distrital de Arte, Cultura y Patrimonio mediante las acciones y procedimientos sectoriales e institucionales que sean necesarias.

Como segundo escenario se plantea realizar nuevamente una consulta amplia al sector y los ciudadanos para recoger propuestas en insumos adicionales que permitan construir una nueva propuesta final de rediseño del Sistema (Tiempo estimado, diez meses). Para ello se sugiere:

- 1) Adelantar un proceso de discusión que permita recopilar insumos frente a diagnóstico y posibles formas de reforma del Sistema.
- 2) Elaborar una propuesta de reforma que ajuste la existente.
- 3) Articular la ruta de ajuste o reforma del SDACP con la Secretaría de Gobierno y el Instituto Distrital de Patrimonio para la reorganización de las instancias de participación en la localidad. En esta ruta deben considerarse el alcance y la reorganización sectorial y poblacional de los espacios de participación existentes en las Localidades que la reforma requeriría.
- 4) Revisar el proceso de estructura del Consejo Distrital de Participación con el fin de organizar la coordinación y articulación del SDACP con otros sectores en el nivel distrital que permitan aclarar el alcance del consejo Distrital de Cultura y de otros creados por norma que son de competencia del sector.
- 5) Realizar el diseño de un plan de medios locales y distritales que permita la divulgación de las actividades de consulta y sistematización de propuestas de reforma o ajuste al sistema.

- 6) Elaborar el ajuste a la propuesta de reforma o fortalecimiento al Sistema Distrital de Arte, Cultura y Patrimonio para ser tramitada jurídicamente al interior de la Secretaría y con las entidades que corresponda.
- 7) Implementación de la reforma o fortalecimiento del Sistema Distrital de Arte, Cultura y Patrimonio y realizar las acciones tanto ciudadanas como de ajuste interno del sector que facilite su desarrollo.

Un tercer escenario es formular la propuesta de rediseño sin realizar más consultas abiertas, y mediante el trámite jurídico correspondiente, implementar las acciones internas requeridas para ponerla en marcha. Este escenario, que requiere al menos de cuatro meses desde el punto de vista de la Universidad, no es recomendable bajo ninguna circunstancia, por las razones expuestas a lo largo de todo el documento.

Para concluir este apartado es necesario recalcar que en vista de la importancia capital que el proceso de participación tiene para la vida cultural de la ciudad, cualquier reforma debe estar acompañada de un trabajo paralelo y sistemático de formación ciudadana para la participación.

La relación entre la academia y la institucionalidad cultural, así como el concurso de las organizaciones culturales pueden crear sinergias vitales que contribuyan a garantizar las condiciones de sostenibilidad democrática a mediano y largo plazo que este esfuerzo requiere.

# IV



# **Insumos y Ruta para la construcción de la Política Pública de Casas de Cultura de Bogotá**

# 1. Introducción

El Concejo de Bogotá expidió en 2010 el Acuerdo Distrital 448 “por medio del cual se establecen los lineamientos generales de la política pública de casas de la cultura”. Dado que el Acuerdo ordenaba a la Secretaría Distrital de Cultura, Recreación y Deporte coordinar la elaboración e implementación de este instrumento de política, este acuerdo representó un triunfo para todos los actores interesados en el desarrollo y consolidación del Programa Distrital de Casas de Cultura, cuyo origen se remonta al año 1995 durante la primera administración del Alcalde Antanas Mockus.

Pese a lo anterior y tras múltiples intentos por formular y expedir la política mencionada, esto aún no ha sido posible; indicando un retraso de seis años del sector en la adopción y definición de objetivos, medios y acciones para fortalecer a las Casas de Cultura como escenarios que posibilitan el desarrollo cultural en los territorios de la ciudad. En este contexto, el propósito del presente documento es presentar una recopilación de insumos y aspectos a tener en cuenta para la formulación de la Política Pública de Casas de la Cultura, en el marco del Contrato 169 de 2016, celebrado entre la Secretaría Distrital de Cultura Recreación y Deporte SCR D y la Universidad Pedagógica Nacional UPN; y así, contribuir a la comprensión del proceso de la política en relación con las casas de cultura. Especialmente se busca responder los siguientes interrogantes:

- ¿Cuál es el estado actual del proceso de formulación y expedición de la política?
- ¿Qué factores han impedido la expedición de la Política Pública?
- ¿Cuáles son los retos para lograr su expedición?

Adicionalmente se propone una ruta de trabajo para la Política Pública Distrital de Casas de Cultura, como propósito trazado por la SCR D para la gestión del periodo de gobierno 2016-2019.

Es importante destacar que este documento recoge los aportes del equipo UPN-SCRD para el logro del propósito mencionado. El esquema de trabajo contempló la producción documental en escala, gracias a la cual todos los participantes indagaron, escribieron y sistematizaron su experiencia, para más adelante, en ejercicios de trabajo colectivo, concertar propuestas sobre los tres campos de trabajo propuestos. En este sentido, a partir del mes de octubre, se diseñó un esquema de trabajo que incluyó acciones como el seguimiento a la ejecución de los dieciocho proyectos ganadores de la convocatoria de Apoyos Concertados para Casas de la Cultura; y la revisión documental y el análisis de los antecedentes en la materia – los cuales se encontraban dispersos y se entregan ordenados y sistematizados como insumo adicional-, y de los referentes teóricos y metodológicos de formulación de políticas públicas en el Distrito Capital. Por otra parte, se realizaron procesos de discusión frente al horizonte de la política pública de Casas de la Cultura durante ocho eventos participativos realizados entre los meses de octubre y diciembre: cuatro encuentros regionales con la participación de la ciudadanía y consejeros de las localidades; dos encuentros con referentes institucionales de otros sectores del gobierno distrital; un encuentro con referentes locales de los programas que adelanta el sector cultura, recreación y deporte; y un encuentro con el Consejo Distrital de Arte, Cultura y Patrimonio.

También se realizaron dos mesas de trabajo al interior del equipo UPN-SCRD que condujeron a la elaboración de un documento prospectivo con los aportes de los enlaces territoriales, apoyos profesionales y demás integrantes del equipo. Las sesiones del Consejo Distrital de Casas de la Cultura realizadas el 02 de noviembre y 01 de diciembre de 2016, constituyeron otro espacio de discusión acerca de los avances del ejercicio, que permitió conocer las valoraciones, inquietudes y propuestas de los actores involucrados a los procesos de Casas de Cultura.

Como resultados de todo este proceso, se identificaron diálogos, consensos y disensos, que sustentan la propuesta contenida en este documento, permitiendo así reconocer los avances, dificultades y alternativas que buscan aportar a la construcción de la política pública en Casas de la Cultura.

Finalmente, como se ha propuesto a lo largo de este documento, el ejercicio se fundamentó en el planteamiento de construir una “sociedad del aprendizaje”, un sector cultural capaz de pensarse en clave del reconocimiento de sus experiencias y saberes, y del replanteamiento de nuevas formas de pensar, actuar y proyectarse hacia el futuro.

Este capítulo presenta, en primer lugar, una breve reseña de los antecedentes del proceso, incluyendo una aproximación al horizonte político que marca el enfoque de derechos culturales y los postulados del Plan Decenal de Cultura 2012-2021, entre otros. De igual forma, recoge los diferentes referentes normativos a tener en cuenta en la formulación de la política, como el Plan de Desarrollo “*Bogotá Mejor para Todos 2016-2019*”, entre otros. Posteriormente, se incluye una descripción de las Casas de la Cultura en el contexto nacional y regional.

En segundo lugar, presenta un breve diagnóstico para identificar las Casas de Cultura de Bogotá y una revisión de los avances en formulación de políticas públicas a partir de los lineamientos metodológicos expedidos por la Secretaría Distrital de Planeación. Asimismo, aborda el horizonte de la Política Pública, identificando adicionalmente los retos para la formulación de la Política Pública de Casas de la Cultura, a partir de una aproximación sobre las definiciones y conceptos de Casa de la Cultura como punto de partida para un análisis estructural en la construcción de la política en la ciudad. También se abordan las orientaciones para las ofertas culturales y territoriales de las Casas de la Cultura de Bogotá, como una apuesta por profundizar las acciones en las localidades teniendo en cuenta los contextos, procesos culturales y trayectorias históricas que cada territorio ha venido generando alrededor de las prácticas y expresiones culturales.

Para terminar, el capítulo resalta que las casas de la cultura han sido partícipes en los procesos de implementación de los programas y proyectos del sector cultural. No obstante, este proceso de formulación de la política requiere una profunda reflexión sobre su rol en el desarrollo cultural territorial, así como la comprensión de las nuevas dinámicas y tendencias de la cultura, lo cual obliga a considerar alianzas y sinergias con los procesos que se implementan desde otros sectores y equipamientos existentes en las localidades. Finalmente, se sugiere a la

Administración Distrital una ruta de trabajo, fases y momentos a partir del año 2017 para la concertación, formulación y expedición de la Política Pública, desde sus procesos de alistamiento, formulación, implementación y evaluación.

## 2. Antecedentes

El Pacto Internacional de los Derechos Económicos, Sociales y Culturales PIDESC, adoptado por la Asamblea General de Naciones Unidas en 1966, consagra que “todos los pueblos tienen el derecho de libre determinación. En virtud de este derecho establecen libremente su condición política y proveen asimismo a su desarrollo económico, social y cultural” (UN, 1966, Art. 1). En este sentido, los Estados parte de este pacto, reconocen el derecho de toda persona a participar en la vida cultural, gozar los beneficios del progreso científico, beneficiarse de la protección de los intereses morales y materiales en atención a las producciones científicas, literarias o artísticas de su autoría (UN, 1966, Art. 15).

De esta manera, los “derechos culturales” se establecen como un conjunto de prerrogativas que conforman y hacen parte integral de los derechos humanos, son inherentes a la especie humana, son universales, indivisibles, interdependientes y conservan un especial lugar de protección dado que su garantía y goce efectivo es obligación de todos los Estados. A partir de lo anterior, los diferentes gobiernos han implementado una serie de planes, programas y proyectos orientados a tal propósito desde la creación de políticas públicas que permitan hacer efectivo estos derechos, que implican, para el caso de cultura, que toda persona debe contar con las condiciones que le permitan participar, tener acceso y contribuir a la vida cultural. La importancia de estos derechos -al igual que el conjunto de derechos humanos- radica en que su cabal promoción y respeto es esencial para mantener la dignidad humana y la interacción social positiva de individuos y comunidades en un mundo caracterizado por la diversidad y la pluralidad cultural (CDESCU, 2009, p. 1).

En este marco, el Acuerdo 257 de 2006, “por el cual se dictan normas básicas sobre la estructura, organización y funcionamiento de los organismos y de las entidades de Bogotá, distrito capital, y se expiden otras disposiciones”, define que el Sector Cultura, Recreación y Deporte tiene como misión garantizar las condiciones para el ejercicio efectivo, progresivo y sostenible de los derechos a la cultura, a la

recreación y al deporte de los habitantes del Distrito Capital, así como fortalecer los campos cultural, artístico, patrimonial y deportivo (Concejo Distrital, 2006, Art. 90). Para dar cumplimiento a esta misión, se entiende la cultura como el conjunto de los rasgos distintivos, espirituales y materiales, intelectuales y afectivos que caracterizan el conglomerado humano que habita en el Distrito Capital y sus distintos sectores y comunidades, y que engloba además de las artes y las letras los modos de vida, los derechos fundamentales del ser humano, los sistemas de valores, las tradiciones y las creencias, bajo el reconocimiento de que la cultura es por su propia naturaleza, dinámica y cambiante (Concejo Distrital, 2006, Art. 90).<sup>11</sup>

Este es el marco en el cual se ubica la expedición del Acuerdo Distrital 448 “por medio del cual se establecen los lineamientos generales de la política pública de casas de la cultura”. Este acuerdo ordena la formulación y expedición de una política pública orientada a fortalecer las Casas de Cultura como nodos de organizaciones generadoras de procesos culturales y sociales que contribuyen al bien público y colectivo, siendo partícipes en la tarea de hacer efectivos los derechos culturales de la población. De esta manera, la política pública de casas de cultura permite a la Administración Distrital la creación de condiciones para que los habitantes de la ciudad ejerzan efectivamente sus derechos y de esta manera, se contribuya al desarrollo cultural de Bogotá.

## **2.1. Horizonte político**

La Constitución Política de 1991 consagra la Cultura como fundamento de la nacionalidad. En esa medida, tanto en los principios fundamentales (título I) como en los derechos fundamentales (título II) se establecen un conjunto de prerrogativas orientadas a reconocer el carácter pluriétnico y multicultural del país y proteger su diversidad cultural, así como la identidad de sus habitantes. En particular, el artículo 70 de la Constitución determina que el Estado tiene el deber de promover y fomentar el acceso a la cultura de todos los colombianos en igualdad de oportunidades, por medio de la educación permanente y la enseñanza científica,

<sup>11</sup> La definición de Cultura del Acuerdo 257, recoge y reconoce las definiciones establecidas por la UNESCO en la Declaración de México sobre las Políticas Culturales y definidas en el marco de la Conferencia Mundial sobre Políticas Culturales de 1982. Esta definición es adoptada en Colombia en virtud de la ley 397 de 1997.

técnica, artística y profesional en todas las etapas del proceso de creación de la identidad nacional. Así mismo, la Constitución observa que la búsqueda del conocimiento y la expresión artística son libres (Art. 71), para lo cual los planes de desarrollo económico y social incluirán el fomento a las ciencias y en general, a la cultura, estableciendo a su vez la responsabilidad del Estado en la protección del patrimonio cultural de la Nación (Art. 72).

A partir de los preceptos constitucionales y con la expedición de la Ley General de Cultura (397 de 1997), se estableció el marco normativo que posibilita la formulación de las políticas culturales que orientan el desarrollo del sector. Ahora bien, existen varias acepciones del término “política cultural”.<sup>12</sup> Las políticas culturales son mecanismos para orientar los procesos y acciones del campo cultural, mediante la concertación y la activa participación del Estado, las entidades privadas, las organizaciones de la sociedad civil y los grupos comunitarios para responder con creatividad a los requerimientos culturales de la sociedad (Rey, 2010, p. 31). Por ende, las políticas culturales buscan movilizar al Estado y la sociedad para el logro de determinados propósitos en una perspectiva de goce y disfrute de los derechos, poniendo en juego los intereses, demandas y expectativas de los diferentes grupos, así como de los agentes del sector, hacia la concertación de los mismos y la transformación de realidades en las que se desea intervenir.

De esta forma, las políticas culturales se caracterizan por atender la realidad del sector en su complejidad y transversalidad, por su integralidad e interconexión con otros sectores de la sociedad, por combinar lo general con lo diferencial, por ser públicas en el sentido de una participación amplia de la sociedad y ser flexibles desde una base sentada en la creatividad.

Siguiendo a Rey (2010):

Existen políticas culturales sectoriales, transversales y territoriales. Las políticas sectoriales, son aquellas que definen lineamientos en áreas específicas de la cultura, como las artes, el patrimonio, la comunicación o la cooperación cultural. Las políticas transversales son grandes definiciones culturales para la acción, que

<sup>12</sup> Para una revisión de las diferentes definiciones acerca de política cultural ver Rey G. (2010). Las políticas culturales en Colombia: La progresiva transformación de sus comprensiones, en Compendio de Políticas Culturales. Mincultura, Bogotá. 23-48



atraviesan las diversas políticas sectoriales y que suelen formar parte de la gestión de las diferentes áreas institucionales, como, por ejemplo, las políticas de memoria, de creación, de regionalización o de organización; y las políticas territoriales son aquellas que responden a realidades, procesos y requerimientos de territorios específicos, generalmente de regiones culturales, en las que se concretan las políticas sectoriales, apropiadas regionalmente. (p. 37)

En el caso de Bogotá, la ciudad se destaca por la formulación de políticas culturales que implementan y ponen en marcha los preceptos de garantía de los derechos y desarrollo humano contenidos, no solo en la Constitución Política y las leyes de la República, sino también en instrumentos de orden internacional mencionados previamente. En este sentido, el Plan Decenal de Cultura 2012-2022 reconoce que las políticas culturales de Bogotá desde el 2004:

brindan un referente conceptual y político fundamental y garantizan un escenario propicio (...) en la medida en que han aportado a la construcción y reconocimiento institucional y social de un nuevo discurso alrededor de la cultura y lo cultural, proponiendo un marco orientador que contribuye a reconocer la diversidad de los agentes y prácticas del campo de la cultura. Asimismo apuestan por un entorno conceptual y político que contribuye a entender sus dinámicas y al uso de un lenguaje socialmente construido y compartido por los agentes del campo, en el que el papel del Estado se centra en generar condiciones para el ejercicio de los derechos culturales a partir de la promoción de relaciones corresponsables, que posibiliten transformaciones en la organización y la planeación de la institucionalidad sectorial, así como en sus dinámicas de gestión, en diálogo permanente con la ciudadanía. (SCRD, 2011, p. 22)

En este marco, el Plan Decenal representa el marco fundamental a partir el cual la Política de Casas de Cultura adquiere sentido. Como instrumento de planificación estratégica con un horizonte de mediano plazo, orienta las acciones del sector a partir de un horizonte que redimensiona la acción cultural en el desarrollo sostenible de la ciudad. Dentro de las apuestas estratégicas que contiene el Plan, se encuentran la valoración y promoción de la diversidad y el desarrollo cultural en condiciones de equidad, el reconocimiento de la ciudadanía, el fortalecimiento de las localidades como territorios culturalmente activos, la apuesta por los subcampos de

las prácticas culturales, las artes y el patrimonio como herramientas para potenciar la gestión pública, entre otros (SCRD, 2011).

Dentro de los ejes estratégicos transversales definidos por el Plan, el *Desarrollo Cultural Territorial* y los *Equipamientos Culturales Sostenibles* representan el lugar a partir del cual se justifica la necesidad e importancia de formular una Política de Casas de Cultura. Como ya se menciona, la *cultura territorial* se entiende como un componente específico del desarrollo sostenible que le apunta a crear las condiciones para el reconocimiento y la valoración de la cultura como elemento estructurante del territorio en sus dimensiones locales, rurales y urbanas, y a generar en las comunidades y administraciones locales, capacidades para la garantía y el ejercicio de los derechos culturales de los habitantes de los territorios, el fortalecimiento de sus prácticas artísticas y culturales, y el disfrute y apropiación del patrimonio cultural.

Para este eje transversal, el Plan Decenal incluye un conjunto de acciones dentro de las cuáles se encuentra la implementación, el seguimiento y la evaluación a la política pública de casas de la cultura, definiendo indicadores como el número y tipo de actividades de las entidades del sector que se desarrollan en las casas de la cultura, el número de casas que son sujetos de la política pública y el número de actividades del sector que se desarrollan en las mismas.

En relación a los equipamientos culturales, se considera que estos poseen un doble carácter. Por un lado, son articuladores del campo cultural en el ordenamiento territorial de la ciudad y por el otro, facilitadores en la garantía del ejercicio de las prácticas propias de los subcampos atendiendo a criterios de desconcentración, cobertura, calidad, proximidad, accesibilidad y sostenibilidad (SCRD, 2011, 43). En el logro de este doble carácter, las Casas de Cultura como equipamientos culturales en su despliegue por la definición de una política pública, contribuyen efectivamente a los objetivos propuestos por el Plan Decenal para cada uno de los subcampos, con miras al fortalecimiento de las prácticas artísticas; el reconocimiento, valoración, protección y salvaguarda del patrimonio cultural; y la transformación de imaginarios y patrones culturales para lograr una Bogotá intercultural e incluyente, donde se apropian y respetan las prácticas culturales.

Finalmente, dentro de este horizonte es importante destacar la Política para las Casas de la Cultura formulada por el Ministerio de Cultura en el año 2010. Este documento se circunscribe en una noción de desarrollo donde cada individuo y grupo humano se pueda expresar creativamente. En este contexto, la política busca fortalecer integralmente las casas de la cultura para que se consoliden como instituciones con capacidad de liderazgo en todo lo relacionado con los procesos culturales de su jurisdicción, la ejecución de planes y programas, y el acceso de la comunidad a los bienes y servicios culturales (Mincultura, 2010).

## **2.2. Horizonte normativo**

Hasta antes de la reforma administrativa del Decreto Distrital 037 de 2017, la Subdirección de Prácticas Culturales había liderado las acciones orientadas al fortalecimiento de las Casas de Cultura de Bogotá. Para la formulación e implementación de la política, el marco del nuevo panorama administrativo institucional plantea en primer lugar una necesaria articulación entre la Subsecretaría de Gobernanza y su Dirección de Asuntos Locales y Participación, con la nueva Dirección de Arte, Cultura y Patrimonio y su Subdirección de Infraestructura Cultural, acogiendo la importancia que el decreto da a estas divisiones al asignarles funciones específicas con la gestión de las casas de la cultura. Lo anterior denota el interés institucional y político de avanzar en la comprensión de las transformaciones del contexto, entendidas desde la manera en que la ciudadanía se expresa culturalmente en las formas y prácticas de consumo cultural, las tecnologías de la comunicación y las dinámicas de movilidad que, entre otras, hacen necesario gestionar adecuadamente la necesidad, el rol, los objetivos y las modalidades de infraestructura cultural y prestación de bienes y servicios culturales bajo el criterio de proximidad.

Lo anterior da cuenta de lo establecido en el Acuerdo Distrital 448 de 2010 "por medio del cual se establecen los lineamientos generales de la política pública de casas de la cultura en Bogotá, D.C.". En este Acuerdo, se insta a la Secretaría a expedir una Política Pública Distrital sobre las Casas de la Cultura, con el propósito de promoverlas, impulsarlas y apoyarlas en todas las localidades como nodos de organizaciones generadoras de saberes y procesos culturales y sociales que

trabajan por el bien público y colectivo en reconocimiento de los derechos culturales de la población.

Ahora bien, el Acuerdo en mención establece en su artículo 3º que la política pública será “formulada y aplicada con respeto a (...) los parámetros que orientan el Sistema Distrital de Arte, Cultura y Patrimonio, el Plan Maestro de Equipamientos Culturales de Bogotá, y las disponibilidades presupuestales de las respectivas vigencias” (Acuerdo 448 de 2010).

El Plan Maestro de Equipamientos Culturales –PLAMEC- fue adoptado mediante el Decreto 465 de 2006. Un Plan Maestro se define como un instrumento de planeación estructurante, que permite orientar la inversión y los requerimientos de suelo para el desarrollo de las infraestructuras y equipamientos. Todo ello bajo el propósito de mejorar la calidad de vida de los habitantes de la ciudad por medio del fortalecimiento de la estructura urbana, con base en la adecuación de la oferta de equipamientos en relación a la localización de la demanda, los déficits existentes y la mejor distribución en función de la adecuada integración con la región.

En este contexto, el PLAMEC surge de la necesidad de establecer criterios culturales para el ordenamiento territorial del Distrito Capital que permitan fortalecer la construcción cultural del territorio, aumentar la apropiación cultural, social e institucional de la infraestructura cultural, y proveer nuevos escenarios adecuados para la creación y desarrollo de proyectos colectivos de los pueblos y sectores de la ciudad. El objetivo general del PLAMEC es “generar los criterios culturales de ordenamiento territorial, desarrollar acciones tendientes a identificar, conservar, mantener y crear las características del paisaje cultural urbano y propender por una infraestructura equilibrada en el territorio, articulada, cualificada y sostenible social y económicamente, para atender la oferta y la demanda cultural de los pueblos y sectores de la ciudad y la región” (Decreto Distrital 465 de 2006, Art. 6). Para tal fin, el PLAMEC define tres políticas generales: Política de Territorios para la Cultura; de Gestión Participativa; y de Paisajes Culturales.

La Política de Territorios para la Cultura busca la creación de una red de infraestructura cultural territorial para su gestión y articulación con otros equipamientos, definiendo programas de optimización de los equipamientos

existentes y la ampliación de cobertura en territorios prioritarios, es decir, la construcción de nuevas infraestructuras bien sean propias del sector o en asocio con otros sectores, que administran, gestionan o intervienen equipamientos propicios para la cultura.

De otra parte, la Política de Gestión Participativa pretende generar alianzas estratégicas público privadas que permitan el fortalecimiento y la sostenibilidad de los equipamientos, así como generar estrategias de gestión intersectorial y de gestión económica de la infraestructura.

Así mismo, el PLAMEC establece una clasificación de los equipamientos con el fin de organizar la Red de Infraestructura Territorial Cultural –RITC- y los clasifica en equipamientos del arte, la cultura y el patrimonio. En el caso de las Casas de la Cultura, existen diferentes clasificaciones que determinan la manera como son concebidos estos espacios según este instrumento de planeación. Por un lado, según su funcionalidad, las incluye en una tipología denominada *Cívico-Asociativos*, que incluye las infraestructuras que desarrollan diversas actividades culturales y cívicas, principalmente las relacionadas con la cultura política, los derechos humanos, asociatividad (vinculación social o cultural) y construcción de ciudadanía, que responden a las nuevas demandas ciudadanas. A partir de esta definición, las Casas de Cultura se encuentran estrechamente relacionadas con los denominados *equipamientos del campo de la cultura* como infraestructura especializada para la expresión de los diferentes pueblos. Así mismo, de acuerdo con su expresión en el territorio, las casas de cultura se consideran *equipamientos de edificación*, que cuentan con una estructura y localización permanentes.

En conclusión, atendiendo los lineamientos establecidos por el PLAMEC, las Casas de Cultura son equipamientos permanentes que están orientados al desarrollo de actividades culturales y cívicas, lo cual las separa de aquellas tipologías de equipamientos especializados para las prácticas artísticas tales como teatros, museos, centros culturales, galerías, entre otros. En esta línea se ubica el proyecto de “Red de Casas de la Cultura” propuesto por los gestores del PLAMEC como

una red básica de equipamientos de escala vecinal, cuya función central es proveer espacios cercanos, en forma especial a jóvenes, para actividades de creación e investigación cultural, para el acceso a conocimiento y para la organización y promoción de actividades culturales, sociales y recreativas, que incidan en la reducción de los niveles de conflictividad, en particular pandillismo, consumo de sustancias psicoactivas y violencia intrafamiliar y estudiantil. El proyecto se soporta en la utilización de equipamiento comunitario (salones comunales y casas culturales), y la inversión se dirige a la adecuación física, dotación de equipos y material técnico, conectividad y contenidos de información y programas culturales.

Finalmente, en relación al horizonte normativo que orienta la formulación de la Política Pública de Casas de Cultura, se encuentran los Decretos Distritales 627 de 2007 y 455 de 2009 por medio de los cuáles se establece el Sistema Distrital de Arte, Cultura y Patrimonio –SDACP- de Bogotá, entendido como la interacción social dinámica y organizada entre los Agentes Culturales, Organismos y Organizaciones de los campos del arte, la cultura y del patrimonio (Decreto 627 de 2007, Art. 1). El Sistema se compone por *los Agentes, Organismos y Organizaciones Culturales*; los *Espacios*, es decir, escenarios destinados al encuentro, deliberación, participación y concertación de los planes y programas públicos y privados de desarrollo cultural de la ciudad que se clasifican en comisiones, consejos y mesas distritales; y los *procesos* de participación, planeación, fomento, organización, información y regulación.

De otra parte, el SDACP está organizado en Subsistemas, Mesas Distritales y el Consejo Distrital de Arte, Cultura y Patrimonio, que convoca a los representantes de sus Agentes Culturales, Organismos y Organizaciones. El Subsistema Local de Arte, Cultura y Patrimonio articula los espacios, los procesos y el conjunto de Agentes Culturales, Organismos y Organizaciones que llevan a cabo prácticas artísticas, culturales y del patrimonio en el ámbito local, interlocal y regional, con el fin de que sus iniciativas generen autonomía, poder local y la participación efectiva de las localidades y regiones en la construcción de la ciudad, e incluye al Consejo Distrital

de Asuntos Locales, el Consejo Distrital de Casas de la Cultura<sup>13</sup> y los veinte Consejos Locales de Arte, Cultura y Patrimonio.

Según lo establece el Decreto 455, existe representación de las Casas de Cultura en los veinte Consejos Locales de Arte, Cultura y Patrimonio (Art. 11), quienes a su vez conforman el Consejo Distrital de Casas de Cultura (Art. 8), integrado adicionalmente por el el/la Subdirector/a de Prácticas Culturales de la Dirección de Arte, Cultura y Patrimonio de la Secretaría Distrital de Cultura, Recreación y Deporte o su delegado/a, o quien haga sus veces; el/la representante de la dependencia de la entidad adscrita a la Secretaría Distrital de Cultura, Recreación y Deporte, encargado/a de ejecutar las políticas, planes programas y proyectos dirigidos al fomento de las casas de la cultura; dos Alcaldes o Alcaldesas Locales que en sus localidades cuenten con Casas de la Cultura.

En relación a la Política Pública, dentro de las funciones del Consejo Distrital de Casas de Cultura (Art. 9) se destacan:

- Formular concertadamente lineamientos de Política de Casas de la Cultura y gestionar su inclusión en las políticas, planes, programas, proyectos y presupuestos de carácter distrital.
- Concertar y priorizar con la Subdirección de Prácticas Culturales de la Dirección de Arte, Cultura y Patrimonio de la SCRD, las líneas estratégicas de inversión para el fomento de las casas de la cultura, en el marco de las políticas culturales Distritales, el Plan Maestro de Equipamientos Culturales, el Plan de Desarrollo Distrital vigente, y de conformidad con las líneas concertadas y priorizadas por el Consejo Distrital de Asuntos Locales en Arte, Cultura y Patrimonio y el Consejo Distrital de Arte, Cultura y Patrimonio.
- Establecer mecanismos de comunicación y concertación permanentes entre y con las casas de la cultura, para garantizar la articulación de las iniciativas locales.
- Proponer estrategias de complementariedad y concurrencia para la sostenibilidad de las casas de la cultura.
- Proponer e implementar mecanismos de control social para el seguimiento y evaluación al avance en el cumplimiento de las metas y objetivos de trabajo

<sup>13</sup> Antes de 2009 no existía un Consejo Distrital de Casas de Cultura, sin embargo, la concertación de acciones y actividades entre la institucionalidad y estas entidades se realizaba en la Mesa Distrital de Casas de la Cultura, espacio informal que luego –como se mencionó– paso a ser parte del SDACP

con las casas de la cultura, de acuerdo con indicadores de eficiencia, efectividad e impacto previamente establecidos en las políticas culturales, en los planes de desarrollo distritales y sectoriales y en los planes de acción de las entidades que hacen parte del Sector Cultura, Recreación y Deporte.

- Propender por el reconocimiento, restablecimiento y garantía de los derechos culturales de las y los ciudadanas/os en el Distrito Capital.
- Promover la transversalidad de la perspectiva de género y del enfoque poblacional en las políticas, planes, programas y proyectos de carácter local en los campos del arte, la cultura y el patrimonio.
- Promover el reconocimiento y la integración de la diversidad étnica y cultural en las políticas, planes, programas y proyectos en los campos del arte, la cultura y el patrimonio.

De esta manera, en la perspectiva de la formulación de la Política Pública de Casas de la Cultura, los diferentes Consejos que integran el Subsistema de Asuntos Locales del SDACP, es decir, los Consejos Locales de Arte, Cultura y Patrimonio, el Consejo Distrital de Asuntos Locales y el Consejo Distrital de Casas de la Cultura, representan espacios de especial relevancia para este ejercicio, teniendo en cuenta que son los escenarios en los cuáles es necesario debatir y construir concertadamente esta política. Lo anterior considerando su énfasis en el desarrollo cultural territorial, en una perspectiva de derechos y bajo los lineamientos del PLAMEC, tal como establece el Acuerdo Distrital 448 de 2010.

Finalmente, es importante resaltar que existe una amplia y extensa literatura especializada en materia de políticas públicas. No obstante, para efectos del ejercicio de construcción de la política de casas de cultura, el principal referente metodológico y conceptual es el Decreto Distrital 689 de 2011 *“Por medio del cual se adopta la Guía para la Formulación, Implementación y Evaluación de Políticas Públicas Distritales”* como herramienta para desarrollar el ciclo de las políticas públicas distritales y sectoriales. El Decreto establece que las entidades y organismos distritales deberán observar los lineamientos mínimos contenidos en la guía en todos los procesos de su formulación, implementación y evaluación, lo que implica adelantar todas las fases del ciclo allí descritas, con sus acciones estratégicas, y utilizando las metodologías que para el efecto se consideren idóneas.



### **2.2.1. Contexto de la Política en el Plan de Desarrollo 2016-2019**

En este orden de ideas, y retomando los postulados del Plan Decenal de Cultura, las casas de cultura se configuran como elemento transversal que contribuye al cumplimiento de los propósitos del Plan de Desarrollo en la medida que, por condición, como equipamientos y como espacios donde transcurren prácticas y manifestaciones artísticas y culturales, representan epicentros para el desarrollo de los territorios. Así, la Política Pública de Casas de Cultura deberá ser parte integral en la orientación de los programas que implemente la Administración en relación a la desconcentración, fortalecimiento y sostenibilidad de la infraestructura cultural, lo cual contribuirá a generar condiciones de acceso para el ejercicio de las libertades culturales, es decir, la disponibilidad de una oferta de bienes y servicios para la ciudadanía, en condiciones para el desarrollo de dichas prácticas y manifestaciones culturales, artísticas y del patrimonio. Lo anterior enfocado en propiciar acciones colectivas que posibiliten la construcción de ciudadanía, el encuentro con el otro, la apropiación de lo público y la construcción del tejido social que requiere la ciudad.

### **2.3. Casas de Cultura de Bogotá en el contexto nacional y regional**

En Colombia las primeras Casas de Cultura surgen en la década de los cuarenta en municipios ubicados en Antioquia y el Eje Cafetero. Esta referencia de origen no puede desconocer la existencia de “espacios culturales destinados al pueblo” que datan de principios de los años treinta del siglo XX. En todo caso,

desde sus inicios han orientado su quehacer a incentivar la creación artística y cultural, a hacer partícipes a los ciudadanos en las diversas manifestaciones culturales, a reconocer y valorar su patrimonio, (...) son el escenario por excelencia de la puesta en marcha de procesos de formación artística y cultural, entre otras acciones. (Ministerio de Cultura, 2010, p. 646)

La creación de Casas de Cultura no fue solamente un fenómeno nacional, incluso, a partir de la década del 60 del siglo pasado, países como Francia, Bélgica y España

desarrollaron experiencias de creación de “centros culturales integrales” en los cuáles se tenía como propósito

poner la cultura a la disposición de todos, por lo que el proyecto contemplaba: la animación como sensibilización del público a los diferentes lenguajes artísticos, la libertad que debe mantenerse en el marco de la jerarquía social entendida como la libertad del público de escoger entre una variedad de obras y la polivalencia que buscaba que el público se confrontara en diferentes formas de expresión artística. Gaetan Picón enunció: “Las casas de la cultura serán los lugares donde la imagen inacabada de la cultura presente será mostrada a los que participan en ella sin saberlo a veces, por los que la forman”. (Antoine, 2011, citado por SCRD, 2015, p. 1)

Ahora bien, progresivamente las casas de cultura se consolidaron como referentes para los procesos culturales en los municipios del país. La creación del Instituto Colombiano de Cultura (Colcultura) en 1968, posibilitó el fortalecimiento de estas instancias a lo largo y ancho del territorio. Lo anterior se vio impulsado por la aparición de la Sección de Centros y Casas de Cultura, con la responsabilidad de apoyar su creación, brindar asistencia técnica y acompañar la gestión de estas instancias. Poco a poco, el número de casas de cultura fue en aumento: de trescientas existentes a mediados de los años setenta, se pasó a más de quinientas a mediados de la década de los ochenta. En el directorio oficial de casas de cultura publicado por Colcultura en 1996, daba cuenta de la existencia de quinientas setenta casas en todo el país (Ministerio de Cultura, 2014, p. 86).

Con la expedición de la Ley General de Cultura (Ley 397 de 1997) y la creación del Ministerio de Cultura (Mincultura), la interlocución entre el nivel nacional y las casas de cultura se transformó. Durante el periodo 1998-2004 operó el Programa Nacional de Infraestructura Cultural “La Casa Grande”, en el que se contemplaban estrategias ligadas a la recuperación del patrimonio construido, la adecuación de edificios para actividades culturales, la construcción de nuevos centros culturales y dotación, y el mejoramiento, ampliación y terminación de la infraestructura existente. Con este programa se buscaba llegar a todo el país, priorizando las zonas afectadas por la pobreza y los conflictos sociales, y reconociendo la pluriculturalidad de las etnias indígenas, afrodescendientes, palenqueras, rom y raizales. En el marco de este programa se llevaron a cabo proyectos de gran reconocimiento tales como el Centro

Cultural de Mirití-Paraná (Amazonas), el Centro Cultural de Chiquinquirá (Boyacá), la Casa de Cultura de Cereté (Córdoba), la Casa de Cultura de Girardot (Cundinamarca) y la Casa de Cultura de Marsella (Risaralda) (Ministerio de Cultura, 2010).

Pese a su importancia, las Casas de Cultura fueron perdiendo protagonismo progresivamente en las acciones de política pública implementadas por el Ministerio de Cultura. Con la expedición de la Ley 397 y la consecuente creación de la entidad rectora de política cultural del país, las responsabilidades de articulación entre el nivel nacional y los niveles departamental, municipal y distrital se diluyeron en una nueva arquitectura administrativa en la cual no existía una dependencia específica dedicada a estas instancias – a diferencia de lo que sucedía en Colcultura-. Así mismo, las prioridades en materia de infraestructura giraron al apoyo a las bibliotecas públicas, logrando su punto culminante en la Ley 1379 de 2010 que estableció la *Red Nacional de Bibliotecas Públicas* y definió los instrumentos técnicos, financieros e institucionales para la prestación del servicio bibliotecario en el país.

Otro factor que influyó en este proceso fue la derogación de artículo 23 de la Ley 397 en virtud de la expedición de la ley 617 de 2000. El artículo en mención determinaba que “El Estado, a través del Ministerio de Cultura, apoyaría a las Casas de la Cultura como centros primordiales de Educación Artística No Formal, así como de difusión, proyección y fomento de las políticas y programas culturales a nivel local, municipal, distrital, departamental, regional y nacional”. Lo anterior dejó sin piso jurídico a las Casas de Cultura y contribuyó a la aparición de una nueva institucionalidad cultural en los departamentos y municipios responsables de la formulación de políticas, planes y programas, y la gestión del Sistema Nacional de Cultura en el nivel local.

Pese a lo anterior, la información disponible en la Dirección de Fomento Regional del Ministerio da cuenta de la existencia de más de ochocientas Casas en toda Colombia, de las cuales el 98% corresponden a infraestructuras públicas. Los departamentos de Antioquia, Boyacá, Cundinamarca y Valle del Cauca son los que

mayor número de casas de cultura reportan en el directorio oficial (Mincultura, 2016, Consulta web).

Según la Política Pública de Casas de la Cultura contenida en el compendio de Políticas Culturales del Ministerio de Cultura, las casas de la cultura

son instituciones municipales orientadas al fortalecimiento de la cultura de las comunidades desde procesos de pedagogía social. Son centros dinamizadores de la vida cultural y social de las comunidades, que involucran a toda la población. Son espacios de participación ciudadana para la protección de las expresiones culturales heredadas y heredables, la creación y producción de nuevas expresiones, el diálogo de las diferencias y diversidades (acercamiento a otras culturales locales, nacionales e internacionales), la formación no formal e informal y la difusión de las diversas expresiones de la cultura. Son espacios alternos de aprendizaje libre, que interactúan con demás instancias formativas de la sociedad: la escuela, la familia, los medios de comunicación. Son espacios potencialmente generadores de recursos económicos a partir de iniciativas en materia de emprendimiento cultural y desarrollo de microempresas culturales. Es en el ámbito municipal en donde se hace realidad un país. Es allí donde el ciudadano se educa, trabaja, se relaciona. Esto hace de las casas de la cultura espacios fundamentales en la construcción de la nación. Las casas de la cultura son el hábitat fundamental para el fortalecimiento de la ciudadanía democrática cultural. (p. 650-651)

Esta definición contiene implícitamente la noción de una casa de la cultura como un equipamiento cultural público (instituciones municipales) donde transcurren los diferentes procesos dinamizadores de la vida cultural. Es importante considerar que esta definición hace énfasis en la categoría del municipio,<sup>14</sup> por lo que esta definición es especialmente funcional para aquellos territorios en los cuáles no existe infraestructura cultural especializada como si ocurre en grandes núcleos urbanos como Bogotá. Por ende, para este caso, se requiere una definición propia que responda a las dinámicas y lógicas de una ciudad de más de ocho millones de habitantes con un sector cultural vital y activo. Sin embargo, es importante destacar que tal definición contiene una aproximación a la oferta que una casa de la cultura

<sup>14</sup> Según el DNP, en Colombia existen 1.102 municipios de los cuáles el 95% son de categoría 4, 5 y 6. Esto quiere decir que su población no alcanza los 100.000 habitantes. Bogotá tiene una clasificación como Distrito Especial única en el país.

debe desarrollar, por lo que se aprecian similitudes frente al caso bogotano, en la medida que no se trata de equipamientos especializados para las artes escénicas, sino infraestructuras “multipropósito” donde transcurren diferentes procesos culturales, incluyendo las prácticas artísticas. Su función entonces está más ligada a la construcción de tejido social, confianza y redes de solidaridad entre los habitantes a partir del acceso a programas y proyectos culturales basados en el reconocimiento de la diversidad cultural, la formación artística, el diálogo de saberes, entre otros.

Lo anterior también muestra la necesidad de contextualizar el proceso de la Política Pública de Casas de Cultura en las dinámicas de años recientes en diferentes países de la Región. En este contexto, países como Cuba, México, Argentina y Brasil son referentes por el lugar que ocupan –u ocuparon- las Casas de Cultura en sus respectivas políticas públicas culturales. Así, a manera de ejemplo (Ministerio de Cultura, 2014, p. 88-89):

En Cuba, verbigracia, el Consejo Nacional de Casas de Cultura (1991) agrupa a las instituciones culturales surgidas de los movimientos de trabajadores de mediados del siglo XX, que crearon una serie de centros culturales –casas de cultura, precisamente– que buscaban la democratización de los valores estéticos, el acceso a una oferta artística, la formación ideológica, entre otras acciones. El Consejo heredó la administración del Sistema de Casas de Cultura, creado en 1978 como subordinado del Ministerio de Cultura y que agrupa a más de 300 casas en toda la nación.

En México, en el proyecto del Atlas de Infraestructura Cultural, que recoge la información del Sistema de Información Cultural del Consejo Nacional para la Cultura y las Artes, se dice que la primera casa de cultura del país se inauguró en 1954 en Guadalajara. En 1977 se creó el Programa Nacional de Casas de Cultura, que brindó apoyo federal a los estados para la gestión de este tipo de espacios. Actualmente, existen en México más de 1.600 casas de cultura o centros culturales, la mayoría de los cuales se manejan desde los gobiernos locales, es decir son públicas. El caso mexicano es relevante en la medida en que dicho país considera que “no existe una diferencia cualitativa entre los conceptos casa de cultura y centro cultural. En ambos casos, la intención es ofrecer espacios para el desarrollo cultural de una localidad; cubrir las funciones de difusión cultural y de educación artística no formal; la capacitación y promoción de los artistas; promover

las expresiones de la cultura popular y actualizar sus métodos de enseñanza en los niveles inicial, intermedio y avanzado. Abarcan un universo heterogéneo que incluye desde modestas casas de cultura de carácter municipal hasta casas de cultura o centros culturales de mayores dimensiones” (Conaculta, 2003, p. 131).

En esta misma línea se ubica Perú, país que en los últimos años ha redoblado sus esfuerzos por ampliar su infraestructura cultural. Hoy en día, registra la existencia de 108 centros culturales, incluyendo varias casas de cultura. Según el Atlas de Infraestructura Cultural del Perú, “son espacios abiertos a la comunidad para el desarrollo de expresiones artísticas y el intercambio de valores e identidades culturales, manejan diferentes servicios como bibliotecas, centros de documentación, videotecas, auditorios, salas de concierto, etc.; algunos tienen la capacidad de desarrollar una oferta de formación e incluso de desarrollar líneas de investigación y publicación. En resumen, se espera que un centro cultural –donde se encuentran las casas de cultura, sea un espacio abierto a la participación cultural, política y civil de la comunidad” (BID et al., 2011, pp. 110-111).

En el cono sur, especialmente en Brasil y Argentina, han cobrado fuerza en los últimos años el programa denominado Puntos de cultura y la plataforma de articulación cultural y política Cultura viva comunitaria. Celio Turino creó el programa en los primeros años del siglo XXI con el objetivo de promover experiencias de trabajo cultural de base y presuponiendo una autonomía, un reforzamiento de las posibilidades socioculturales de las comunidades, una articulación en red y el reconocimiento del quehacer cultural de los grupos para generar empoderamiento social. Turino explica así la articulación entre el programa y la plataforma: “Cultura viva es concebida como una red orgánica de gestión, animación, y fortalecimiento cultural, y tendrá por base o articulación al punto de cultura” (Turino, 2014, p. 1).

Por esto el énfasis en la noción de *Punto de Cultura* no se encuentra en la infraestructura sino en los procesos socioculturales que allí ocurren. Por tal razón, las experiencias previas en materia de gestión de centros y casas de cultura de base comunitaria en Brasil han sido recogidas y potenciadas por el programa creado por Turino, que permitió en ese entonces apoyar más de dos mil quinientas iniciativas culturales de base comunitaria, muchas de las cuales propugnaban la generación de transformaciones sociales desde la cultura. Esta experiencia se ha expandido con fuerza a otros países de la región, como por ejemplo, Argentina,

Bolivia y Perú, que cuentan con sus propios puntos de cultura. En el fondo, los puntos de cultura son, por funciones y características, similares a las casas de cultura del caso colombiano.

### 3. Diagnóstico

Como se ha mencionado previamente, la expedición del Acuerdo Distrital 448 de 2010 obliga a la SCRCD a revisar la experiencia acumulada en la gestión y apoyo a las Casas de Cultura, así como a dar continuidad al proceso de trabajo que permita el cumplimiento de su contenido, es decir, la expedición de la Política Pública. Es importante tener en cuenta que los puntos centrales del Acuerdo Distrital son:

- 1) La obligatoriedad de expedición de una política pública que impulse, apoye y promueva las casas de cultura de la ciudad (Art. 5).
- 2) La noción de casa de cultura como nodos de organizaciones generadoras de procesos culturales y sociales (Art. 1).
- 3) La necesidad que la política incluya, entre otros elementos, un modelo de gestión y un sistema de evaluación y seguimiento (Art. 4).

Pese a lo anterior, y después de múltiples intentos por formular y expedir la política mencionada, esto aún no ha sido posible; lo cual indica que el sector presenta un retraso de seis (6) años en la adopción de un conjunto de objetivos, medios y acciones definidas para transformar una situación que se considera como problemática. En este contexto, el propósito del presente capítulo es contribuir a la comprensión del fenómeno de las casas de cultura y en especial responde a los siguientes interrogantes:

- ¿Cuál es el estado actual de las Casas de Cultura en Bogotá?
- ¿Qué avances existen y qué factores han impedido la expedición de la Política Pública?



### 3.1. Aproximación al estado actual de las casas de cultura de Bogotá

La historia “oficial” de las Casas de Cultura en Bogotá inicia en el año 1996 con la creación del programa de Casas Culturales Locales para Santa Fe de Bogotá. En este momento, el programa surge como una estrategia de descentralización de la oferta de bienes y servicios artísticos y culturales, buscando superar el déficit de infraestructura existente en la ciudad en un esquema de asociación entre el IDCT – actualmente SCRCD, las Alcaldías Locales a través de los Fondos de Desarrollo y organizaciones comunitarias de base.

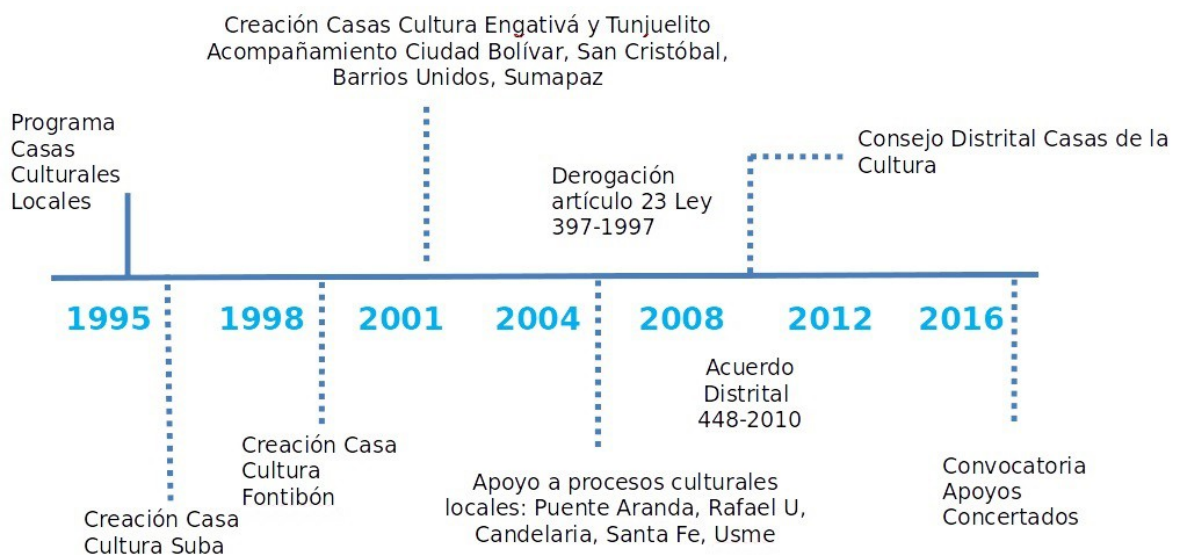


Figura 3. Línea de tiempo Casas de Cultura en Bogotá

Fuente: elaboración propia

Ahora bien, en los últimos veinte años es posible identificar al menos dos grandes periodos que marcaron puntos de quiebre en la transformación del programa. En el primer periodo (1996-2004) su énfasis radicó en la construcción y/o adecuación de

infraestructuras denominadas casa de cultura y en la creación de personas jurídicas de naturaleza mixta para la gestión y funcionamiento de dichos espacios. Humberto Lizarazo, uno de los responsables del Programa en sus primeros años, recuerda que “El proyecto surge a partir de detectar una necesidad en el distrito de la carencia de espacios en las áreas periféricas de la ciudad (sic) para que las organizaciones del sector cultural y artístico tuviesen unos espacios donde pudiesen desarrollar una serie de acciones y actividades”, agregando que “una Casa de la Cultura es, como su nombre lo indica, una casa, un espacio físico en las localidades donde se facilite la organización del sector cultural para el Sistema Local de Cultura. (...) Las casas de la cultura fueron concebidas como espacios que pudieran desarrollar distintos procesos a nivel de la organización” (SCRD, 2015, p. 5).

A partir de mediados de la primera década del siglo XXI, se da un giro al priorizar el denominado “proceso” de casa de cultura sobre el componente de infraestructura, con un apoyo a partir del esquema de alianzas estratégicas que incluía a la Administración Local (La mayoría de los casos propietaria del inmueble Casa de Cultura), a la SCR D y una organización cultural de base. En todo caso, lo anterior asociado con la necesidad de generar esquemas de sostenibilidad que posibilitaran el funcionamiento de las infraestructuras existentes, principalmente en las localidades de Suba, Fontibón, Engativá, Barrios Unidos, Ciudad Bolívar, Tunjuelito, Sumapaz, y Usme.

Poco a poco, el programa fue objeto de reducciones presupuestales, en parte, “por los cuestionamientos que se le venían haciendo al Proyecto de Casas de la Cultura, tanto de tipo administrativo como jurídico, por la participación del IDCT y las Alcaldías Locales como asociados en las personas jurídicas de las Casas. Adicionalmente, las recomendaciones hechas por la consultoría contratada en el año 2003, pusieron en evidencia estos problemas y fueron definidos los nuevos parámetros para la constitución y el funcionamiento de las Casas de la Cultura en la ciudad. Desde el punto de vista administrativo los problemas identificados se relacionaban con la gestión: 1) falta de recursos humanos adecuados; 2) falta de recursos financieros o el uso inadecuado de dichos recursos; 3) excesiva dependencia de los presupuestos públicos y de los programas oficiales; 4) escasa participación de la comunidad; 5) prácticas antidemocráticas; 6) falta de

conocimiento de los marcos jurídicos e institucionales; y 7) falta de información y comunicación” (SCRD, 2011, p. 8).

En 2008, el Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo –PNUD- elaboró el informe *“Evaluación del Funcionamiento del Proyecto “Casas de la Cultura” Desde el punto de vista organizacional, jurídico, financiero y contable. Informe final: desarrollo de alternativas y entrega de productos”*. Una de las recomendaciones producidas en el marco del informe, fue la “reformular o formular un nuevo proyecto que rescate la filosofía y objetivos que se plantearon en su momento en el Proyecto Casas de la Cultura y que le permitan obtener un eficaz y eficiente desarrollo del mismo, desde el punto de vista jurídico, contable y organizacional. Las casas de la cultura deben pertenecer al sector privado a fin de que el Estado pueda desempeñar eficientemente las funciones que la constitución, la ley, el acuerdo o la ordenanza le asignen en materia cultural” (PNUD, 2008. Citado por SCR D, 2011, p. 9).

Lo anterior permite entender el giro mencionado, bajo un esquema de asignación de responsabilidades en la cual se estableció que las Alcaldías Locales debían asumir el mantenimiento y sostenibilidad de las infraestructuras existentes, mientras que la SCR D destinaba recursos para el desarrollo de actividades que permitieran la organización y dinamización de estos espacios, en una perspectiva de aportar al desarrollo cultural territorial y como escenarios de participación, reencuentro, convivencia y construcción de tejido social.

De esta forma, entre los años 2012 y 2015 se suscribieron un total de 49 convenios de asociación (10 en 2012; 10 en 2013; 13 en 2014 y 16 en 2016). En los convenios no se logró siempre la participación de los tres actores mencionados (SCR D, Alcaldías Locales y una Organización Cultural) y en ocasiones se suscribieron convenios directamente entre la SCR D y una entidad privada sin ánimo de lucro. En este esquema participaron en total diez Alcaldías Locales (Suba, Sumapaz, Ciudad Bolívar, Puente Aranda, Tunjuelito, Barrios Unidos, Fontibón, Usaquén, Rafael Uribe Uribe y Usme), y veinticinco Organizaciones Culturales. Cabe la pena mencionar que en las localidades de Bosa, Teusaquillo y Chapinero no fue suscrito ningún convenio en el periodo mencionado para el tema de Casas de la Cultura y que la duración de los convenios en un 82% de los casos fue inferior a cuatro meses.

CONVENIOS SUSCRITOS POR LOCALIDAD					
LOCALIDAD	2012	2013	2014	2015	Gran Total
ANTONIO NARIÑO	1				1
BARRIOS UNIDOS	1	1	1	1	4
CIUDAD BOLIVAR	1	1	1	1	4
ENGATIVA				1	1
FONTIBON	1	1	1	1	4
KENNEDY				1	1
LA CANDELARIA		1	1	1	3
LOS MARTIRES				1	1
PUENTE ARANDA	1	1	1	1	4
RAFAEL URIBE URIBE		1	1	1	3
SAN CRISTOBAL			1	1	2
SANTA FE	1		1	1	3
SUBA	1	1	1	1	4
SUMAPAZ	1	1	1	1	4
TUNJUELITO	1	1	1	1	4
USAQUEN	1		1	1	3
USME		1	1	1	3
<b>Grand Total</b>	<b>10</b>	<b>10</b>	<b>13</b>	<b>16</b>	<b>49</b>

Tabla 4. Convenios suscritos por localidad

Fuente: Elaboración propia

Los convenios suscritos movilizaron recursos por valor de \$6.646.756.311 pesos. La SCRCD aportó una suma total de \$3.169.493.145 pesos; los FDL un total de \$2.706.214.237 pesos, mientras que las organizaciones culturales realizaron aportes por un total de \$771.048.237 pesos. Lo anterior para una inversión promedio anual de 1.600 millones de pesos. Las localidades de Suba,<sup>15</sup> Tunjuelito y Barrios Unidos lograron la mayor participación de recursos destinados para el tema de Casas de Cultura en su territorio, mientras que a las localidades de Antonio Nariño, Kennedy y Los Mártires les fueron asignados menores recursos.

<sup>15</sup> La localidad de Suba representa un caso particular para la política pública de Casas de Cultura pues es sede de tres organizaciones que desde sus inicios han estado vinculadas al proceso. La Casa de Cultura Juvenil el Rincón, la Casa de Cultura Ciudad Hunza (ambas privadas); y la Corporación Casa de la Cultura (Mixta).

Tabla 5. Recursos invertidos por localidad

LOCALIDAD	2012	2013	2014	2015	Gran Total
SUBA	158.288.500	605.421.750	488.502.000	502.045.000	1.754.257.250
TUNJUELITO	277.010.000	313.795.000	240.935.000	95.294.118	927.034.118
BARRIOS UNIDOS	173.287.000	346.400.000	41.928.100	95.294.118	656.909.218
USAQUEN	83.085.682		458.378.700	95.294.118	636.758.500
FONTIBON	81.216.450	24.000.000	303.275.941	95.294.200	503.786.591
CIUDAD BOLIVAR	73.481.550	127.710.000	109.550.000	95.294.200	406.035.750
PUENTE ARANDA	75.267.000	103.845.115	91.029.412	95.304.118	365.445.645
SUMAPAZ	81.246.450	104.245.000	78.502.800	95.365.000	359.359.250
RAFAEL URIBE URIBE		110.000.000	116.036.683	122.970.476	349.007.159
SANTA FE	33.950.000		42.300.000	62.950.000	139.200.000
USME		36.300.000	36.300.000	59.445.000	132.045.000
LA CANDELARIA		33.000.000	37.674.000	41.341.000	112.015.000
SAN CRISTOBAL			35.144.000	59.411.766	94.555.766
ENGATIVA				70.434.714	70.434.714
LOS MARTIRES				58.823.528	58.823.528
KENNEDY				47.058.822	47.058.822
ANTONIO NARIÑO	34.030.000				34.030.000
<b>Gran Total</b>	<b>1.070.862.632</b>	<b>1.804.716.865</b>	<b>2.079.556.636</b>	<b>1.691.620.178</b>	<b>6.646.756.311</b>

Fuente: Elaboración propia

En el año 2016 con el cambio de Administración Distrital, la SCRD tomó la decisión de adjudicar los recursos disponibles a través de la convocatoria de apoyos concertados *“para procesos a realizarse en casas de Cultura”*. Esta convocatoria tuvo por objeto invitar a organizaciones culturales sin ánimo de lucro y de derecho privado para que presenten proyectos encaminados a fomentar y dinamizar las prácticas artísticas, culturales y del patrimonio que se desarrollen en las comunidades, en los territorios y en las localidades de la ciudad, bajo el nombre de Casas de la Cultura, bien sean de carácter público o privado, en aras de su fortalecimiento y consolidación como ejes de desarrollo territorial sostenible, bajo los siguientes principios: perspectiva de derechos, igualdad, diversidad, solidaridad,

democracia cultural, interculturalidad, probidad, participación, descentralización, concertación y corresponsabilidad. En este marco, la SCRDR adjudicó recursos por un valor total de \$1.188.000.000, beneficiando a proyectos presentados por dieciocho organizaciones culturales en trece localidades.

El panorama anteriormente señalado evidencia que los recursos que han sido invertidos en materia de Casas de Cultura en los últimos años son insuficientes para, en primer lugar, garantizar la sostenibilidad de las infraestructuras existentes de Casas de Cultura. La cifra promedio anual invertida por localidad dista bastante del cálculo de 293 y 425 millones de pesos que se requieren anualmente para operar y poner en funcionamiento una Casa de Cultura según su escala (Documento Interno de Trabajo. SCRDR). Así mismo, los recursos tampoco han sido los suficientes para dinamizar de manera constante y sostenible los procesos culturales adelantados por las organizaciones que hacen parte del proceso de Casa de Cultura, logrando apoyos específicos para proyectos de corta duración y sin una perspectiva de sostenibilidad. Estas dos problemáticas deben ser atendidas por la Política Pública de Casas, es decir, debe permitir establecer un marco estratégico que permita el fortalecimiento de las infraestructuras, así como el desarrollo de procesos culturales con orientación al desarrollo cultural territorial, considerando el carácter heterogéneo de las casas. Para los casos de infraestructuras públicas garantizar su operación y los presupuestos requeridos para este fin; mientras que para las infraestructuras privadas -si bien se han beneficiado de recursos públicos- establecer líneas de apoyo diferenciales para que las mismas organizaciones implementen modelos de gestión que les permitan avanzar en su sostenibilidad.

Ahora bien, para responder a la pregunta por la situación actual de las Casas de Cultura es necesario considerar que no existe una definición precisa que delimite el concepto. A manera de ejemplo, en diferentes documentos que han sido elaborados se encuentran las siguientes definiciones –aunque existen otras distintas-:

Documento	Definición de Casa de Cultura
Cartilla “Proceso de Organización de una Casa de la Cultura”. IDCT. 1997	<p>Es un espacio para desarrollar, difundir y promover las distintas manifestaciones culturales de las localidades dentro de un concepto de cultura participativa y descentralizada, garantizando la participación de la comunidad y vinculando a los hacedores de cultura urbana en los procesos de diseño, planeación, ejecución, seguimiento y evaluación de la propuesta.</p> <p>Organizativamente, la Casa de la Cultura es un modelo híbrido; por un lado, se concibe como una fundación o corporación sin ánimo de lucro, con una junta directiva que emana de la base cultural. Por otro lado, recibe el apoyo institucional de la Alcaldía Local –FDL-, el IDCT, el ministerio de Cultura y el Fondo Mixto para la Promoción de la Cultura y las Artes para Santa fe de Bogotá. No obstante, la Casa de la Cultura conserva la autonomía de su propia gestión.</p>
Servicio cooperativo de acceso a documentos 2011 – (SCAD), SCRD 2011	<p>Son los <b>equipamientos culturales de carácter público</b>, cuya denominación es “casa de la cultura” y que cumplen con los propósitos de generar procesos culturales y sociales encaminados a la promoción, garantía y restitución de los derechos culturales y fortalecer las dimensiones de los campos del arte, las prácticas culturales y el patrimonio, contenidos en las políticas culturales del Distrito Capital, de manera permanente y próxima a la ciudadanía, en las localidades de la ciudad.</p>
Acuerdo 448 de 2010	<p>Son <b>nodos de organizaciones</b><sup>16</sup> generadoras de procesos culturales y sociales y de contribuir a que trabajen por el bien público y colectivo y participen en la tarea de hacer efectivos los derechos culturales de la población</p>
Propuesta de Política Pública de Casas de Cultura. SCRD. 2011	<p><b>Una casa de cultura es un proceso cultural de carácter local</b>, apoyado por la Secretaría Cultura, Recreación y Deporte y la Alcaldía Local en alianza con organizaciones culturales cuyo propósito es generar procesos culturales y sociales encaminados a la promoción, garantía y restitución de los derechos culturales y a fortalecer las dimensiones de los campos del arte, las prácticas culturales y el patrimonio, contenidos en las políticas culturales del distrito, de manera permanente y próxima a la ciudadanía, <b>y que cuenta con un equipamiento cultural de carácter público cuya</b></p>

16 Según el concepto emitido por la Oficina Asesora Jurídica de la SCRD el 30 de Mayo de 2012, un “nodo se define como un espacio real y abstracto, en el que confluyen dos actores: Las organizaciones, la administración, la ciudadanía; La casa, la infraestructura, el inmueble, es espacio real, que por una parte, nos permite asegurar la inversión de los recursos públicos, destinados a la democratización de la actividad cultural, el arte, el patrimonio, la actividad física y el deporte, que son los campos en los que intervenimos como entidad y por lo que debemos responder como servidores públicos en el marco del actual Plan de Desarrollo; y, por otra parte, sirviendo como el sitio en el donde se encuentran y se desarrollan las diferentes organizaciones sociales, la comunidad e incluso las entidades del distrito, para desarrollar la política que debemos construir”.

	<p><b>denominación es "casa de la cultura".</b></p> <p>En una misma localidad podrán existir una o más casas satélites que deberán estar articuladas a la casa matriz de la localidad.</p>
2009-2013. Mesa Distrital de Casas de Cultura – CDCC.	<p><b>Son personas jurídicas de segundo nivel, sin ánimo de lucro, de reconocida idoneidad, de naturaleza mixta o privada,</b> conformadas por organizaciones culturales, artísticas, patrimoniales y sociales jurídicamente constituidas, con sede en su localidad, con el objeto de liderar, gestionar, articular, dinamizar y potenciar procesos locales en cultura, arte y patrimonio, en busca de la plena efectividad de los derechos culturales de los ciudadanos y las comunidades, de conformidad con sus fines, principios, procesos y dimensiones. Su denominación será la de Asociación, Corporación o Fundación Casa de la Cultura seguido del nombre de la correspondiente localidad</p>
2006. Plan Maestro de Equipamientos Culturales	<p><b>Son Infraestructuras Cívico-Asociativos,</b> que incluye las infraestructuras que desarrollan diversas actividades culturales y cívicas, principalmente las relacionadas con la cultura política, de derechos humanos, o aquellas de asociatividad, vinculación social o cultural y de construcción de ciudadanía y que responden a las nuevas demandas ciudadanas.</p>

Tabla 6. Definiciones de casas de la cultura

Fuente: Elaboración propia

Como se puede observar, la definición de casa de cultura oscila entre dos tendencias: por un lado, su carácter físico, como equipamiento (público, privado o mixto), y por otro, su condición como un proceso cultural agenciado por un conjunto de organizaciones públicas, privadas o mixtas. La falta de acuerdo frente a la definición ha sido uno de los factores que ha impedido la expedición de la política pública, como se verá más adelante en el documento, sin embargo, para efectos de diagnóstico, es importante analizar separadamente esta doble condición de las Casas.

Desde el punto de vista de infraestructura y a partir de la información disponible en la Subdirección de Prácticas Culturales de la SCR, en Bogotá existen 19 Casas de Cultura, ubicadas en nueve localidades.



No	LOCALIDAD	NOMBRE DE CASA DE LA CULTURA	NATURALEZA JURÍDICA	PROPIETARIO LEGAL DEL INMUEBLE
1	Usme	Casa de la cultura de Usme	Pública	DADEP. Comodato FDL Usme
2	Tunjuelito	Casa de la cultura de Tunjuelito	Pública	FDL Tunjuelito
3	Fontibón	Casa de la cultura de Fontibón	Pública	FDL Fontibón
4	Engativá	Casa de la cultura de Engativá	Pública	FDL Engativá
5	Suba	Casa de la cultura de Suba	Pública	FDL Suba
6		Casa cultural juvenil el Rincón	Privada	Persona Jurídica
7		Casa de la cultura Hunza	Privada	Junta de Acción Comunal
8	Barrios Unidos	Casa de la cultura de Barrios Unidos	Pública	FDL Barrios Unidos.
9	La Candelaria	Casa cultural y comunitaria de Belén	Pública	FDL La Candelaria
10		Casa cultural y comunitaria de Santa Bárbara	Pública	FDL La Candelaria
11		Casa cultural y comunitaria de Egipto	Pública	FDL La Candelaria
12		Casa cultural y comunitaria de la Concordia	Pública	FDL La Candelaria
13	Ciudad Bolívar	Casa de la cultura de Ciudad Bolívar	Pública	FDL Ciudad Bolívar
14		Casa cultural comunitaria de Arabia	Privada	Persona Jurídica
15		Casa cultural semillas creativas	Privada	Persona Jurídica
16		Casa de la cultura de San Joaquín Imago	Privada	Persona Jurídica
17		Casa de la cultura de Celodije	Privada	Persona Jurídica
18	Sumapaz	Parcela Cultural Campesina	Pública	FDL Sumapaz.
19	Usaquén	Salón Cultural –Casa de Cultura Babilonia	Privado	Junta de Acción Comunal

Tabla 7. Infraestructura de las casas de la cultura en Bogotá

Fuente: elaboración propia

Según la tabla anterior, doce de estas infraestructuras corresponden a equipamientos públicos de propiedad de los Fondos de Desarrollo Local de las Alcaldías u otra entidad pública distrital –como el DADEP-. Las siete casas de cultura restantes corresponden a equipamientos de propiedad de Organizaciones Privadas Sin Ánimo de Lucro. Respecto a este listado existen varias

consideraciones: En primer lugar, solamente fueron incluidos aquellos equipamientos que, en virtud de su destinación y uso, han sido consideradas históricamente como “Casa de Cultura”. Por esta misma característica, fueron excluidas otras infraestructuras donde funcionan un “proceso de casas de cultura” -que serán descritos más adelante-, como el caso del Salón Comunal Inés Elvira en la localidad de Ciudad Bolívar.

El documento *Casas de la Cultura en Bogotá*, elaborado por la Subdirección de Prácticas Culturales en el año 2015, presenta un diagnóstico detallado de once infraestructuras existentes, incluyendo la información referente a la ubicación de los inmuebles, titularidad, administración, características y planos de los espacios. En este documento de diagnóstico no se incluyen las casas culturales y comunitarias de la localidad de la Candelaria (cuatro), ni las casas culturales de Ciudad Bolívar (cuatro sin incluir la Casa de Cultura de propiedad del Fondo de Desarrollo Local). Del documento en mención, que representa un insumo fundamental en el proceso de elaboración de la política, dado que muestra el panorama de Casas de Cultura para las veinte localidades de Bogotá, se evidencia que no existe una tipología arquitectónica específica de Casa de Cultura, dado que cada inmueble presenta condiciones particulares. Algunas de ellas cuentan con espacios especializados para el desarrollo de las prácticas artísticas, en otras la distribución de espacios se especializa en la existencia de aulas múltiples, existen edificaciones desde una hasta tres plantas.

Igualmente, el documento concluye que según la tipología de equipamientos establecida por el PLAMEC,<sup>17</sup> la Casa de Cultura de Tunjuelito es de escala zonal, mientras que las casas restantes corresponden a una escala vecinal (Usme, Fontibón, Engativá, Suba –las tres Casas reconocidas-, Barrios Unidos, La Candelaria, Ciudad Bolívar y Sumapaz).

De otra parte, también se reconoce la existencia de diferentes inmuebles donde funcionan procesos culturales asociados a las Casas de Cultura. A manera de

<sup>17</sup> Según el Plan Maestro de Equipamientos Culturales la tipología se basa en: área física, servicios, dimensiones y define 4 escalas así: escala metropolitana (capacidad para 2.000 personas), escala urbana (1.000 a 2.000 personas) con una superficie máxima hasta 10.000 mts<sup>2</sup>; escala zonal (500 a 1.000 personas) con una superficie máxima de 5.000 mts<sup>2</sup> y escala vecinal (500 a 1000 personas) puede ser de hasta 2000 mts cuadrados.

ejemplo, en la localidad de Puente Aranda se establece que no existe Casa de Cultura, al tiempo que indica que el proceso “funciona” en seis espacios satélites de la localidad, cinco salones comunales (Gaitán Cortés, Ponderosa, Alquilería, Muzú y Villas del Rosario) y en la Casa Museo Antonio Nariño (Espacio público de carácter patrimonial) (SCRD, 2015, p. 210). Otro ejemplo lo constituye el caso de la localidad de Santa Fe con la existencia de la Corporación Casa Descentralizada de la Cultura, las Artes y el Patrimonio. Allí, el documento establece que:

aunque en la actualidad no hay una sede que se identifique como casa de la cultura de Santa fe, la Corporación ha mantenido una articulación entre las sedes de cada una de las organizaciones corporadas con el fin de potenciar el proceso hacia los diversos sectores de la localidad. (SCRD, 2015, p. 117)

Estos dos ejemplos indican -considerando la amplitud del concepto de Casa de Cultura en su dimensión de infraestructura, así como el reconocimiento de Casas de Cultura Públicas, Privadas o Mixtas- un posible “subregistro” de equipamientos públicos o privados con una destinación y uso que podrían ser considerados como espacios destinados al desarrollo de procesos artísticos comunitarios que inciden en el desarrollo cultural local, es decir, como Casa de Cultura. Para demostrar esta hipótesis, se requiere revisar los casos de los Centros de Desarrollo Comunitario – CDC- pertenecientes a la Secretaría de Integración Social; las Casas de Juventud, igualmente de Integración Social en asocio con el Instituto para la Participación y Acción Comunal –IDPAC- e incluso, al interior del sector Cultura, los Centros Locales de Arte para la Niñez y la Juventud –CLAN- del Instituto Distrital para la Artes –IDARTES. Estos espacios desarrollan una oferta artística y cultural en la cual las comunidades cuentan con posibilidades de acceso y garantía de sus derechos culturales.

En el ámbito de lo privado, las dinámicas propias de las organizaciones que conforman el Sector Cultura, muestran la existencia de infraestructuras, en este caso pertenecientes a este tipo de entidades, en las cuales tienen lugar sus propias iniciativas. A manera de ejemplo, por sus características las sedes de trabajo de entidades como Ojo al Sancocho (Ciudad Bolívar), Casa B (La Candelaria), la Fundación Cultural El Contrabajo (Tunjuelito), Fundación HBG (Suba), Fundación Malagana Studio (Kennedy), Corporación Tercer Acto (Santa Fe), entre otras,

podrían considerarse como equipamientos muy próximos –e incluso como Casas de Cultura en el sentido anteriormente descrito.

En resumen, desde el punto de vista de infraestructura y teniendo como horizonte la formulación de la Política Pública de Casas, se hace indispensable complementar el diagnóstico de los equipamientos existentes para la práctica cultural desde una perspectiva territorial y local. Considerar en este contexto a las casas de cultura y compararlas, contrastarlas y analizarlas a la luz de una visión amplia en materia de infraestructura permitirá encontrar elementos y comprender las dinámicas actuales del sector, apuntando así a una redefinición del concepto de qué es una Casa de Cultura en su dimensión de equipamiento cultural, permitiendo así encontrar el lugar particular y propio de estos espacios.

De otra parte, como se ha mencionado previamente, la definición de casa de cultura incluye una dimensión como proceso cultural agenciado por un conjunto de organizaciones sociales comunitarias, mayoritariamente de base. Esta perspectiva hace énfasis en las dinámicas propias de las organizaciones, sus procesos asociativos y el sentido de la oferta de bienes y servicios que brindan a la ciudadanía. Ahora bien, teniendo en cuenta esta condición, se hace indispensable conocer qué organizaciones han estado vinculadas de manera directa a las acciones que ha implementado la Subdirección de Prácticas Culturales en el tema de Casas de Cultura. Bien sea a través de la ejecución de recursos públicos destinados al Programa, o mediante su vinculación en los diferentes espacios de participación del Sistema Distrital de Arte, Cultura y Patrimonio, en particular en el Consejo Distrital de Casas de la Cultura.

En este sentido, se identificaron un total de treinta y nueve organizaciones de las cuales tres corresponden a entidades con participación público-privada (Corporación Casa de la Cultura de Engativá, Corporación Casa de la Cultura de Fontibón Cacique Hyntiba y Fundación Casa de la Cultura Localidad Suba). Estas tres entidades están constituidas con la participación de las Alcaldías Locales,<sup>18</sup> la

<sup>18</sup> Lo anterior pese a que, según concepto emitido por la Dirección Jurídica Distrital en 2014, no le es dado a los Fondos de Desarrollo Local, pertenecer a las juntas directivas de las corporaciones mixtas (Casas de la Cultura), atendiendo a que los mismos forman parte de las Alcaldías Locales y no gozan de autonomía administrativa. Finalmente es necesario aclarar que, a pesar de que los Fondos de Desarrollo Local están consagrados en el capítulo V del Título V, del Decreto Ley 1421 de 1993, también es cierto que los mismos no poseen personería jurídica independiente y su representación

organización comunitaria respectiva y la SCR D,<sup>19</sup> participación que venía dada desde la época del Instituto Distrital de Cultura y Turismo-IDCT- antes de su transformación en Secretaría. Particularmente para estas tres entidades, existe una situación particular referente al interés manifestado por la Administración Distrital de retirarse de su participación en dichas entidades. Lo cual, pese a las múltiples acciones emprendidas en la materia, no se ha concretado. Resolver la situación jurídica de estos casos es una urgencia para el Sector.

Respecto a las demás entidades identificadas es posible encontrar algunas líneas de análisis. Para iniciar, el listado corresponde a Entidades Privadas sin Ánimo de Lucro y algunas de ellas han actuado como “operadoras” de recursos destinados a Casas de Cultura en un momento específico. Lo anterior implica una condición particular en la medida que han estado vinculadas al proceso, han implementado acciones propias relativas a Casa de Cultura –e incluso por su objeto misional siguen realizando este tipo de proyectos sin contar necesariamente con el apoyo de la SCR D-, pero no pueden considerarse como Casas de Cultura en su sentido organizativo. Pese a lo anterior, excluirlas del listado ocultaría una realidad que se ha presentado en la ejecución del Programa en su momento, así como en las diferentes acciones adelantadas por la SCR D durante cada vigencia. Lo anterior, a su vez, es un síntoma de la ambigüedad o amplitud existente frente al concepto de Casa de Cultura.

Tal como señalan varios de los conceptos existentes de Casa de Cultura, existen corporaciones de *Segundo Nivel*, es decir, que están constituidas por otras organizaciones culturales que constituyeron un proceso asociativo orientado a potenciar los procesos locales de cultura y a trabajar de manera articulada. Dentro de este grupo se incluyen un total de diez entidades en igual número de localidades (Corporación Casa de la Cultura de Usaqué, Casa Descentralizada de Cultura de Santa Fe, Corporación Casa de la Cultura de Tunjuelito, Corporación Casa de la Cultura de Engativá, Corporación Casa de la Cultura de Fontibón Cacique Hyntiba y Fundación Casa de la Cultura Localidad Suba, Corporación Cronopia, Asociación

legal se encuentra en cabeza del Alcalde Local.

19 Desde el año 2015 la SCR D trasladó su participación en las personerías jurídicas de las Casas de Cultura de Suba, Fontibón y Engativá a la Fundación Gilberto Álzate Avendaño.

Casa de la Cultura de Antonio Nariño y Corporación Casa del Arte La Cultura, El Patrimonio de Puente Aranda.

Frente a esta categoría de organizaciones, se observan vacíos de información en la medida que no existe un listado definitivo de organizaciones y grupos que conforman estas entidades de segundo nivel. Si bien es posible consultar en los estatutos de estas organizaciones las entidades socias, la SCR D también ha reconocido que, en ocasiones la participación en las personas jurídicas de segundo nivel es un acuerdo de voluntades que no se refleja en los respectivos documentos de constitución legal. Por lo tanto, se requieren establecer mecanismos de indagación que permitan establecer dicho listado. Así mismo, no existe información consolidada que permita conocer las dinámicas de operación de estas entidades en el sentido del logro de un trabajo articulado, objetivo con el cual fueron creadas. Incluso, en algunos casos se señala que dicha articulación como tal no es tan efectiva y permanente, generando rupturas entre los procesos organizativos culturales de las localidades.

Por último, también es necesario precisar la información referente a la operatividad o no de estas organizaciones. Es decir, aclarar si continuarán implementando procesos y proyectos artísticos y culturales o si dejaron de existir legalmente. Lo anterior considerando que existe información parcial respecto a algunas de estas entidades en relación a que han dejado de existir formalmente, o si bien, mantienen su personería jurídica, se encuentran inactivas.

Tabla 8. Organizaciones de Casa de Cultura por localidad

No	LOCALIDAD	ORGANIZACIÓN
1	ANTONIO NARIÑO	Asociación casa de la cultura de Antonio Nariño
2	BARRIOS UNIDOS	Fundación Yutavaso
3	BARRIOS UNIDOS	Corporación casa de la cultura Barrios Unidos Cronopia.
4	BOSA	Asociación Juvenil de Arte Social Videos y Rollos
5	CIUDAD BOLIVAR	Fundación para la Cultura y la Paz Social Imago
6		Fundación Aluna para el Arte La Cultura Y La Paz
7		Corporación para el desarrollo Afrocolombiano – Coprodepa
8		Corporación Casa de la Cultura de Ciudad Bolívar.

9		Casa cultural comunitaria de Arabia
10		Casa cultural Semillas Creativas
11		Casa de la cultura de Celodije
12	ENGATIVA	Corporación Ombudsman
13		Fundación Vida y Proactividad Social
14		Corporación Casa de la Cultura de Engativá
15	FONTIBON	Fundación Socio Cultural EOS
16		Corporación Casa de la Cultura de Fontibón Cacique Hyntiba
17	KENNEDY	Corporación Cultural Cueda Majiye
18		Corporación Tiempo de Mujeres Colombia
19	LA CANDELARIA	Asociación Cultural Candela Teatro.
20		Fundación Teatro Estudio Calarcá Tecal
21		Corporación Cultural Urban Art
22	LOS MARTIRES	ZEA Maíz Asociación para el desarrollo integral de la cultura y el medio ambiente.
23	PUENTE ARANDA	Corporación Casa del Arte La Cultura, El Patrimonio de Puente Aranda
24		Asociación Para el desarrollo Social Cultural Recreodeportivo y Comunitario Amayta
25	RAFAEL URIBE URIBE	Corporación Cultural Kontrabia
26		Corporación Equipo de Paz Rafael Uribe Uribe
27	SAN CRISTOBAL	Corporación Cívico Cultural ZURO RIENTE
28		Asociación de Artes Escénicas Kabala Teatro
29	SANTA FE	Corporación Descentralizada de Cultura, Las Artes y el Patrimonio de la Localidad de Santa Fe
30	SUBA	Corporación Casa de la Cultura Juvenil el Rincón
31		Fundación Casa de la Cultura Localidad Suba
32		Corporación para la Comunicación y la Educación Suba Al Aire
33		Corporación Casa de la Cultura Ciudad Hunza
34		Corporación Escuela de Formación Artística y Cultural Redanza
35	SUMAPAZ	Fundación Parcela Cultural Campesina
36	TUNJUELITO	Corporación Casa de la Cultura de Tunjuelito
37	USAQUEN	Corporación Casa de la Cultura de Usaquén
38	USME	Fundación Cultural y Artística Antífona
39		Corporación Campesina Mujer y Tierra

Fuente: Elaboración propia

Las acciones que implementan estas organizaciones se centran en los procesos de formación y circulación artística, especialmente relacionados con artes plásticas, literatura, danzas, teatro, música, cine, entre otros. También se desarrollan ferias

artísticas, jornadas culturales, conferencias, exposiciones, campañas de memoria, reuniones de espacios de participación, eventos de integración comunitaria, entre otros.

De otra parte, en el año 2015 el Observatorio de Culturas de la SCRD, junto con el equipo técnico de la Subdirección de Prácticas Culturales, aplicó una encuesta a los beneficiarios de los proyectos de Casas de Cultura ejecutados en el año 2014, que ascendían a un total de 51.151 beneficiarios según los respectivos informes de gestión. En total fueron encuestadas una muestra de 636 personas (menos del 1% del universo mencionado) en 15 localidades así: Barrios Unidos: 40, Candelaria: 60, Ciudad Bolívar: 68, Engativá: 19, Fontibón: 47, Kennedy: 5, Puente Aranda: 27, Rafael Uribe Uribe: 63, San Cristóbal: 24, Santa Fe: 32, Suba: 78, Sumapaz: 24, Tunjuelito: 54, Usaquén: 88 y Usme: 7 (SCRD, 2015).

Si bien la aplicación del instrumento en algunas localidades presentó dificultades, se generaron resultados por localidad, pero no se ubicó un informe global respecto al total del sondeo, dificultando una lectura consolidada de los datos. Así mismo se evidencia que la mayoría de encuestados conocen y visitan con cierta frecuencia estos espacios. También se destaca que los encuestados manifiestan que la casa de cultura debe ser un equipamiento público, para el beneficio de las comunidades en lo local y administradas por organizaciones culturales que busquen, no solo beneficiar al entorno próximo al equipamiento, sino tener un carácter descentralizado en su gestión.

Pese a estos resultados, el instrumento aplicado presenta limitaciones en cuanto a la lectura del impacto de estos espacios en el desarrollo cultural local, especialmente por tratarse de una aplicación en una muestra seleccionada entre personas que manifestaron ser usuarios de Casa de Cultura, lo que sin duda es significativo, pero requiere adicionalmente un esfuerzo por conocer la percepción de un grupo más amplio, que no necesariamente tenga un contacto tan directo con este tipo de espacios.

Así las cosas, se hace necesario complementar el diagnóstico de estas organizaciones, conocer sus dinámicas de gestión, consolidar un listado completo de organizaciones que se encuentran vinculadas a los procesos de desarrollo



cultural local en el marco de las iniciativas de organización en torno a Casas de Cultura y especialmente, conocer el impacto de las acciones implementadas en el marco del Programa, aspecto sobre el cual persisten vacíos de información.

### **3.2. Avances en la formulación de la política pública de Casas**

Como se ha mencionado, la acción de la SCRCD en los últimos años frente a las Casas de Cultura se puede entender por un lado, como un proceso de apoyo a las casas de cultura, especialmente proyectos de dinamización de estos espacios, a través de convenios interadministrativos o de asociación (49 en total para el periodo 2012-2015 que movilizaron recursos de la SCRCD, los Fondos de Desarrollo Local y las mismas organizaciones por más de 6.500 millones de pesos), a los que suman los recursos entregados mediante convocatoria pública a través del Programa de Apoyos Concertados como en el año anterior.

De otra parte, desde el 2011 se han realizado una serie de acciones de política pública a partir de la elaboración de diferentes documentos de diagnóstico y propuestas de política, para lo cual el principal interlocutor y referente ha sido el Consejo Distrital de Casas de Cultura –anteriormente Mesa Distrital de Casas-, espacio de participación del Sistema Distrital de Arte, Cultura y Patrimonio (Decreto Distrital 455 de 2009) en el cual tienen asiento los delegados de Casas de Cultura de los Consejos Locales de Arte, Cultura y Patrimonio, y que está conformado por diez organizaciones para el periodo 2014-2018. Esta línea de trabajo ha tenido como propósito dar cumplimiento al Acuerdo Distrital 448 de 2010, sin embargo, pese a los esfuerzos realizados, no ha sido posible la expedición e implementación de la política.

Con el fin de establecer un balance de esta segunda línea de acción, se realizó un inventario o estado de arte sobre el tema, el cual a la fecha consta de aproximadamente cuarenta y siete documentos,<sup>20</sup> incluyendo presentaciones, memorias, propuestas de trabajo, cuadros comparativos, informes, entre otros. Del

<sup>20</sup> En el Anexo se encuentra el listado completo de documentación encontrada en el tema de Casas de Cultura, así como una clasificación por su relevancia para la ruta de formulación de la política.

total de documentos, dieciséis están relacionados directamente con la política, veintitrés con establecer un diagnóstico de las casas de cultura y ocho se relacionan con conceptos jurídicos y normatividad aplicable en la materia. De este cuerpo documental se destacan los siguientes:

- Avances de Política. Documentos 2011 (Propuesta elaborada por la SCRD), 2013 (Propuesta elaborada por el CDCC) y 2015 (Documento Anexo a la propuesta de 2013).
- Propuesta de Decreto de Política de Casas de Cultura. 2011
- Diagnósticos de Casas de Cultura 2011 y 2015.
- Conceptos Jurídicos de 2008 (Participación SCRD en Juntas Directivas), 2013 (Convenios Cooperación); y 2014 (Participación FDL en Corporaciones Mixtas).

Con el fin de revisar este proceso y conocer su estado actual, se hace necesario entonces revisar las diferentes acciones emprendidas por la SCRD en la formulación de la política mencionada. Lo anterior a la luz de las fases o etapas de construcción de políticas públicas en el Distrito Capital establecidas por la Secretaría Distrital de Planeación y que incluye las fases de elaboración de agenda pública, formulación, adopción de la decisión, implementación y evaluación.<sup>21</sup> Así mismo, teniendo en cuenta que una Política Pública responde generalmente a una problemática que desea ser transformada, o a la identificación de una potencialidad u oportunidad para fortalecer, ambas en una perspectiva de garantía de derechos, es preciso diferenciar los problemas propios que han existido en la gestión de los procesos o infraestructuras de Casa de la Cultura –mencionados anteriormente-, del problema de la no existencia de una política pública sobre el tema.

Finalmente, dado que la política de casas de cultura ha sido formulada parcialmente y aún no ha sido implementada, el análisis del proceso hará énfasis en las primeras fases o ciclos de una política pública, es decir, la elaboración de la agenda pública, la formulación y la adopción de la decisión.

<sup>21</sup> El detalle en torno a estas fases de política y sus características serán presentadas en el capítulo de Ruta para la Formulación de la Política Pública.

Tomando en cuenta estas consideraciones, se presenta a continuación, un resumen de los avances de la política pública para cada una de las fases mencionadas. Posteriormente se profundizará en algunos de los elementos resumidos en la tabla.

Tabla 9. Avances en política pública

FASE O CICLO	AVANCE	ANÁLISIS
ELABORACIÓN AGENDA PÚBLICA	<p>Desde 2011 se han realizado diferentes acciones respecto a la construcción de diagnósticos y procesos de consulta con diferentes actores para la identificación del marco de referencia de la política, la situación, potencialidad o problema a resolver. En este contexto se destaca:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Foros y Mesas de trabajo en los años 2011 y 2013.</li> <li>- Documento de Diagnóstico años 2011 y 2015.</li> <li>- Concertación de los avances de la política con el Consejo Distrital de Casas</li> </ul>	<p>La revisión y lectura de los diferentes documentos de diagnóstico, propuestas y memorias de procesos de consulta permite identificar los siguientes elementos centrales:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Respecto a los diagnósticos, se observa un importante avance en la sistematización de los procesos de las casas de cultura <i>históricas o tradicionales</i>. Sin embargo, existe una debilidad en un análisis del rol, lugar o articulación de las casas de cultura en temas como la infraestructura cultural de la ciudad, el desarrollo de procesos de formación y circulación artística, la consolidación de las organizaciones culturales del sector, el impacto de las acciones implementadas, entre otras. A manera de ejemplo, se observa un sub-registro de espacios que pueden ser considerados como casas de cultura (tanto públicos como privados), así como en el número de organizaciones de la ciudad que cumplen los criterios para ser consideradas como tal, o las que conforman las denominadas <i>corporaciones de segundo nivel</i>.</li> <li>- Si bien se han realizado procesos de consulta al sector, es importante revisar si han sido suficientes para la construcción de un consenso en torno a la política de casas. En los documentos existentes se aprecia desencuentros y expectativas cruzadas frente a –por ejemplo- la misma definición de Casa de Cultura y lo que es posible esperar de la Política Pública.</li> </ul>

		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Los diagnósticos existentes no permiten medir o evaluar los resultados de los diferentes esquemas de apoyo que ha implementado la SCRД en el fortalecimiento de las casas. Así mismo, no se ha avanzado en el análisis de la situación de aquellas localidades donde no existe un equipamiento de casas de cultura, o al menos procesos organizativos asociados con un grado de consolidación considerable como el caso de Bosa, Chapinero y Teusaquillo, localidades en las cuáles se han implementado muy pocas de acciones en la materia.</li> <li>- Desde 2013 no se realiza un proceso sistemático de consulta al sector respecto a la posible política de casas. Proceso en el cual es importante la participación del Consejo Distrital, pero que requiere de la vinculación de otros actores, incluyendo actores externos al proceso y que contribuyen al desarrollo cultural territorial.</li> </ul>
FORMULACIÓN	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Documentos de política pública en los años 2011 y 2013 –anexo 2015-, propuestos tanto por la SCRД como por el Consejo Distrital de Casas de Cultura.</li> </ul>	<p>Los diferentes documentos de política han sido construidos a partir de la experiencia en la implementación del Programa de Casas de Cultura desde el año 1995, así como de la consulta con diferentes actores, incluyendo en Consejo Distrital de Casas. Sin embargo, en las diferentes propuestas formuladas se observan los siguientes elementos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Aunque las propuestas de política apuestan por fortalecer el desarrollo cultural territorial y contribuir al ejercicio y garantía de los derechos culturales de la población, se observa una debilidad en identificar el rol de las casas de cultura en este contexto y cuál sería su aporte y valor agregado que se espera de ellas.</li> <li>- Los objetivos de los documentos de Política Pública existentes se encuentran al nivel de Programa, buscando elevar el mismo a la</li> </ul>

		<p>categoría de política. En este tema, si bien se menciona la perspectiva de derechos culturales y desarrollo territorial, no existe una categorización específica del conjunto de derechos que esta política ayudaría a garantizar.</p> <ul style="list-style-type: none"><li>- El análisis de alternativas, así como la estructura de la política y del documento técnico ha hecho énfasis en la administración y gestión de equipamientos públicos, dejando de lado otro tipo de equipamientos, tanto públicos como privados. Esto representa un riesgo pues deja parte del problema sin atender. Es decir, la Política Pública debe atender la totalidad del fenómeno y plantear líneas estratégicas diferenciales para las diferentes manifestaciones de la situación que se espera transformar o potenciar.</li><li>- Tampoco se observa un análisis de los riesgos existentes de las alternativas propuestas, ni una sistematización de la posición de todos actores involucrados en el tema. Por ejemplo, no se ha sistematizado la posición de los gobiernos locales frente al tema, aun cuando son un actor central en la medida que son propietarios de los inmuebles en los cuáles funcionan las Casas de Cultura Públicas de la Ciudad. Tampoco se observa un proceso de participación con organizaciones que, si bien han estado ausentes de las discusiones, por su quehacer misional son cercanas a los propósitos de la Política.</li><li>- Las diferentes propuestas se plantean a partir de tipologías o casos particulares de casas de cultura (privadas, públicas o mixtas; de segundo nivel o de primer nivel) sin que incluya de manera integral estrategias para todo el espectro de casas de cultura, y sin profundizar en la contribución al desarrollo cultural territorial, elemento central en la</li></ul>
--	--	---

		<p>política.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Algunas de las líneas estratégicas planteadas, por ejemplo la de información y comunicación, son líneas transversales que no hacen parte del núcleo de la política.</li> <li>- De otra parte, los objetivos y líneas de política planteadas deben estar articuladas con políticas y programas como el PLAMEC y los procesos de Fomento y Organización. Así mismo, este marco estratégico debe permitir diferenciar los propósitos de esta política de otras políticas sectoriales, pese a la naturaleza transversal de estos espacios y procesos.</li> </ul>
ADOPCIÓN DE LA DECISIÓN	Elaboración Proyecto de Decreto 2013	<p>A partir de las diferentes discusiones y debates, se elaboró un proyecto de decreto para la expedición de la política. Sin embargo, se reconoce la falta de consenso frente a temas centrales tales como la definición de casa de cultura, el rol de los diferentes actores involucrados, entre otros, lo cual ha impedido el avance de esta iniciativa.</p>
IMPLEMENTACIÓN	<p>Implementación de un esquema de Alianzas Estratégicas (Convenios)</p> <p>Proyección de los costos de mantenimiento y operación de una Casa de Cultura.</p>	<p>Una de las particularidades del tema de Casas de Cultura es que el proceso de formulación de la política se ha realizado en medio de la implementación de diferentes acciones de fortalecimiento de estos espacios. Ha existido un problema de financiación por costos de mantener una infraestructura y la división de las competencias entre los diferentes actores involucrados en el tema (SCRD, FDL, Organizaciones, entre otros)</p> <p>De la misma manera, los recursos se han concentrado en algunas localidades y no han permitido fortalecer los procesos en el conjunto de la ciudad.</p> <p>Las Casas de Cultura desarrollan una oferta de bienes y servicios culturales, centrada en la formación y circulación artística. Lo anterior demuestra la</p>

		necesidad de establecer un diálogo con otras organizaciones culturales, así como con las entidades del sector que están desarrollando procesos en los territorios y que responden a políticas públicas de tipo “sectorial” como se indicó en el primer capítulo del documento.
--	--	--

Fuente: Elaboración propia

Esta primera aproximación a un balance del estado actual de la formulación de la política de casas da cuenta de las dificultades que ha sufrido el proceso, las cuáles pasan, tanto por una visión técnica, financiera y política, hasta por la desconfianza y falta de comunicación entre los actores involucrados. En este sentido, si bien los avances a la fecha demuestran que el tema de Casas de Cultura ha estado en la Agenda Pública de la Secretaría desde hace muchos años, también es evidente que no se han agotado las diferentes fases y ciclos de la política, según la metodología establecida por Planeación Distrital. En este nuevo periodo, la construcción de la agenda pública, así como la formulación y expedición de la política debe dar cuenta, entre otros, de los siguientes aspectos:

- 1) El rol y los factores diferenciales de las casas de cultura en el desarrollo cultural territorial. En este sentido, la política pública no debe centrarse en cómo gestionar adecuadamente estos espacios, sino en proponer estrategias, programas y proyectos que reconozcan el aporte de las Casas a los territorios.
- 2) Considerar y diseñar la Política Pública a partir de una visión integral de la situación o problemática existente y precisando el alcance del concepto en su sentido, tanto de infraestructura como de proceso. Por ejemplo, en relación con la existencia de infraestructuras públicas y otros sectores muy cercanos a la visión sobre lo que es una Casa de Cultura, e incluso, la aparición reciente de equipamientos gestionados por organizaciones privadas que trabajan con las comunidades en sus procesos de desarrollo cultural.

- 3) La evaluación de las experiencias de gestión de las casas de cultura con el fin de establecer si las líneas de trabajo implementadas para su fortalecimiento han logrado el objetivo de aportar al desarrollo cultural territorial. Igualmente se requiere fortalecer la medición del impacto de los procesos de desarrollo cultural territorial gestionados desde estas entidades.
- 4) La transversalidad del tema de casas de cultura, expresada en los objetivos y líneas de política existentes, ha ocultado el debate respecto a programas, proyectos y acciones específicas para estos espacios, a la vez que no ha permitido establecer vasos comunicantes con proyectos sectoriales como espectáculos públicos, apoyos concertados y estímulos; Tejedores de Vida, CLANES, Biblored; e incluso con iniciativas en proceso de formulación como el Sistema Distrital de Formación Artística y el Plan de Lectura Leer es Volar, entre otros.

A partir del panorama anteriormente expuesto -y como parte final de este apartado- es importante profundizar en el análisis de las propuestas de política existentes a la luz del interrogante planteado a inicio del capítulo, es decir ¿Qué factores han obstaculizado la construcción de la Política Pública de Casas de la Cultura? Por lo anterior, se tomarán como principales fuentes de análisis el documento de la Mesa Distrital de Casas de la Cultura (2013), y la propuesta de Política Pública basada en el Plan Decenal de Cultura (2011).

### **3.2.1. Política Pública de Casas de la Cultura 2011 -SCRD**

En primer lugar, el documento de Política Pública de Casas de la Cultura se fundamenta en los postulados, principios y propósitos que establece el Plan Decenal de Cultura, así como el Acuerdo 448 de 2010. En este contexto, la fase de formulación se realizó en el primer semestre del 2011 bajo la coordinación de la SCRCD a través de la Subdirección de Prácticas Culturales. Inicialmente se realizó un proceso de sistematización de la memoria institucional en el tema y se realizó un ejercicio prospectivo en el cuál se realizaron cinco foros inter-locales, mesas de trabajo con el Consejo Distrital de Casas de la Cultura, con el Consejo Distrital de Asuntos Locales, con la Secretaría de Gobierno (Subsecretaría de Asuntos locales y



Alcaldes Locales), y con las entidades adscritas del sector de Cultura, Recreación y Deporte. Este proceso conllevó a la creación de una relatoría que fue socializada y concertada con las diferentes instancias del Sistema Distrital de Arte, Cultura y Patrimonio.

Posteriormente, se afirma que los principios de la Política Pública son: una perspectiva de derechos, igualdad, diversidad, solidaridad, democracia cultural, interculturalidad, probidad, participación, descentralización, concertación, corresponsabilidad; la cultura como generadora de riqueza, el posicionamiento del espacio público como escenarios natural de y para la cultura; la cultura como factor de integración local, nacional e internacional, la alteridad, la autonomía y la libertad cultural, la sostenibilidad y la creatividad.

Frente a los objetivos, el documento determina la visión de las Casas de la Cultura como una estrategia, desde el Desarrollo Cultural Territorial, que contribuirá a garantizar las condiciones para la plena efectividad de los derechos culturales. Se definen también objetivos de posicionamiento y desarrollo del Programa Distrital de Casas de la Cultura, para que éste sea valorado por los ciudadanos, y pueda realizarse en función de lo público.

Así mismo, el documento se fundamenta en las problemáticas priorizadas en el Plan Decenal de Cultura, y al diagnóstico de las Casas de Cultura. Estas problemáticas se encuentran divididas entre problemas de Desarrollo Cultural Local y problemas del modelo actual de Casas de Cultura:

<b>Problemas Modelo actual</b>	<b>Problemas de Desarrollo Cultural Local</b>
Debilidad en los procesos de evaluación y seguimiento de las acciones de las Casas	Concentración de la oferta de bienes y servicios culturales, así como de infraestructura cultural en algunas localidades de la ciudad.

No hay procesos permanentes de articulación e intercambio entre las Casas.	La oferta cultural no es pertinente porque no responde a las necesidades del territorio.
Carencia de continuidad de los procesos y de las actividades que realizan las Casas.	La oferta no es próxima para los habitantes del territorio.
No están definidas y claras las competencias de la SCR D y las Alcaldías locales frente al programa Casas de la Cultura	Baja concurrencia y complementariedad entre el nivel local y distrital.
El marco jurídico que determina la relación de la SCR D con las Casas de la Cultura de la cual era socio el IDCT no está claro y definido.	Falta infraestructura cultural adecuada en los territorios.
Existe una relación de desconfianza entre las Casas y la institucionalidad distrital y local.	Débil transferencia de conocimiento e instalación de capacidades en los agentes del campo en lo local.
No existen lineamientos técnicos sobre la construcción, administración, uso, dotación y mantenimiento de las Casas de la Cultura.	Débiles procesos de sistematización, divulgación y uso de la información sobre el campo cultural en los territorios.
Equipos humanos limitados y poco cualificados al interior de las organizaciones que administran las Casas.	Falta de fomento de nuevos liderazgos en los territorios.
El rol de segundo nivel de las organizaciones de Casas de la Cultura actuales no es claro y no ha sido evaluado su impacto.	Falta de una mirada estratégica del campo cultural como sector estratégico en el desarrollo económico de los territorios.
Débil articulación entre los asociados de las organizaciones “casa de la cultura” y baja participación de nuevas organizaciones en las mismas.	
No hay metodologías y herramientas que faciliten la organización y la circulación de la información sobre la gestión y actividades que realizan las Casas.	
Débil reconocimiento y apropiación de las casas por parte de la comunidad.	
Ausencia de ejercicios de planeación participativa al interior de las Casas.	
Débil reconocimiento y fomento de nuevos liderazgos en los procesos de Casas de la Cultura	
Falta identificar, ampliar y fortalecer formas diversas de financiamiento pública y privada para el programa distrital Casas de la Cultura	
Insuficiente articulación entre las Casas y otros aliados del territorio	

Tabla 10. Problemas de desarrollo cultural local y del modelo actual de Casas de Cultura

Fuente: Elaboración propia

La política pública se orienta bajo unas líneas de política que están basadas en tres enfoques, el enfoque de Derechos, el enfoque Poblacional Diferencial y el enfoque Territorial. Así mismo, se parte de una definición de Casa de la Cultura se entiende como casa de la cultura un proceso cultural de carácter local, apoyado por la Secretaría Cultura, Recreación y Deporte y la Alcaldía Local en alianza con

organizaciones culturales cuyo propósito es generar procesos culturales y sociales encaminados a la promoción, garantía y restitución de los derechos culturales y a fortalecer las dimensiones de los campos del arte, las prácticas culturales y el patrimonio, contenidos en las políticas culturales del Distrito, de manera permanente y próxima a la ciudadanía, y que cuenta con un equipamiento cultural de carácter público cuya denominación es "casa de la cultura". En una misma localidad podrán existir una o más casas satélites que deberán estar articuladas a la casa matriz de la localidad. Finalmente, se plantea que estos otros procesos serán abordados como objeto de política en la implementación del Plan Decenal.

En cuanto a las líneas de la Política, se definen las siguientes:

- Casas de la Cultura con oferta de bienes y servicios culturales bajo criterios de pertinencia y proximidad territorial
- Casas de la Cultura como equipamientos culturales públicos, locales y sostenibles
- Información y comunicación para la cultura desde las Casas de la Cultura
- Participación para el desarrollo cultural local
- Fortalecimiento institucional.

Es en este espacio donde se definen las metas y los indicadores de línea y resultado de cada una de las líneas estratégicas, en relación directa con los componentes del Plan Decenal de Cultura. A continuación, se presentan los aspectos más relevantes de cada línea estratégica.

- En el caso de la primera línea estratégica, se plantea que las casas se valdrán de instrumentos de planeación tales como el diagnóstico cultural local, el plan local de cultura, el plan de desarrollo local y el plan de desarrollo distrital, así como de los saberes de los agentes e instituciones de los territorios, para generar una oferta de bienes y servicios artísticos, culturales y patrimoniales pertinentes a las necesidades de cada contexto territorial. Para garantizar una cobertura de los sub-campos de arte, prácticas culturales y patrimonio, se propone la realización de procesos de formación, circulación y apropiación (campo de las artes); agenciamiento,

transmisión, visibilización y apropiación (sub-campo de las prácticas culturales), y formación y protección y salvaguarda (subcampo del patrimonio), por ser considerados estratégicos y comunes a todas las casas de la cultura.

- En lo que refiere a las Casas de la Cultura como equipamientos culturales públicos, locales y sostenibles, se plantea privilegiar acciones encaminadas a la construcción y/o adecuación, y sostenibilidad de infraestructuras públicas cuyo único y principal objetivo sea ser la sede de una Casa de la Cultura. La construcción y/o adecuación de una casa de la cultura debe contar con recursos técnicos, financieros y humanos que garanticen las condiciones mínimas del equipamiento, bajo criterios de proximidad y accesibilidad, en atención a los lineamientos mínimos para futuras construcciones y/o adecuaciones de Casas de la Cultura, bajo los parámetros establecidos por el Plan Maestro de Equipamientos Culturales. En términos de sostenibilidad, se plantea que ésta será corresponsabilidad del sector público, privado, y de los agentes e instituciones del territorio, en torno a un trabajo articulado.
- En términos de información y comunicación se busca conectar las Casas con herramientas tecnológicas que faciliten tanto su gestión institucional como el acceso a información de los sub-campos de las artes, el patrimonio y las prácticas culturales. Para esto se plantea convertir a las Casas en nodos de difusión de las acciones del campo cultural.
- Respecto a la participación se afirma que las Casas apoyarán el desarrollo operativo de los espacios del Sistema Distrital de Arte, Cultura y Patrimonio, en especial de los Consejos Locales de Arte, Cultura y Patrimonio, y otros espacios de participación ciudadana, además de fomentar el diálogo con nuevos líderes del territorio. Es importante destacar que también contribuirán a la difusión y promoción de buenas prácticas de participación que se den en los territorios.
- La política pública plantea el fortalecimiento de la institucionalidad pública en los territorios a partir de las Casas de Cultura, lo que implica la definición de éstas como espacios administrativos y gerenciales. Para lograr esto, se proponen procesos de evaluación y seguimiento del Programa Distrital de Casas de la Cultura, así como la creación de un módulo en el Sistema de información Sectorial sobre las Casas.

Finalmente, el documento define un modelo de funcionamiento del Programa Distrital de Casas de la Cultura, con base en tres premisas:

- El Programa Distrital de Casas de la Cultura será público.
- La Secretaría de Cultura, Recreación y Deporte coordinará la implementación del programa.
- La Secretaría de Cultura, Recreación y Deporte liderará el proceso solo en aquellas localidades donde haya, o se planee contar, con un equipamiento cultural público cuya destinación específica sea ser la casa de la cultura de la localidad y donde exista un mecanismo formal de relacionamiento y destinación de recursos con las alcaldías locales y entidades adscritas.

Con esto en mente se definen tres interlocutores principales: los ciudadanos y ciudadanas beneficiarios, los gestores públicos y el operador del proyecto. En lo que refiere a los ciudadanos, se afirma que, bajo el enfoque poblacional diferencial, se priorizarán acciones encaminadas a beneficiar a niños y niñas, jóvenes, personas mayores, personas con discapacidad y grupos étnicos que habiten en las localidades, siempre bajo el principio de interculturalidad, donde estas poblaciones encuentren un espacio para el diálogo de saberes y la construcción de tejido social.

Por otro lado, se afirma que la Secretaría de Cultura, Recreación y Deporte y las Alcaldías Locales serán los gestores públicos del Programa Distrital de Casas de la Cultura. La Secretaría establecerá y coordinará la implementación de los lineamientos del programa distrital y hará la coordinación de la implementación, evaluación y seguimiento de la política y del programa. Mientras tanto, las Alcaldías apoyarán la identificación y definición de las acciones a implementar en las casas de la cultura para el desarrollo cultural territorial. De igual forma, éstas últimas aportarán recursos y se establecerán convenios interadministrativos entre estas entidades que garanticen el personal adecuado para la gestión de las Casas. Se llega a plantear la necesidad de que por medio de este mismo convenio se defina a los directores de la Casa de Cultura.

En línea con lo anterior, cada Casa de la Cultura operará bajo un proyecto dinamizador, que será la estrategia para la implementación de las líneas estratégicas de la política pública. Será orientado bajo la política y formulado por el comité técnico de cada Casa. Este proyecto deberá contar con una organización

operadora, de carácter privado, sin ánimo de lucro, con domicilio en la localidad donde está ubicada la Casa.

Será esta organización la que garantice los recursos humanos, técnicos y logísticos para el desarrollo del proyecto dinamizador. Esto implica la aparición del cargo de Coordinador de Proyecto, quien, junto con el Director General de la Casa de la Cultura, debe velar por el buen desarrollo del proyecto. La organización será seleccionada por medio de una convocatoria que se realizará cada dos años.

Se plantea adicionalmente un sistema de seguimiento y evaluación orientado en dos niveles de seguimiento y evaluación, el primero relacionado con la política pública, y el segundo con el programa. Para el primer nivel se cuenta con unas metas e indicadores de la Política, y la SCRCD creará una herramienta específica adicional, así, cada Casa ha de contar con un seguimiento y un sistema de evaluación, compuesto por instrumentos como: un plan estratégico de gestión a cuatro años, un Plan Operativo Anual, un mapa de procesos, un modelo de costos, un portafolio de servicios, e indicadores relativos a cobertura, actividades, entre otros.

Finalmente, se propone como escenario de evaluación una autoevaluación de la Casa que sea redirigida a la Secretaría, que evaluará con base en dos criterios: el aporte al cumplimiento de las metas de la política pública y el avance en el proceso de implementación de procesos de planeación, gestión, seguimiento y evaluación de cada Casa. Serán así los gestores públicos (SCRCD y Alcaldías) quienes evalúen al gestor privado y el proyecto dinamizador a partir de criterios como disponibilidad de recurso humano calificado, calidad en la información, cumplimiento de metas y objetivos, entre otros.

### **3.2.2. Política Pública de Casas de la Cultura 2013 y anexo 2015**

El documento elaborado por la Mesa Distrital recoge el proceso de concertación de la propuesta sobre la Política Pública de Casas de la Cultura entre la Secretaría de Cultura, Recreación y Deporte y el Consejo Distrital de Casas de la Cultura de Bogotá. El primer aspecto que se debe resaltar es que el documento actualiza el documento de 2011 de la SCRCD a la luz de las propuestas del Consejo Distrital. Por

lo anterior, su estructura es similar y la definición de principios, enfoques, objetivos, líneas estratégicas y modelo de funcionamiento se mantienen salvo por ajustes introducidos en su contenido.

De esta manera, el documento se presenta principalmente como un documento de *postura política*, es decir, de toma de posición frente una propuesta institucional que quienes participan en el Consejo consideran no conveniente. Por esta razón, a partir de antecedentes históricos y precedentes normativos del orden nacional y distrital,

se reafirma la necesidad de profundización de un modelo mixto de casas de la cultura, de suerte que no sean unas organizaciones más compitiendo en el mercado por la asignación de recursos y excluidas de toda participación decisoria, sino un espacio sinérgico de encuentro, articulación, concertación y dinamización cultural entre el Estado y la Sociedad Civil. (CDCC, 2013, p.10)

En cuanto a los principios planteados en el documento, si bien se mantienen la mayoría de los planteados por la SCR D, se realizan énfasis distintos en temas como democracia cultural, descentralización, participación, concertación –incluyendo la noción de corresponsabilidad-, autonomía, y sumando los principios de desarrollo humano y construcción de capital social. Se observa en la redacción un mayor interés por garantizar mayor libertad y autonomía para las Casas de la Cultura, pero con la participación corresponsable del Estado.

Posteriormente, como objetivo superior de la Política el documento establece que en consonancia con el Acuerdo 448, ésta busca promover, impulsar y apoyar las casas de la cultura en todas las localidades de la Ciudad, como nodos de organizaciones generadoras de procesos culturales y sociales y de contribuir a que trabajen por el bien público y colectivo y participen en la tarea de hacer efectivos los derechos culturales de la población. El objetivo general se mantiene casi igual en los dos documentos.

El punto en el que se presenta mayor divergencia frente a la propuesta de 2011 es en la definición de Casa de Cultura. Mientras la propuesta de 2011 hace énfasis en el proceso cultural en alianza entre diferentes entidades públicas y privadas a partir de la disponibilidad de un equipamiento público, el documento de la Mesa Distrital las define:

como personas jurídicas de participación mixta, descentralizadas territorialmente en cada una de las localidades, creadas de conformidad con el artículo 96 de la Ley 489 de 1998 entre entidades adscritas a la Secretaría de Cultura, Recreación y Deporte, los Fondos de Desarrollo Local y personas jurídicas particulares de reconocida idoneidad en cultura, arte y/o patrimonio en la respectiva localidad, con equipamiento cultural público dotado para su funcionamiento, para el permanente desarrollo conjunto de actividades culturales artísticas y patrimoniales que aporten al avance en la plena efectividad de los derechos culturales en sus diferentes dimensiones y procesos. (CDCC, 2013, p. 20)

Esta diferencia es fundamental pues ha sido uno de los puntos neurálgicos y de mayor discusión a lo largo de los años. Mientras que desde la SCRCD se privilegia una visión *pública* –es decir estatal- en alianza con organizaciones sociales, la propuesta de la Mesa distrital solicita taxativamente la creación de corporaciones mixtas. La segunda propuesta demanda un mayor grado de formalidad, y por ende mayor compromiso de la Administración, pero al mismo tiempo limita la participación de otras organizaciones, razón por la cual esta definición fue modificada para incluir la expresión “*Corporaciones de Segundo Nivel*” en documentos posteriores. A partir de allí, se mantienen las líneas estratégicas –en una redacción prácticamente idéntica en los dos documentos- y se introducen ajustes al modelo de funcionamiento propuesto en 2011 con el fin de ajustarlo a la definición de casa de cultura propuesta.

Esta propuesta fue comentada y ampliada por el documento Anexo elaborado por el mismo Consejo hacia 2015, el cual desarrolla los antecedentes y postulados expuestos anteriormente. Particularmente, el Consejo Distrital de Casas de la Cultura critica el “giro estatista que tomó la formulación de la política pública en el gobierno distrital”, considerando que se estaba vulnerando la autonomía de las Casas de Cultura al considerarlas como un “equipamiento cultural manejado y controlado” (CDCC, 2015, p.16) por la administración distrital. Para el Consejo Distrital, estas acciones que estaban por fuera de las competencias de la Alcaldía y eran prueba de una extralimitación de sus funciones en lo que refería a cultura. Esta tendencia, según el Consejo, se había venido desarrollando desde el Plan de Gobierno y la Administración de Bogotá Positiva (2008-2011), y tuvo continuidad en el gobierno de la Bogotá Humana (2012-2015).



Así mismo, el documento plantea que la administración pretendió direccionar los criterios de creación de cultura y su distribución en la población, frente a lo cual el Consejo afirma que el papel de la Alcaldía reside en facilitar las condiciones necesarias para que los sectores involucrados en la creación, investigación, circulación, difusión y apropiación de bienes culturales puedan ejercer sus derechos de expresión y concluye afirmando que es necesario que todo plan de desarrollo incluya medidas específicas orientadas a promover la participación ciudadana, garantizando que la administración mantenga la autonomía de las diferentes Casas de la Cultura y desarrolle planes de gestión que permitan el desarrollo de actividades culturales.

Así, la Mesa Distrital de Casas de la Cultura insiste en un modelo participativo y expansivo en la administración y gestión de las Casas, basado en Corporaciones o Fundaciones de Participación Mixta, que evite que las Casas se conviertan en organizaciones que compiten por recursos o que estén sometidas a la intervención o censura estatal por la forma o contenido de los proyectos. Antes bien, se busca que las Casas de Cultura sean espacios de encuentro y concertación entre el Estado y la sociedad civil en relación con la articulación y dinamización de prácticas ciudadanas, en arte, patrimonio y cultura. (CDCC, 2015, p. 29)

### **3.3. Conclusiones**

El análisis comparado de las dos propuestas de política pública existentes a la fecha -la elaborada por la SCR D en el marco del proceso participativo de consulta para el Plan Decenal y el documento del CDCC en el año 2013- implica dos lecturas: una desde el punto de vista técnico y la otra desde la perspectiva política. Empezando por esta última, las dos propuestas evidencian profundas diferencias en torno a temas como la naturaleza jurídica de estos espacios, que se manifiestan, por ejemplo, en tomas de posición que oscilan entre la mayor autonomía que las Casas de Cultura solicitan para el desarrollo de sus proyectos e iniciativas, y el propósito de la Administración Distrital de dar cumplimiento a lo contenido en los documentos normativos y de política existentes a partir de una administración directa –

compartida-de estos espacios. Lo anterior muestra dos maneras distintas de comprender el mismo fenómeno.

Éste ha sido tal vez el principal factor que ha obstaculizado el proceso de formulación y expedición de la política pública. Si bien se realizaron procesos de consulta y concertación con el sector –especialmente en el año 2011 en los escenarios mencionados anteriormente- el diálogo de la Administración Distrital con su principal interlocutor en este proceso, el Consejo Distrital de Casas de Cultura, se ha complejizado a tal punto que en ocasiones se han producido pronunciamientos hostiles y poco constructivos. Las organizaciones que tienen asiento en el Consejo son, en su mayoría, entidades que hacen parte y han participado del Programa de Casas de Cultura desde sus inicios en los años 90s del siglo XX. Es por ello que son testigos del progresivo debilitamiento del mismo y han visto su transformación. Tal vez esto incida en la insistencia del Consejo en la creación de entidades mixtas, con una efectiva participación del Estado en términos de presupuesto, pero otorgando autonomía creativa y administrativa a estos espacios, énfasis que efectivamente tuvo el Programa en sus primeros años.

Si bien existe un relativo acuerdo en torno a la función de una Casa de la Cultura en el desarrollo cultural territorial, no se han podido establecer los mecanismos pertinentes para su empoderamiento. Hasta que no se encuentre una solución a esta situación no se será posible avanzar en la formulación de la política. Esta decisión pasa por un nuevo proceso de concertación con el sector en el cual se construyan acuerdos mínimos en torno a la definición de Casa de la Cultura. Sin embargo, este proceso de concertación no se puede limitar al Consejo Distrital, dado que se debe reconocer que el sector y la ciudad han experimentado una eclosión en los últimos años, dándose la aparición de un conjunto de organizaciones culturales y comunitarias que deben ser parte activa del proceso.

De otra parte, si bien desde el punto de vista técnico y metodológico ya se han planteado algunas reflexiones en torno a las fortalezas y debilidades de los documentos de política existentes<sup>22</sup>, es importante realizar un último énfasis y que tiene que ver con el insuficiente grado de desarrollo que se presenta en dos puntos

22 Al inicio de esta sección del documento se encuentra un cuadro que resume los aspectos más importantes de los documentos de política descritos

fundamentales: 1) marco legal y de competencias, y 2) sostenibilidad en términos de presupuesto. El primer aspecto tiene que ver con las competencias que asignan los documentos a entidades como las Alcaldías Locales, propietarias en algunos casos de los inmuebles. El documento de Política debe plantear las acciones pertinentes para ajustar las competencias institucionales que permitan, en caso que el modelo propuesto se mantenga, la adecuada participación de estas entidades, así como de otras instancias públicas y privadas. Actualmente, el marco legal no es claro en cuanto a esa asignación de competencias, lo cual lleva el tema a un plano de voluntad política de los mandatarios según el enfoque de la Administración de turno. Lo anterior se relaciona con el aspecto de la sostenibilidad, especialmente en términos de presupuesto. Las propuestas existentes asignan una carga económica a las Alcaldías Locales, así como a la misma SCRD sin determinar con exactitud las fuentes de financiación propias de la política y asumiendo implícitamente que los recursos provienen de los recursos públicos del Distrito, a los que se suman los gestionados por las mismas Casas de Cultura.

Esta situación pone en serias dificultades el desarrollo de la política pues se requieren identificar de manera precisa las fuentes de financiación disponibles para la implementación, así como explorar otras complementarias. Por ejemplo, establecer el grado de compromiso que pueden asumir las Alcaldías a través de los Fondos de Desarrollo Local –realizando los ajustes normativos pertinentes; las entidades del Sector Cultura a través de fuentes como Estampilla Procultura, Impuesto al Consumo a la Telefonía Móvil, la Contribución Parafiscal de Espectáculos Públicos de las Artes Escénicas, Recursos Propios del Distrito, entre otros; así como las mismas organizaciones sociales mediante la implementación de esquemas de gestión asociados por ejemplo al emprendimiento cultural.

La principal conclusión que se puede obtener luego del análisis de todos los elementos mencionados hasta el momento es que la no existencia de una Política Pública de Casas de Cultura ha contribuido al debilitamiento del tema en la ciudad y representa un error estratégico para el sector. Si bien los diferentes esfuerzos de política realizados hasta la fecha representan avances, especialmente en la construcción del marco de referencia de la Política, aún persiste la necesidad de realizar un proceso de formulación que permita, no solo elevar un programa a la

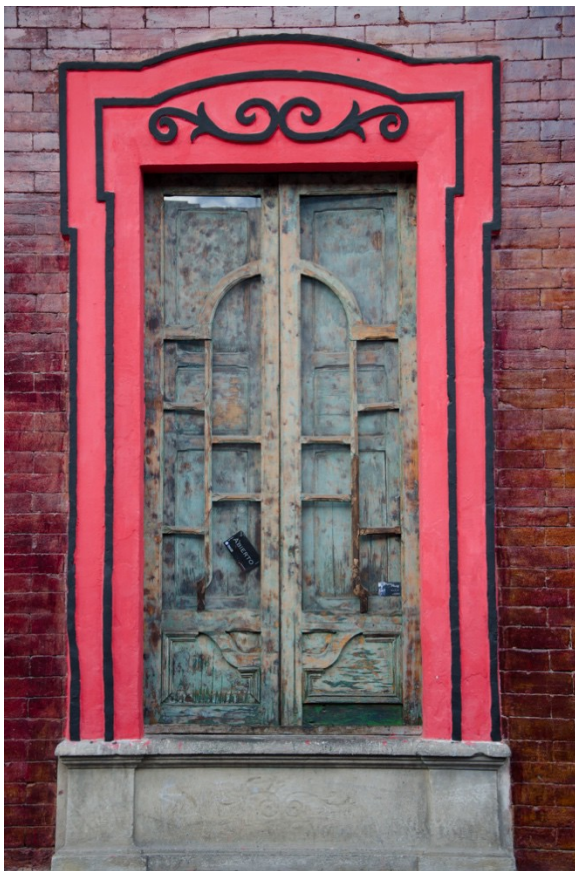
categoría de política, sino también un ejercicio serio, sistemático y profundo de reflexión y discusión en torno a temas como las dinámicas actuales del sector cultura, el ejercicio de los derechos culturales a partir de promover el desarrollo cultural de los territorios y las comunidades, la articulación entre infraestructuras y procesos, entre otros factores. Solo así se podrá construir una hoja de ruta abierta, participativa y propositiva que contribuya a los propósitos del Plan de Desarrollo Bogotá Mejor para Todos, el Plan Decenal de Cultura y le brinde el lugar que se merece a las Casas de Cultura de la ciudad.

Lo anterior permite reconocer los aspectos sustantivos a considerar en la propuesta del horizonte de la política y la ruta de formulación. La existencia de múltiples definiciones de Casas de Cultura ha impedido avanzar en la construcción de los acuerdos mínimos que requiere la política. Así mismo, el balance de los diferentes esquemas de apoyo a la gestión que implementado la SCRD en la materia implica también la necesidad de revisar si las herramientas empleadas hasta el momento han contribuido al fortalecimiento o no de estas instancias. Pese a los diferentes documentos de diagnóstico existentes, los cuáles brindan información valiosa y oportuna, también existen vacíos de información que deben ser resueltos pronto. Para mencionar solamente algunos ejemplos, el sub-registro que se documenta en la existencia, tanto de infraestructuras de casas de la cultura como en de las organizaciones asociadas al proceso, sus dinámicas de gestión e interrelación con otros espacios locales que son complementarios a la oferta de bienes y servicios que allí se efectúan, son algunos de los elementos a tener en cuenta en este aspecto.

En cuanto a la formulación de la política, a la falta de acuerdo sobre el concepto de Casa de Cultura, mencionado anteriormente, se suma la necesidad de actualizar y ajustar metodológicamente las propuestas y ruta de formulación de la política, que debe ser integral; diferenciar programas específicos según la priorización que establezca la SCRD, e incluir aspectos como fuentes de financiación, ajuste del marco normativo, roles y responsabilidades de los diferentes actores, entre otros.

Ante este panorama, los siguientes capítulos plantean los elementos que, desde la Universidad Pedagógica Nacional, en el marco del contrato interadministrativo 169/16, se consideran como fundamentales para su estudio por parte de la SCR.D.

## 4. Retos y horizontes de la política



Hasta el momento, el presente documento ha planteado el escenario ético, político y normativo en el cuál se enmarca la Política Pública de Casas de Cultura; y en este sentido, el enfoque de derechos culturales mediante una política pública orientada a contribuir al desarrollo cultural territorial que brinde las condiciones para que las personas puedan participar en la vida cultural, lo que representa el fin último y horizonte de sentido de la Política Pública. Así mismo, se presentó la revisión de los principales antecedentes y un diagnóstico orientado a conocer, tanto el estado actual de las casas de cultura

existentes en Bogotá, como un balance de las diferentes acciones implementadas para la formulación de la política.

En consecuencia, la ruta para la formulación debe estar orientada por dicho enfoque, dar cumplimiento a la normatividad vigente –expresada principalmente en el la Ley 397 de 1997, el Acuerdo 448 de 2010 y los Decretos Distritales 465 de 2006, 627 de 2007, 455 de 2009 y 689 de 2011-, así como estar en consonancia con los preceptos y propósitos contenidos en la Política Pública de Casas de Cultura

elaborada por el Ministerio de Cultura y especialmente, en el Plan Decenal de Cultura de Bogotá 2012-2021.

Por tal razón, es importante plantear sendos marcos de sentido que posibilitan el desarrollo del proceso de formulación e implementación. Desde el equipo de trabajo UPN-SCRD, en una perspectiva según la cual la acción sectorial se oriente por consolidar comunidades de aprendizaje que conviertan el ámbito cultural, sus agentes e instancias, en portadores de una conciencia colectiva acerca del valor de los saberes de las comunidades de prácticas, los saberes sociales y las experiencias acumuladas, en una lógica de ciudad educadora y del conocimiento, se presenta una propuesta para la discusión que prioriza el sentido de lo público en la Política de Casas de la Cultura y recoge la voz de los diferentes actores que participaron en el trabajo realizado por el equipo UPN-SCRD, descrito en la introducción del este documento, desde octubre de 2016.

#### **4.1. Sobre la definición de “casas de la cultura”**

Según los diferentes documentos revisados hasta el momento, existen varias definiciones a tener en cuenta. Por una parte, les ha considerado como procesos culturales de carácter local cuyo propósito es la promoción, garantía y restitución de los derechos culturales y a fortalecer las dimensiones de los campos del arte, las prácticas culturales y el patrimonio, y que cuenta con un equipamiento cultural de carácter público cuya denominación es *Casa de la Cultura*.

La exposición de motivos del Acuerdo 448 de 2010 del Concejo de Bogotá, si bien reconoce que los equipamientos culturales:

permiten potenciar el capital social, empoderar la comunidad, fortalecer los vínculos comunitarios, generar lazos de confianza, aumentar los niveles de consumo cultural, acrecentar los niveles de participación social y enriquecer las manifestaciones artísticas y culturales, también se afirma que éstas son mucho más que un espacio físico, son organizaciones de segundo nivel (es decir que a su vez están conformadas por otras organizaciones sociales y culturales) que lideran, gestionan, articulan y dinamizan la cultura, el arte y el patrimonio en su localidad. (Concejo Distrital, 2010, p. 1-2)

De allí que el Acuerdo 448 de 2010 es igualmente enfático en considerarlas como nodos de organizaciones generadoras de procesos culturales.

Desde la perspectiva del Ministerio de Cultura, el concepto no ha estado ajeno a la renovación permanente en cuanto a su definición, su estructura orgánica, sus funciones, el enriquecimiento continuo de su plataforma programática, su interacción con la comunidad y el trabajo intercultural e intersectorial. A la luz de estas transformaciones, las casas de la cultura se redefinen reconociendo que su quehacer se inscribe en un ambiente socio-político que en estos tiempos supera ampliamente la dimensión de lo artístico. En este orden de ideas, el Ministerio considera que una Casa de Cultura es un equipamiento del orden municipal, orientado al fortalecimiento de la cultura de las comunidades desde procesos de pedagogía social. Son centros dinamizadores de la vida sociocultural que involucran a toda la población, así como espacios de participación ciudadana para la protección y creación de expresiones culturales, el diálogo de las diferencias y diversidades, la formación formal e informal, entre otras. Igualmente, son espacios alternos de aprendizaje, que interactúan con otras instancias de la sociedad. Pueden generar recursos económicos a partir de iniciativas de emprendimiento cultural. En resumen, son espacios fundamentales en la construcción de la nación (Castrillón, citado por Ministerio de Cultura, 2009, p. 649-650).

Así mismo, el Ministerio plantea que se entienden las casas de cultura como lugares de encuentro que permiten la participación de la comunidad en la vida cultural, el desarrollo de las diferentes expresiones artísticas y el diálogo intercultural en el nivel local. Como instancias culturales, sirven de escenario para la implementación de planes, programas y proyectos artísticos y culturales que convocan, en el nivel local, a los agentes del sector y la sociedad. Las casas de cultura cuentan con un equipamiento del orden municipal (construcción física), orientado al fortalecimiento, en este ámbito, de las comunidades como escenarios donde ocurren actividades culturales y artísticas que involucran a la población (Mincultura, 2013).

Por tanto, la propuesta que recoge la discusión, y que la UPN plantea para el debate, indica que el concepto de Casa de la Cultura hace referencia a que antes que nada y como requisito fundamental, *una Casa de Cultura es un equipamiento o*



*infraestructura de carácter público, mixto o privado* destinado a actividades culturales, artísticas y cívicas, principalmente las relacionadas con la construcción de tejido social y de ciudadanía en una perspectiva local y de proximidad a las comunidades. Una Casa de Cultura es, antes que nada, un lugar físico que llama Casa de la Cultura.

En una Casa de la Cultura *se desarrollan entonces procesos culturales* que congregan a diferentes organizaciones y grupos -trabajando en red con otros espacios- para el desarrollo de prácticas artísticas, culturales y patrimoniales capaces de dinamizar valores democráticos e interculturales, y actúan como nodos y escenarios de encuentro, intercambio y diálogo.

Esta precisión conceptual posibilitará el diseño de líneas estratégicas en la Política Pública de Casas que respondan a problemáticas como la no pertinencia de la oferta cultural local dado que no responde a las necesidades del territorio, el no reconocimiento y apropiación por parte de la comunidad y la no continuidad de los procesos y actividades que se realizan, permitiendo así:

- 1) Generar instrumentos de planeación participativa que permitan identificar las dinámicas culturales del territorio, donde se construya colectivamente una oferta desde la base cultural, la alcaldía local, la SCR D y otros Sectores.
- 2) Generar espacios donde la comunidad participe en el diseño y realización de programas culturales, permitiendo la apropiación del espacio.
- 3) Generar una planeación como mínimo anual que permita crear procesos que puedan circular en el territorio.

## **4.2. Casas de cultura como equipamientos accesibles y adecuados para las prácticas del sector**

Considerando que una Casa de Cultura es en primera instancia un lugar físico y accesible para la ciudadanía, la Política Pública debe generar acciones estratégicas

que posibiliten la existencia, sostenibilidad y adecuación de las mismas a las prácticas y manifestaciones artísticas y culturales, priorizando las infraestructuras públicas en la implementación de los programas y proyectos que se diseñen en virtud de la Política. En este sentido, en su condición de equipamiento la gestión enmarcada y orientada por los lineamientos del PLAMEC debe posibilitar la creación o adecuación de equipamiento públicos pertinentes y con condiciones de sostenibilidad, con una perspectiva territorial que contribuya a cubrir los déficits de infraestructura cultural existente en la ciudad y articulados entre sí. Lo anterior implica aunar esfuerzos con entidades como alcaldías locales o entidades públicas –tanto al interior del sector como con otros sectores- reconociendo además la existencia de otras infraestructuras que pueden complementar, enriquecer o contribuir a los propósitos de la Política. Por ejemplo, considerar lo que ocurre en infraestructuras como los CLANES, las Casas de Juventud, entre muchas otras, permitirá apuntalar el componente de infraestructura de la Política.

El interés de privilegiar las Casas de Cultura públicas obedece a varios argumentos: En primer lugar, reconoce la existencia de un conjunto de infraestructuras que requieren ser dinamizadas y puestas al servicio de los procesos culturales de la ciudad. Así mismo, da cuenta de una filosofía que defiende el lugar de la esfera de lo público en la construcción de ciudad y ciudadanía, y permite, además, posicionar el liderazgo que debe asumir la SCRCD en su articulación con la institucionalidad pública, tanto a nivel sectorial como intersectorial.

No obstante, tampoco se debe olvidar la existencia de infraestructuras privadas, autogestionadas por las Organizaciones Culturales, que pueden también contribuir a los temas mencionados y que requieren líneas de apoyo específicas y diferenciadas acordes a sus necesidades y naturaleza. Por lo tanto, es indispensable que la Política Pública establezca líneas y ejes de trabajo con este tipo de espacios reorientando proyectos y recursos existentes, por ejemplo, los disponibles en virtud de la Contribución Parafiscal de las Artes Escénicas.

### 4.3. Construcción de la oferta cultural de las casas de cultura

Es posible considerar las siguientes líneas de oferta -orientadas bajo el concepto de sociedades del conocimiento y la generación de espacios para crear una pedagogía de la cultura y de encuentro de las comunidades de práctica- en los diversos lenguajes de las artes y las prácticas culturales presentes en el territorio:

- Laboratorios de creación donde a través de mediadores se generen espacios de diálogo, intercambio, experimentación y creación colaborativa en las diversas manifestaciones del arte, la cultura y el patrimonio.
- Espacios de formación artística y cultural donde se reconozcan los saberes locales y las dinámicas urbanas. Lo anterior a partir de mecanismos de observación y reconocimiento que incluyan no solo la multiplicidad de formas de expresión cultural sino la diferencia en términos poblacionales. Igualmente, se requiere explorar nuevas formas de expresión de acuerdo con los intereses y necesidades del mundo contemporáneo. Generar reflexión respecto a disciplinas como la fotografía, la producción de cine, video y la creación de contenidos digitales, por mencionar algunos ejemplos.
- Espacios que permitan la circulación de los contenidos o propuestas al interior de la localidad y con otros territorios de la ciudad, vinculando a las comunidades alrededor de la oferta cultural en actividades que se implementen en espacios públicos (conciertos, lunadas, cine, desfiles, etc.) lo que implica pensarlas como procesos dinámicos que pueden desplazarse y acceder a distintos ámbitos, dinámicas y realidades.
- Espacios de intercambio de saberes donde se permita a la comunidad generar programas donde el diálogo permita la apropiación de herramientas y el reconocimiento de prácticas culturales presentes en el territorio.
- Espacios de encuentro y diálogo entre las organizaciones y agentes culturales, en los cuáles se generen ejercicios de articulación y brinden condiciones para el desarrollo de sus procesos.

- Espacios de articulación de las nuevas tecnologías de la información y las comunicaciones –TIC- para la gestión de la cultura, reconociendo así las nuevas formas de consumo cultural y de vinculación y diálogo entre las diferentes manifestaciones artísticas y culturales.

De esta manera, las Casas de Cultura serán espacios con una oferta co-responsable, donde se reconozcan los saberes y las dinámicas culturales, así como los procesos artísticos multidisciplinares presentes en los territorios, que permitan la apropiación local y la visibilización de las manifestaciones artísticas y prácticas culturales.

#### **4.4. Desarrollo cultural en los territorios desde las Casas de la Cultura**

Pensar en el Rol de las Casas de la Cultura en Bogotá implica pensar desde una dimensión integral del desarrollo, las transformaciones de las dinámicas culturales, sociales, económicas y políticas que se generan en los mismos. De esta forma, es fundamental retomar el planteamiento del Plan Decenal de Cultura 2012- 2021 respecto al Desarrollo Cultural Territorial como un referente en la comprensión de las configuraciones y transformaciones recientes en el campo de la Cultura. Es así como el rol frente al fomento de las capacidades de la ciudadanía, por el reconocimiento y la autonomía de los procesos deben estar articuladas a las acciones de construcción colectiva, organizativa, comunitaria y sostenible que los diversos agentes culturales promuevan desde los territorios, siendo este último una variable fundamental en la medida que una Casa de Cultura debe responder a las dinámicas propias de cada localidad, en una perspectiva micro de relación con el entorno, sin perder de vista los contextos y las coyunturas distrital, regional, nacional y global. Al respecto, es fundamental tener dos dimensiones de acción desde las Casas de la Cultura, para el fomento del Desarrollo cultural de los territorios. El primero tiene que ver con la movilización y puesta en marcha permanente de los principios de igualdad, diversidad, solidaridad, democracia cultural, interculturalidad, participación, descentralización, concertación y corresponsabilidad (Decreto 448 de 2010, Art. 2).

También es indispensable pensar el rol de las Casas de la Cultura como agentes de acción cultural, social y política sostenible desde el desarrollo cultural de las localidades de cara al desarrollo mismo de la ciudad. Es decir, como agentes de la acción, les permite actuar desde unas concepciones de articulación con otros actores locales tales como organizaciones, instituciones, comunidades, colectivos y diferentes expresiones de la ciudadanía en su conjunto. De esta forma, pensar en la importancia del desarrollo cultural de los territorios, implica tomar en cuenta lo que la cultura pueda estar movilizando, a través de los múltiples procesos, desde una concepción activa, crítica, propositiva y permanente en diferentes campos sociales, políticos y económicos; escenarios de transformación ciudadana que aborden dimensiones más estructurales sobre las realidades sociales coexistentes que involucren los contextos urbanos, rurales y cambiantes del escenario presente.

Es por eso que, al pensar las Casas de la Cultura, como escenarios para el diálogo, intercambio, debate, fortalecimiento de las capacidades ciudadanas, formación y creación de prácticas culturales, se convierten en espacios geográficos en la ciudad que amplifiquen las acciones de los sujetos culturales como acciones también políticas para la movilización de un desarrollo integral que aborde las necesidades y apuestas de nuevas agendas y actores que se enmarcan en este proceso.

Desde esta concepción, la articulación de las Casas de la Cultura tendrá también un papel ineludible es la construcción de la paz y de los nuevos retos frente al postconflicto, teniendo en cuenta que el papel del arte y del desarrollo de las prácticas culturales deberá involucrar activamente en sus políticas, la necesidad de comprender los impactos de la guerra, así como movilizar apuestas por la reconciliación y la reparación del tejido social de la ciudadanía en su conjunto. Posibilitar escenarios en las Casas de la Cultura, como motores de búsqueda hacia el reconocimiento de los sujetos como sujetos de derechos, culturales y políticos, permite entrar en la elaboración del campo del desarrollo cultural, como una apuesta más enraizada en las realidades sociales de las localidades y la ciudad en sí misma. Esta apuesta deberá propender por involucrar los diversos actores, así como asumir desde una concepción integral las perspectivas diferenciales, poblacionales y de género como posibilidad para involucrar en este proceso nuevas expresiones que reivindicquen la cultura como sinónimos de transformación de las realidades

territoriales y alternativas para promover una ciudadanía más activa, incluyente, propositiva y organizada.

## **4.5. Escenarios, actores locales y casas de la cultura**

Para abordar la articulación se debe partir de la premisa de garantizar accesibilidad a los servicios culturales de todos los actores, sectores y grupos de la ciudadanía en general. Actualmente, en las casas de la cultura con infraestructura física (pública, mixta o privada) se presenta una limitación referente a la centralización de la oferta en un territorio particular sin atender la cercanía con otros procesos culturales existentes en la localidad. Con relación a lo anterior, la Política debe hacer posible:

- Consolidar un trabajo en red, de la mano con las infraestructuras de la Casa de la Cultura, escenarios de alianza con otros equipamientos que pertenecen a otros sectores con presencia local, con el fin de planear ofertas culturales conjuntas que fomenten misionales de agendas culturales capaces de responder a las dinámicas, problemáticas y procesos territoriales.
- La representatividad por parte de la Casa de la Cultura en espacios de articulación institucional -como la mesa sectorial de Cultura- como parte del diálogo y articulación conjunta entre el sector y los procesos que allí se lleven a cabo.
- Revisar y activar la articulación del Sistema Distrital de Formación Artística y Cultural, así como las entidades adscritas al sector, y el PLAMEC Plan Maestro de Equipamientos Culturales.

Finalmente, se sugiere establecer la discusión acerca de la unión de casas de la cultura por nodos territoriales, con el fin de trabajar como agentes culturales distritales o nodales, generando alianzas que permitan fortalecer las acciones, espacios y procesos culturales.

## 4.6. Retos en la formulación e implementación de la política de casas de la cultura

Con el fin de contribuir con insumos que aporten a la construcción de la política pública de Casas de la Cultura, se hace necesario identificar los retos que se deben tramitar, tanto en la etapa de formulación, como en la etapa de implementación de la política pública. Lo anterior generará un reconocimiento de la política por parte de todos los actores involucrados –incluyendo organizaciones, agentes, colectivos, y ciudadanía en general- y facilitará la implementación de la misma.

En primer lugar, aparece el reto de lograr un adecuado *nivel de concertación* entre los diferentes actores que participan en la formulación de la política, a partir de la definición misma de lo que se entiende por *Casa de la Cultura*, lo anterior reconociendo que existen múltiples y opuestos intereses, que han dificultado el avance en la misma.

En segundo lugar, la necesidad de ajustar el *marco normativo regulador* de la política pública de Casas de la Cultura, dado que el actual es insuficiente y no tiene en cuenta todos los aspectos relacionados con la creación, organización, administración, funcionamiento y sostenibilidad de las Casas de la Cultura. El marco jurídico tampoco establece una adecuada distribución de competencias de las diferentes entidades involucradas, tales como el nivel central y las Alcaldías Locales, por ejemplo, la destinación de recursos a través de los FDL, lo que ha generado una lucha por recursos, acceso y gestión de un conjunto de infraestructuras que se deben mantener, sin que se brinden soluciones en el mediano y largo plazo.

En tercer lugar, es primordial, llegar a un consenso para establecer la *definición de Casa de Cultura* que corresponda a la realidad del fenómeno. El punto de partida para la política pública debe ser la elaboración de una definición que abarque e incorpore las diferentes tipologías existentes, considerando además la existencia de otras infraestructuras similares existentes en la ciudad. El no haber podido alcanzar dicha definición ha impedido que se avance en el tema de la formulación y ha generado tensiones entre los diferentes actores.

Un cuarto reto, consiste en la necesidad de *profundizar y enriquecer los diagnósticos* que den cuenta del desarrollo cultural de cada localidad, ya que a los actuales diagnósticos les ha faltado el estudio holístico de la situación en cuanto al estado de las organizaciones culturales en el nivel local, las infraestructuras culturales públicas o privadas existentes, la sostenibilidad de los procesos de formación implementados, la evaluación de los modelos de operación implementados, falta de indicadores concretos que den cuenta del impacto, entre otros aspectos. Igualmente, se requiere explorar los intereses, necesidades, propuestas y formas de consumo cultural por parte de los diferentes sectores poblacionales en los contextos en los cuáles se insertarán las Casas de la Cultura.

Como quinto, se plantea superar en la etapa de formulación, la *voluntad administrativa y política* de las entidades distritales involucradas en la consecución y puesta en marcha de la mencionada política. Como propuesta para resolver éste reto se plantea el desarrollo y creación de metodologías concretas consecuentes con el diálogo social, plantear desde lo institucional la utilización de festivales y demás encuentros como mecanismos de formulación y socialización de los temas con miras a enriquecer el debate y alcanzar determinados niveles de consenso.

Seguido, se propone como reto de la formulación, alcanzar la *identificación del rol particular de Las Casas de la Cultura*, así como la diferenciación entre las estructuras físicas llamadas Casas de la Cultura y las Corporaciones denominadas igualmente. Para esto es necesario que la política cuente con unos objetivos, líneas, ejes y acciones propias, pero enmarcadas dentro de las políticas del sector.

En cuanto a la implementación sin lugar a dudas el principal reto es garantizar *las fuentes de financiación* para ejecutar la Política Pública, cuya acción pasa por un entendimiento de la importancia de las casas de la cultura en el desarrollo cultural de los territorios; una apuesta política por mantenerla en el tiempo y con los recursos necesarios a través de mecanismos como los programas distritales de apoyos concertados y estímulos, la destinación de recursos a través de la contribución parafiscal de las artes escénicas, por solo mencionar algunos ejemplos.

De la mano con lo anterior, se requiere brindar las condiciones para *la sostenibilidad de estos espacios*, lo cual está asociado no solo a las fuentes de financiación, sino



también a una estructura institucional que brinde estabilidad legal que reconozca su aporte al cumplimiento de metas propuestas por la Administración Distrital. Esto en un marco de construcción de capacidades para la gestión de recursos, planeación estratégica, y el desarrollo de programas y proyectos. Las Casas de Cultura son sostenibles si logran que su oferta sea pertinente a los intereses, prácticas y hábitos de consumo de la comunidad y son apropiadas por las mismas.

Así mismo, durante esta etapa, es importante reconocer la particularidad de los contextos urbanos y rurales de los territorios, establecer una agenda política y pública común, en donde se resalte el tema de la paz y el postconflicto, además de socializar la política a nivel institucional, local distrital y a la base cultural. Finalmente, se propone como reto durante la etapa de implementación, *el diálogo nacional con las casas de la cultura*, en coherencia a iniciativas y avances de estrategias en el marco de Bogotá – Región.

#### **4.7. Articulación con el Modelo de Gestión Cultural Territorial**

La implementación de la ruta de formulación de la política pública propuesta en el siguiente capítulo atiende al propósito final de diseñar una hoja de ruta para el tema de Casas de Cultura en Bogotá en una perspectiva de desarrollo cultural territorial y el enfoque de derechos. Sin embargo, la UPN confiere a las Casas de la Cultura un lugar de especial interés para la implementación del Modelo de Gestión Cultural Territorial<sup>23</sup>, el cual tiene como objetivo definir una ruta de relacionamiento, acciones y propósitos que permita al sector incorporar la dimensión territorial en las políticas, programas y proyectos del sector garantizando la participación de todos los actores locales e institucionales en la generación de capacidades, el empoderamiento de saberes ciudadanos e institucionales y así avanzar hacia una ciudad del conocimiento y el aprendizaje.

En este sentido, dentro de las estrategias previstas para la implementación del modelo –Fortalecimiento técnico territorial; Participación y política; y Gestión de

<sup>23</sup> Para mayor detalle frente al Modelo de Gestión Cultural Territorial, ver el documento “Hacia un Modelo de Gestión Cultural Territorial para Bogotá”, elaborado por la UPN para la SCRD en el marco del contrato interadministrativo 169/16

conocimiento- se incluyen un primer conjunto de acciones específicas relativas a la articulación con las Casas de la Cultura:

- Desde el equipo de gestión territorial es importante contribuir a la identificación de actores y al apoyo a los procesos organizativos alrededor de las casas de cultura en las diferentes localidades. Lo anterior bajo la premisa de conocer y apoyar las dinámicas de los territorios y sus agentes. Esto quiere decir reconocer las dinámicas de la vida cultural de los territorios y generar una discusión amplia y abierta con otro tipo de actores, institucionales y no institucionales, que pueden aportar al tema. Por ejemplo, la institucionalidad de otros sectores, los administradores de equipamientos públicos educativos, de salud, de integración social, etc., así como diferentes organizaciones sociales y culturales que pueden aportar a este propósito. Lo anterior permitirá reconocer sus aprendizajes, posibilitar intercambios de experiencias y saberes, y conocer y tramitar sus necesidades de fortalecimiento.
- En el ejercicio de asesoría técnica con las Alcaldías y los Fondos de Desarrollo Local es necesario posicionar el tema de Casas de Cultura para dinamizar estos espacios en las localidades con infraestructuras existentes o similares, así como lograr su articulación –y eventualmente la asignación de recursos- con las líneas de inversión local definidas para el periodo 2017-2020 contenidas en el documento “*Criterios de Elegibilidad y viabilidad para los proyectos de inversión financiados con recursos de los Fondos de Desarrollo Local – Sector Cultura, Recreación y Deporte*”, expedido por la SDP, y que definió dos líneas de trabajo: Procesos de Formación Artística, Cultural y Deportiva y Eventos Artísticos, Culturales y Deportivos.
- En una perspectiva ampliada del tema de participación, adelantar la revisión de los procesos organizativos y la representatividad de las Casas de la Cultura en los CLACP, así como en las diferentes instancias del SDACP. Lo anterior con el fin de vincular nuevamente a estos actores en las discusiones que tienen lugar desde los espacios de participación a nivel sectorial. Así mismo, de la mano con la identificación de actores, es

importante promover escenarios participativos de trabajo en red a nivel local e inter-local.

Finalmente, es importante mencionar tres escenarios de trabajo a considerar en el tema de Casas de la Cultura. De una parte, el Decreto Distrital 589 de 2015 estableció la Red de Escenarios Públicos Distritales como una instancia de coordinación intersectorial de la gestión distrital, para la articulación y coordinación de los escenarios públicos a cargo de las entidades del Distrito Capital. Lo anterior a partir de los siguientes objetivos:

- Implementar la política distrital dirigida a desarrollar e implementar modelos concurrentes de sostenibilidad para los equipamientos culturales del orden público distrital y local, de acuerdo con lo establecido en el Plan Decenal de Cultura 2012 – 2021.
- Definir estrategias para articular los equipamientos culturales públicos y privados de la ciudad.
- Fomentar el acceso a una oferta artística y cultural permanente, diversa y de calidad, con criterios de equidad, proximidad y seguridad para los habitantes de la ciudad de Bogotá, desde la programación, producción y formación.
- Promover el desarrollo de metodologías y estrategias de producción y sostenibilidad, e instrumentos, prácticas y experiencias para el intercambio de información y conocimiento, que mejoren la capacidad de gestión de los escenarios.
- Implementar e impulsar el uso de las tecnologías de la información y la comunicación, a efectos de socializar, divulgar la programación y circulación de las artes escénicas de los escenarios de la Red, por diferentes medios.
- Propiciar la recuperación, preservación, visibilización y apropiación de la memoria y el patrimonio material e inmaterial en los escenarios de la Red.

Las Casas de la Cultura Públicas hacen parte de red de escenarios públicos distritales según lo establece el Art. 3 del mencionado Decreto. Lo anterior implica

la necesidad que el tema de Casas de Cultura haga parte de las discusiones que se vienen realizando para la implementación del Decreto mencionado.

En la misma línea, a través del Decreto Distrital 541 de 2015 se creó el Sistema Distrital de Formación Artística y Cultural – SIDFAC- en lo concerniente a sus agentes, instancias, procesos y funcionamiento; así como también reglamentar el funcionamiento de los Centros de Formación Musical y Artística que hacen parte de éste. El Decreto define la formación artística como un campo social donde convergen diferentes agentes, espacios y materias, orientados a propiciar la diversidad de modelos pedagógicos del arte y la cultura en dialogo con los contextos, sentires y saberes interculturales de la población. Estos modelos pedagógicos potencian la experiencia, la imaginación, la experimentación e investigación, así como la sistematización, circulación y validación social para fortalecer la expresión, la creación y los diálogos que constituyen a una sociedad.

Así mismo, establece los siguientes objetivos para el SIDFAC:

- 1) Formular concertadamente políticas, planes y programas que fortalezcan las prácticas de formación artística y cultural garantizando su sostenibilidad social, económica y cultural.
- 2) Reconocer y fomentar los diversos enfoques conceptuales, metodológicos y operativos de los procesos de formación.
- 3) Propiciar espacios de construcción de conocimiento, investigación y creación en torno a las pedagogías propias del arte y la cultura.
- 4) Articular las diferentes iniciativas y programas de formación en artes y cultura que realizan las entidades públicas y las organizaciones culturales para promover la movilidad y correspondencia.
- 5) Reconocer y potenciar la labor de los distintos agentes, así como los diferentes proyectos y enfoques pedagógicos que desarrollen procesos de formación artística y cultural en la ciudad.

- 6) Fortalecer los mecanismos de socialización, circulación, gestión y apropiación de los procesos pedagógicos en las artes y la cultura en Bogotá.
- 7) Coordinar y articular los distintos procesos, sistemas y canales de información disponibles sobre formación artística y cultural en el Distrito Capital.
- 8) Articular iniciativas y programas de formación en artes y cultura que realizan las Instituciones Educativas, las entidades de la Administración Distrital que por misionalidad tienen el desarrollo de actividades artísticas y culturales; y las organizaciones culturales para promover la movilidad y correspondencia.
- 9) Coordinar los procesos de validación social de las prácticas pedagógicas entre pares, organismos públicos y organizaciones privadas y la comunidad entorno al arte y la cultura.

Las Casas de la Cultura son reconocidas, tanto como organizaciones que adelantan procesos de formación cultural y artística, así como espacios donde se desarrollan dichos procesos formativos. En este sentido, la implementación del SIDFAC en el Distrito Capital valora la importancia de estas instancias, requiriendo entonces líneas de trabajo articuladas.



Fotografía: Juan Sebastián Perdomo

## 5. Ruta de formulación de la política pública

Al reflexionar sobre la Política Pública, bien sea como una acción o medida gubernamental para regular algún escenario de la vida social o como la construcción de una solución que demanda determinado grupo poblacional a una de sus problemáticas, emerge un interrogante en torno a la naturaleza, tanto del Estado como tomador de decisiones, como de la sociedad civil que las exige. Y es que tanto el Estado, como las Políticas que adopta y la comunidad que habita en su territorio, son realidades que adquieren características que los diferencian de otros, e incluso de sí mismos, a lo largo de su historia. Este es un hecho relevante al momento de llevar a cabo análisis de cualquier tipo.

Es así como en los últimos treinta años, la realidad institucional y política colombiana han sufrido modificaciones sustanciales. Por una parte, la ciudadanía ha venido exigiendo mayores garantías para la realización de una vida digna, al tiempo que el Estado ha avanzado en descentralizar y desconcentrar la toma de decisiones, les ha conferido mayor autonomía a sus regiones y ha modificado su naturaleza para convertirse en un *Estado social de derecho*, que tiene como razón de ser la satisfacción de los Derechos Humanos de sus habitantes.

Aun cuando existen falencias por parte de los gobiernos para cumplir con la anterior misión de manera integral, es pertinente destacar que se han venido realizando esfuerzos para introducir planteamientos y recomendaciones desde individuos y organizaciones, acerca de las rutas y mecanismos que deberían ser facilitados por el Estado para asegurarles mejores estándares de vida. Ha sido este último sentido el que han adquirido las políticas públicas, por ejemplo, en Bogotá, puesto que a partir de los años noventa algunos grupos han ejercido influencia para que se transformen realidades inequitativas, no solo para su beneficio, sino como solución para toda la comunidad.

Es en este orden de ideas, la ciudad cuenta con una considerable experiencia en la formulación, expedición e implementación de Políticas Públicas Sectoriales y Poblacionales, tal como lo reporta la Secretaría Distrital de Planeación, SDP, entidad encargada de brindar asesoría técnica a las entidades distritales en proceso de elaboración y expedición de las mismas. Al respecto, según el balance realizado por la SDP en 2015, Bogotá contaba con 43 documentos de política, de los cuáles 35 cuentan con Acto Administrativo de Expedición, lo cual, les brinda validez y sustento legal.

POLÍTICAS SECTORIALES		
<b>Ambiente</b>	Política de Salud Ambiental para Bogotá, D.C	Decreto 596 de 2011
	Política para la Gestión de la Conservación de la Biodiversidad en el Distrito Capital	Decreto 607 de 2011
	Política para el manejo de suelo de protección en el D.C	Decreto 462 de 2008
	Política Pública Distrital de Educación Ambiental	Decreto 675 de 2011
	Política de Humedales del Distrito Capital.	Decreto 624 de 2007
	Política Pública Distrital de Ruralidad	Decreto 327 de 2007
	Política de Producción Sostenible para Bogotá D.C.	Decreto 482 de 2003
	Política Pública Distrital de Protección y Bienestar Animal	Decreto 242 de 2015
<b>Cultura</b>	Política Pública de Deporte, Recreación , Actividad Física y Parques para Bogotá 2009-2019, denominada “Bogotá mas activa”.	Decreto 229 de 2015
<b>Desarrollo Económico</b>	Política Distrital de Productividad, Competitividad y Desarrollo Socioeconómico de Bogotá D.C.	Decreto 064 de 2011
	Política pública de financiación y democratización del crédito en Bogotá, D.C	Decreto 589 de 2009
	Política pública de trabajo decente y digno	En formulación
	Política Distrital de Turismo para Bogotá, D.C. y su zona de influencia Región Capital	Decreto 327 de 2008
<b>Salud</b>	Política Pública de Seguridad Alimentaria y Nutricional para Bogotá, Distrito Capital, 2007-2015, Bogotá sin hambre	Decreto 508 de 2007
	Política Pública de Prevención, Control y Vigilancia Epidemiológica de Infecciones Intrahospitalarias- IIH para Bogotá D.C.	Resolución 073 de 2008
	Política Distrital de Salud Mental	Documento borrador de 2013
	Política Pública de Salud Oral de Bogotá. D.C Con participación social para el decenio 2011-2021	Documento Secretaría Distrital de Salud 2011



	Política Pública de Participación Social y Servicio a la Ciudadanía en Salud para Bogotá, Distrito Capital	Decreto 530 de 2010
	Política Pública de Prevención y Atención del Consumo y la Prevención de la Vinculación a la Oferta de Sustancias Psicoactivas en Bogotá, D.C	Decreto 691 de 2011
	Política de Salud Sexual y Reproductiva 2011-2020	Documento borrador
	Política de salud y calidad de vida de los trabajadores y trabajadoras de Bogotá.	Resolución 1312 de 2011
	Política Pública contra la Mortalidad Materna y Perinatal	Documento Secretaría Distrital de Salud 2011
<b>Educación</b>	Plan Sectorial de Educación 2012-2016	Documento borrador 2012
<b>Movilidad</b>	Plan Distrital de Seguridad Vial para Bogotá, Distrito Capital	Decreto 397 de 2010
<b>Planeación</b>	Política Distrital de Ciencia, Tecnología e Innovación.	Documento borrador
	Política pública de eco urbanismo y construcción sostenible	Decreto 566 de 2014
	Lineamientos de la Política Pública para la garantía plena de los derechos de las personas lesbianas, gay, bisexuales y transgeneristas - LGBT - y sobre identidades de género y orientaciones sexuales en el Distrito Capital, y se dictan otras disposiciones	Acuerdo 371 de 2009
<b>Mujer</b>	Política Pública de Mujeres y Equidad de Género en el Distrito Capital	Decreto 166 de 2010
<b>Gobierno</b>	Política Pública de Participación Incidente para el Distrito Capital	Decreto 503 de 2011
	Política Pública Distrital de Convivencia y Seguridad Ciudadana	Decreto 657 de 2011
	Plan Distrital para la Prevención y Atención de Emergencias para Bogotá D.C."	Decreto 423 de 2006
	Política Pública Distrital de Comunicación Comunitaria	Decreto 150 de 2008
<b>Hábitat</b>	Política Pública Integral de Hábitat	Documento borrador

Tabla 11. Políticas sectoriales

Fuente: SDP (2016a)

<b>POLÍTICAS POBLACIONALES</b>		
<b>Integración Social</b>	Política Pública para los pueblos indígenas de Bogotá D.C	Decreto 543 de 2011
	Política Pública para el reconocimiento de la diversidad cultural, garantía, protección y el restablecimiento de los derechos de la población raizal en Bogotá	Decreto 554 de 2011
	Política Pública Distrital para el grupo étnico Rrom o Gitano en el Distrito Capital	Decreto 582 de 2011

	Política Pública para las Familias de Bogotá, D. C.	Decreto 545 de 2011
	Política Pública de Infancia y Adolescencia de Bogotá D.C.	Decreto 520 de 2011
	Política Pública Social para el Envejecimiento y la Vejez en el D.C. 2010 – 2026	Acuerdo 254 de 2006 Decreto 345 de 2010
	Política Pública de Discapacidad para el Distrito Capital	Decreto 470 de 2007
	Política Pública de Juventud para Bogotá D.C. 2006-2016	Decreto 482 de 2006
	Política Pública Distrital y el Plan Integral de Acciones Afirmativas, para el Reconocimiento de la Diversidad Cultural y la Garantía de los Derechos de los Afrodescendientes	Decreto 151 de 2008 Decreto 403 de 2008 Acuerdo 175 de 2005
	Política Pública de y para la Aduldez	Decreto 544 de 2011

Tabla 3. Políticas Poblacionales

Fuente: SDP (2016a)

Para el caso del Sector Cultura, Recreación y Deporte, la SDP solamente referencia la existencia de la Política de Deporte y Actividad Física (2015). Lo anterior no quiere decir que el Sector no haya realizado ejercicios de formulación de políticas culturales pues, al contrario, los documentos de las Políticas Culturales para Bogotá 2004-2016, y especialmente el Plan Decenal de Cultura 2012-2021, han sido ejercicios de planificación estratégica y han sugerido políticas culturales que posibilitan el reconocimiento de la diversidad y del importante aporte de la sociedad civil organizada a la vida y la cultura de la capital. La elaboración colectiva de estos documentos apuntó a la definición de objetivos y tareas en común para que las entidades de gobierno y los agentes culturales, posicionen la cultura como una de las bases del desarrollo de los habitantes y de la ciudad.

Así mismo, pese a que no han sido expedidos e implementados, los avances en la formulación de la Política Pública de Casas de Cultura, que, como ya se ha referido, está soportada por el Acuerdo 448 de 2010, también han representado esfuerzos para buscar alternativas que permitan la promoción, el impulso y el apoyo para que en todas las localidades de Bogotá estos espacios se transformen en nodos de organizaciones que den lugar a procesos culturales, que trabajen por el bien público y que contribuyan a la consecución de los derechos culturales de la población

En atención a estos elementos, la Ruta de Formulación de la Política Pública de Casas de la Cultura debe orientarse por los preceptos contenidos en la *Guía para Formulación de Políticas Públicas Distritales*, lo cual requiere precisar los elementos teóricos y metodológicos de esta propuesta, cuya implementación permitirá su expedición por parte de la Alcaldía Mayor.

## 5.1. Contexto teórico de política pública

En el campo de investigación de las ciencias políticas y los estudios del Gobierno, desde hace varios años se ha venido posicionando como un tema de análisis la actividad concreta del Estado. Esto es, la forma en la que dicha organización política define e implementa decisiones en lo público. Lo anterior implica un desplazamiento del objeto de examen de la gestión pública, desde el qué y cómo es el Estado, hacia productos específicos de ese Estado que se diseñan para cumplir con los fines del bienestar general.

En este contexto, fue perfilándose el concepto de Política Pública. Desde distintas corrientes y a lo largo de las últimas décadas, han emergido diferentes visiones. Algunas de ellas complementarias entre sí y otras, con marcadas diferencias. En la siguiente tabla, se presentan algunas de estas miradas:

Tabla 4. Conceptos de política pública

Definición	Autor
Cualquier cosa que el gobierno escoja hacer o no hacer	Thomas Dye (1992)
De forma simple, la política pública es la suma de las actividades de gobierno, actuando directamente o a través de sus agentes, mientras tenga influencia en la vida de los ciudadanos.	B. Guy Peters (1999)
Entiendo por política pública el conjunto de decisiones, acuerdos y acciones realizadas por un grupo de autoridades públicas, con o sin la participación de los particulares, encaminadas a solucionar o evitar un problema definido como relevante y a seleccionar, diseñar e implementar los instrumentos que permitan cumplir los objetivos. La política pública hace parte de un ambiente determinado, busca	Raúl Velásquez (2006)

modificar o mantener ese ambiente y puede producir o no los resultados esperados.	
Una política pública se puede entender como la orientación general que define el marco de actuación de los poderes públicos en la sociedad, sobre un determinado asunto. De manera más concreta, la política pública se presenta como un proceso de decisiones y acciones gubernamentales actuando directamente o a través de sus agentes, tendiente a resolver un asunto de interés público.	William Jiménez (2007)
Dispositivos político - administrativos coordinados en principio alrededor de objetivos específicos.	Pierre Muller e Yves Surel (1998)

Fuente: elaboración propia

A su vez, Roth (2002) reúne definiciones de otros autores colombianos que la describen como:

Conjunto de sucesivas respuestas del Estado (o de un gobierno específico) frente a situaciones consideradas socialmente como problemáticas. (...) Conjunto de sucesivas iniciativas, decisiones y acciones del régimen político frente a situaciones socialmente problemáticas y que buscan la resolución de las mismas o llevarlas a niveles manejables. (p. 26)

Posteriormente, este último analista concluye que un rasgo en común para la identificación de la existencia de una política pública, es la satisfacción de cuatro pilares, a saber: la implicación del gobierno; la percepción de problemas; la definición de objetivos y el desenvolvimiento de las acciones, a través de un proceso. A partir de lo anterior y después de precisar lo que resultaría más relevante al acotar lo que es política pública, Roth (2002) sugiere la siguiente interpretación:

Un conjunto conformado por uno o varios objetivos colectivos considerados necesarios o deseables y por medios y acciones que son tratados, por lo menos, parcialmente, por una institución y organización gubernamental con la finalidad de orientar el comportamiento de actores individuales o colectivos para modificar una situación percibida como insatisfactoria o problemática. (p. 27)

Con anterioridad, se había comentado sobre el precedente bogotano de movilización social, como uno de los factores de existencia de las políticas públicas en la ciudad. Por esta misma vía, la administración distrital propuso una definición de política pública, que plasmó en la *Guía para la formulación, implementación y evaluación de Políticas Públicas Distritales*:

La política pública entendida como el conjunto de decisiones políticas y acciones estratégicas que llevan a la transformación de una realidad social, que tanto los ciudadanos y ciudadanas como quienes representan el Estado han determinado como importante o prioritaria de transformar, dado que subsisten en ella condiciones de desequilibrio y desigualdad que afectan la calidad de vida. La política pública plantea una distribución diferente de lo existente, es especial y de manera estructural, del poder y su relación con la distribución de los bienes y servicios, y de éstos en atención a la materialización de los derechos individuales y colectivos teniendo en cuenta contextos y territorios políticos y sociales. (SDP, 2011, p. 4)

El anterior concepto de política pública, es el derrotero para la formulación de Políticas Públicas en Bogotá. En consecuencia, es el que se retoma en esta propuesta de formulación de Política Pública de Casas de Cultura. En lo que tiene que ver con las definiciones anteriores, la conceptualización que propone el Distrito se desliga de estas por cuanto sugiere que las decisiones públicas, para la transformación de una situación de inequidad o la redistribución de bienes o servicios, surgen de un escenario de consenso entre la ciudadanía y el Estado.

Como se plasma también en la definición, dicho ejercicio singular de concertación da lugar a otra lógica de poder en la cual la ciudadanía se organiza para exigir la satisfacción de sus derechos y en la que el Estado, acoge alternativas sugeridas por la ciudadanía para la resolución de problemáticas que la aquejan o que menoscaban su calidad de vida. Merece especial mención el hecho de que la materialización de los derechos individuales y colectivos ocurre en el territorio en el que residen los ciudadanos. Esto exige al Estado el cumplimiento de su quehacer acatando principios de descentralización y de adaptación a las prácticas y formas de vida de los habitantes.

Otros tres aspectos deben ponerse de relieve de ese horizonte que sugiere el distrito para la política pública. En primera medida, que la política pública refleja un encuentro de actores que asumen responsabilidades de orden político para la satisfacción de los derechos de la mayoría. En segundo lugar, que la búsqueda de la dignidad humana debe ser el elemento unificador de ese encuentro entre el Estado y la sociedad (SDP, 2011) y por último, que, al impactar el Estado en el nivel territorial, permite la creación de escenarios locales en los cuales los ciudadanos pueden participar directamente de la forma en la cual se decide, implementa y evalúa la política.

De otra parte, es necesario poner en relieve que una Política Pública define un ámbito normativo para la acción, el cual se constituye a través de medidas concretas, entre otras, como planes, proyectos, contratos, subsidios e instrumentos de acción pública que aportan al logro de los objetivos de la política. Así mismo, “una política pública está constituida por declaraciones actos, decisiones e instrumentos que no pueden ser considerados aisladamente” (Jiménez & Ramírez, 2008, p. 56). Lo anterior, en razón a la función social que la política desempeña. Así que no se trata solamente de que aporte en la resolución de alguna problemática presente en un sector determinado, sino que, al tiempo, regule y redistribuya el conjunto de bienes y servicios con los que cuenta la sociedad para el logro del fin común.

Finalmente, las políticas públicas intervienen de manera sectorial la realidad. De acuerdo con los analistas, esto ha tenido un resultado ambivalente. Ha generado el avance en algunos aspectos de la vida de los ciudadanos y de su pertenencia a lo público, pero simultáneamente, no han posibilitado el diálogo con otras políticas y, por tanto, no han contribuido a la superación de otras problemáticas, a la garantía de otros derechos o a una concepción de dignidad integral.

## 5.2. Contexto metodológico y fases

En atención a los lineamientos establecidos por la SDP, la propuesta para la ruta de formulación de la Política Pública de Casas de Cultura se desarrolla en las siguientes fases o ciclos:<sup>24</sup>

### 5.2.1. Elaboración de la agenda pública

En esta fase se establecen participativamente las orientaciones y reflexiones que guiarán todo el proceso de desarrollo de la política pública. De esta manera, ésta se construye identificando:

- *La problemática que se quiere intervenir* (causas, consecuencias), definiendo la población y territorios objetos de intervención, así como los actores involucrados en el proceso, temporalidad de la política y recursos disponibles.
- *Un marco de referencia*, que incluye la revisión del contexto normativo, teórico, ético y político, así como los instrumentos de planeación vigentes y que afectan el desarrollo de la Política.
- *Un diagnóstico de la situación* que permita la lectura de los factores, los determinantes, entre otros elementos que caracterizan las condiciones, situaciones y problemáticas identificadas como objeto de la política, de modo que facilita caracterizar sus posibles alternativas de solución y transformación.

### 5.2.2. Formulación de la política

Esta fase se construye sobre los resultados obtenidos en la primera fase, que determinó el horizonte de sentido. Lo anterior permitirá realizar un análisis por medio del cual se identifiquen los puntos generales y neurálgicos a tratar. En esta fase se deben tratar en primera instancia los temas que históricamente han impedido avanzar en la generación de la Política de Casas, lo anterior con el fin de tramitar adecuadamente dichos obstáculos.

24 Para el detalle de la Ruta Propuesta, ver anexo

De esta manera, el propósito de la fase de formulación es identificar con precisión respuestas integrales a los factores o determinantes de las situaciones, condiciones, problemáticas o potencialidades identificadas. Consiste en:

- *Diseño, valoración y selección de las alternativas*, que, de manera integral, transforman cada una de las situaciones, condiciones, problemáticas o potencialidades identificadas, realizando una valoración técnico-política de las mismas en términos de ajuste de prioridades, contribución al logro de los objetivos, vinculación con los actores involucrados, recursos disponibles, riesgos, efectos generados, entre otros.
- *Definición de la estructura de la política* mediante mecanismos de planeación estratégica participativa para que, a partir del diagnóstico existente y el marco de referencia elaborado, se identifiquen los objetivos (superior y general), ejes o líneas de política, metas, programas-proyectos, actividades, esquema de seguimiento y evaluación, responsables y financiación.
- *Elaboración del documento técnico* que incluya el marco de referencia, el diagnóstico, la estructura de la política, y orientaciones para la implementación.

### **5.2.3. Adopción de la decisión**

Representa el mecanismo a través del cual la SCRD, en articulación con las instancias competentes –incluyendo las Secretarías de Planeación, Hacienda, la Dirección Jurídica Distrital, entre otros-, elabora, tramita, expide y socializa los actos administrativos o legislativos competentes (decretos, acuerdos, resoluciones, etc.), que recogen la política pública formulada, establece los lineamientos para su ejecución y dan paso a la siguiente fase.

### **5.2.4. Implementación**

En esta fase la Política Pública formulada inicia su implementación y por lo tanto requiere de la participación de las entidades responsables definidas en el documento, así como de los actores involucrados. En este caso incluyen a



organizaciones que han realizado procesos de Casa de la Cultura, Alcaldías Locales, entidades del Sector, comunidades, entre otros.

La implementación incluye el diseño de los programas, planes y proyectos contemplados en la Política, por ende, implica:

- Elaboración de cronogramas en el que se definan específicamente las actividades y los tiempos.
- Diseño de Plan de Acción de la Política.
- Elaboración y armonización de Planes, programas y proyectos.<sup>25</sup>

#### **5.2.5. Evaluación y seguimiento constante**

La evaluación Implica generar procesos que permitan valorar todo el proceso que se desarrolló y la implementación de la Política, así como sus resultados, con el objetivo de identificar problemas, errores, acciones positivas y puntos destacados. Esta evaluación debe ser constante, estar acompañada por los diferentes actores, y arrojar resultados del ejercicio. Para la evaluación se debe generar:

- *Un diseño de plan de seguimiento y monitoreo* con el fin de supervisar y evaluar el logro de los objetivos de la política pública a partir de los proyectos y programas implementados. El objetivo principal se enfoca a identificar las falencias a tiempo con el fin de realizar las modificaciones pertinentes si es el caso y cumplir con las metas definidas basadas en los objetivos. Es ideal establecer el esquema de seguimiento antes de implementar la política identificando destinatarios de la información, indicadores, mecanismos de recolección de información, responsables, periodicidad de la información, análisis y elaboración de informes.
- *Realizar una evaluación* como mecanismo que permite medir el avance en el cumplimiento de los propósitos de una política pública, verificar la

<sup>25</sup> Según la SDP, un plan es el conjunto de programas para alcanzar los objetivos generales; mientras que el programa se define como el conjunto de proyectos necesarios y suficientes para el logro de los objetivos específicos; y el proyecto es la unidad básica que consolida la planeación, compuesta por un conjunto de acciones y actividades concretas interrelacionadas y coordinadas, limitadas en cuanto a tiempo, sector, grupos-meta, recursos y cuyo fin es materializar los objetivos planteados previamente (SDP, 2010, p. 17)

eficiencia y efectividad de las acciones emprendidas, los resultados obtenidos, entre otros aspectos. Así mismo decidir el tipo de evaluación a realizar frente a quién evalúa (interna o externa); temporalidad (Ex-ante, intermedia o Ex-post) y contenido (proceso o resultado e impacto)

### **5.3. Aproximación a los actores involucrados y recursos**

Para la construcción de la Política Pública de Casas de Cultura es necesario identificar tanto, los actores que han estado involucrados en el proceso hasta el momento, como otros actores que no han participado pero que es indispensable escuchar sus voces, propuestas y opiniones. Al respecto, algunos de los actores involucrados a los cuáles debe convocar la SCRCD son:

#### **Institucionalidad pública cultural:**

- Ministerio de Cultura
- IDARTES
- IDPC
- Fundación Gilberto Alzate Avendaño
- Orquesta Filarmónica de Bogotá
- IDRCD

#### **Institucionalidad pública de otros sectores:**

- Secretaría de Gobierno (Subsecretaría de Asuntos Locales)
- Alcaldías Locales
- Secretaría General
- Secretaría de Planeación – Entidad que brinda asesoría para la formulación de políticas públicas.
- Secretaría de Integración Social
- Secretaría de Educación
- Secretaría de Desarrollo Económico
- Secretaría de Hábitat
- Secretaría de Hacienda

### Organizaciones del sector cultura y otros sectores:

- Organizaciones de Casas de la Cultura
- Organizaciones culturales comunitarias con y sin infraestructura propia.
- Otras organizaciones sociales
- Administradores de infraestructuras culturales privadas (teatros, centros culturales, salas de cine, entre otros)
- Universidades con programas asociados a la Gestión Cultural

### Espacios de participación – Sistema Distrital de Arte, Cultura y Patrimonio:

- Consejos Locales de Arte, Cultura y Patrimonio
- Consejo Distrital de Casas de la Cultura
- Consejo Distrital de Asuntos Locales
- Consejo Distrital de Arte Cultura y Patrimonio

Ahora bien, una de las principales necesidades para la formulación de la política corresponde a la necesidad de contar con un equipo de trabajo cuyos perfiles y roles permitan el logro de los objetivos planteados.

En ese sentido es importante que desde la SCR D como cabeza de sector y encargada de la formulación, implementación y seguimiento de las políticas culturales se cuente con un equipo de trabajo destinado específicamente al desarrollo de este proceso. Lo anterior bajo el liderazgo de la Subdirección de Infraestructura Cultural, dependencia en la cuál recae la responsabilidad de la gestión frente a las casas de cultura según la nueva estructura administrativa de la SCR D.

No obstante lo anterior, es preciso que cada dependencia de la Secretaría conozca su papel para el desarrollo de la política, el cual se esboza a continuación:

Dependencia	Rol frente al modelo	Línea de acción
<b>Oficina Asesora de Comunicaciones</b>	Facilitar estrategias de comunicación y divulgación para la formulación de la política pública	Convocatoria y difusión de acciones
<b>Dirección de Asuntos Locales y Participación – Subsecretaría de Gobernanza</b>	Responsable de la articulación en los territorios frente a la propuesta de formulación de la política pública	Identificación de actores Apoyo en el levantamiento de información. Caracterización de los territorios objetos de la

		política Apoyo a procesos de diagnóstico participativo y ejercicios de prospectiva
<b>Dirección de Fomento</b>	Participación en el diseño de estrategias y acciones para el fomento a casas de la cultura	Convocatorias y alianzas estratégicas
<b>Dirección de Arte, Cultura y Patrimonio</b>	Participación en el diseño de programas y proyectos.	Lineamientos para proceso de formación, circulación, creación, investigación, apropiación artística en casas de cultura
<b>Dirección de Cultura Ciudadana / Observatorio de Cultura</b>	Fomentar la gestión del conocimiento desde y para los territorios de la ciudad y el rol de la casas de cultura en la construcción de ciudad.	Investigación y gestión del conocimiento
<b>Dirección de Planeación</b>	Acopiar, sistematizar y analizar la información pertinente que desde el sector se produce sobre los territorios y la que desde estos se produce. Participar en los procesos de planeación participativa y formulación de la política	Investigación y gestión del conocimiento.
<b>Dirección de Personas Jurídicas</b>	Participación en el diseño de estrategias y acciones para el fortalecimiento de las organizaciones culturales	Acopio de información sobre organizaciones sin ánimo de lucro
<b>Oficina Asesora Jurídica</b>	Acompañamiento en la elaboración de los actos administrativos respectivos para la expedición de la Política pública	Trámite en el proceso de expedición de la política

Tabla 15. Responsabilidad de las dependencias

Fuente: elaboración propia

Así mismo se requiere que todas las entidades públicas del sector cuenten con profesionales de enlace que participen activamente en la formulación de la política. Lo anterior con énfasis en los directores o coordinadores de programas como Arte para la transformación social, CLAN, Tejedores de Vida, Biblored, entre otros.

Ahora bien, respecto al equipo encargado de la formulación de la política, se sugiere constituir un grupo de trabajo compuesto por mínimo tres profesionales responsables de:

- Diseño de herramientas metodológicas para la construcción de diagnósticos, elaboración de documentos conceptuales, normativos, marco ético y horizonte de la política.
- Elaboración e implementación de mecanismos de articulación interinstitucional
- Diseño e implementación de la estrategia de participación social, mesas de trabajo con actores, entre otros.
- Formulación y evaluación de las alternativas de solución, programas y proyectos para la viabilización de la política pública.

Este equipo requiere contar como mínimo con los siguientes recursos técnicos y materiales:

- Equipos de computo
- Chaqueta, carnet y demás distintivos institucionales
- Recursos económicos para el desarrollo de mesas de trabajo con actores, ejercicios de participación, elaboración de documentos, entre otros.

Según el anexo de metodología para la formulación de la política pública de Casas de Cultura (anexo), este equipo sería responsable de coordinar las diferentes acciones previstas según la metodología planteada y avalada por la SDP, así como de la entrega de los siguientes resultados:

- Elaboración de la ruta y propuesta metodológica de construcción de la PPCC
- Elaboración del documento de marco de referencia de la PPCC
- Elaboración del documento de diagnóstico participativo
- Formulación de alternativas de solución, costeo de programas y proyectos y del esquema de monitoreo y evaluación
- Elaboración documento técnico con la estructura de PPCC
- Elaboración del documento de orientaciones para la implementación de la PPCC

- Acompañamiento para la elaboración del acto administrativo de expedición de la PPCC

## 6. Conclusiones

Para todas las entidades, organizaciones y agentes involucrados e interesados en lo concerniente a las Casas de Cultura en Bogotá, la expedición de la política pública ha sido un anhelo y un sueño aplazado por mucho tiempo. Pese a la existencia de un mandato del Cabildo Distrital, múltiples factores han impedido su cumplimiento.

En este contexto, la única alternativa posible para el sector es reconocer que, si bien hay avances, estos no son suficientes y es necesario el compromiso conjunto para sacar adelante la Política. Lo anterior implica además una profunda reflexión sobre los aciertos y errores de veinte años de gestión del programa de casas de cultura y de formulación de la Política como tal. Es importante reconocer que las discusiones no siempre se han centrado en el desarrollo cultural de los territorios. Así mismo, considerar que la realidad de la ciudad y del sector se ha transformado y en los últimos años han aparecido programas, proyectos, iniciativas públicas y privadas, que obligan a repensar el lugar de las Casas de Cultura en el desarrollo cultural territorial.

Por lo anterior, el presente documento plantea una propuesta de insumos para la construcción de la Política Pública y genera una primera ruta de formulación a la espera que contribuir a que las discusiones y debates venideros permitan superar la deuda histórica existente, no solo con las casas de cultura, sino con las comunidades que no han logrado una plena garantía y ejercicio de sus derechos culturales. Es necesario también, que la Política Pública permita posibilite la sostenibilidad financiera e institucional de las Casas como actores fundamentales para el desarrollo de las prácticas y procesos culturales en Bogotá. Además, la movilización social, fomento de la participación ciudadana y democrática hacen parte de las estrategias indispensables que permitirán a la Política Pública promover acciones de incidencia y articulación desde los procesos organizativos y culturales existentes en las localidades.

## Bibliografía

Agreda, A. Delegada de los pueblos indígenas al Consejo Distrital de Cultura (2009). *La construcción de la participación*. Bogotá.

Alcaldía Mayor de Bogotá (2015a). Decreto 589 *“Por medio del cual se crea la Red de Escenarios Públicos Distritales y se dictan otras disposiciones”*. Bogotá

\_\_\_\_\_ (2015b). Decreto 541 *“Por medio del cual se reglamenta el Acuerdo Distrital 594 de 2015, se crea el Sistema Distrital de Formación Artística y Cultural - SIDFAC, y se dictan otras disposiciones”*. Bogotá

\_\_\_\_\_ (2011). Decreto 689 *“Por medio del cual se adopta la Guía para la Formulación, Implementación y Evaluación de Políticas Públicas Distritales”*. Bogotá.

\_\_\_\_\_ (2009). Decreto 455 *“Por el cual se modifica, adiciona y reglamenta el Decreto Distrital N° 627 de 2007, por medio del cual se reformó el Sistema Distrital de Cultura y se establece el Sistema Distrital de Arte, Cultura y Patrimonio”*. Bogotá

\_\_\_\_\_ (2007). Decreto 627 *“Por el cual se reforma el Sistema Distrital de Cultura y se establece el Sistema Distrital de Arte, Cultura y Patrimonio”*. Bogotá.

\_\_\_\_\_ (2006a). Decreto 558 *“Por el cual se determina el objeto, la estructura organizacional y las funciones de la Secretaría Distrital de Cultura, Recreación y Deporte y se dictan otras disposiciones”*. Bogotá.

\_\_\_\_\_ (2006b). Decreto 465 de 2006 *“Por el cual se adopta el Plan Maestro de Equipamientos Culturales de Bogotá Distrito Capital”*. Bogotá



\_\_\_\_\_. (2002) *Por el cual se establece el sistema distrital de cultura. Decreto 221* Recuperado de:  
<http://www.alcaldiabogota.gov.co / sisjur/normas/ Norma1.jsp?i=5234>

Arenas, E. Alfonso, M. Niño, S. (2015). *Ejercicios de la Cultura 2. Estéticas sociales, empeños, gestos y variables alrededor de seis proyectos apoyados por el Programa Nacional de Concertación del Ministerio de Cultura en 2014*. Bogotá. Ministerio de Cultura-Universidad Pedagógica Nacional.

\_\_\_\_\_. (2013). *Ejercicios de la Cultura. Equilibrios, movilidades, tendencias: un esbozo de caracterización alrededor del Programa Nacional de Concertación del Ministerio de Cultura 2008-2012*. Bogotá. Ministerio de Cultura-Universidad Pedagógica Nacional.

Ariza Becerra S., Castiblanco Bello S. y otros. Documento mesa de trabajo fortalecimiento al Sistema Distrital de Participación de Arte, Cultura y Patrimonio. Contrato Interadministrativo UPN-SCRD 169/16. Bogotá. Diciembre 2016.

Borja, J. (2003). *La ciudad conquistada*. Alianza Editorial. Barcelona.

Colombo, C. (2006). "Innovación democrática y TIC, ¿hacia una democracia participativa?". En: "Segundo Congreso sobre Internet, derecho y política: análisis y prospectiva" IDP. Revista de internet, Derecho y Política. No. 3. UOC (Fechas de consulta: 23/01/2017) <http://www.uoc.edu/idp/3/dt/esp/colombo.pdf>

Congreso de Colombia (1997). *Ley 397 Por la cual se desarrollan los Artículos 70, 71 y 72 y demás Artículos concordantes de la Constitución Política y se dictan normas sobre patrimonio cultural, fomentos y estímulos a la cultura, se crea el Ministerio de la Cultura y se trasladan algunas dependencias*. Bogotá: Congreso de la República

\_\_\_\_\_ (1991). Constitución Política de Colombia. Bogotá: Congreso de la República

Comité de Derechos Económicos, Sociales y Culturales CDESCD (2009). *Observación general N° 21 Derecho de toda persona a participar en la vida cultural*. Ginebra: E/C.12/GC/21/Rev.1

Comisión de las comunidades europeas (2001). *La Gobernanza Europea. Un libro blanco*. Bruselas: Unesco.

Comisión Económica para América Latina y el Caribe CEPAL (2015). *Panorama del desarrollo territorial en América Latina y el Caribe, 2015. Pactos para la igualdad territorial*. Santiago de Chile. Naciones Unidas-Cepal.

\_\_\_\_\_ (2001). Población, territorio y desarrollo sostenible. Notas de la reunión de expertos 16 y 17 de agosto de 2011. Santiago de Chile. Naciones Unidas- Cepal.

Congreso de Colombia (1997). *Ley 397 Por la cual se desarrollan los Artículos 70, 71 y 72 y demás Artículos concordantes de la Constitución Política y se dictan normas sobre patrimonio cultural, fomentos y estímulos a la cultura, se crea el Ministerio de la Cultura y se trasladan algunas dependencias*. Bogotá: Congreso de la República

Concejo Distrital de Bogotá (2016). *Acuerdo 645 "Por el cual se adopta el plan de desarrollo económico, social, ambiental y de obras públicas para Bogotá D.C. 2016 - 2020 "Bogotá mejor para todos"*. Bogotá

\_\_\_\_\_ (2010). *Acuerdo 448 "Por medio del cual se establecen los lineamientos generales de la política pública de casas de la cultura"*. Bogotá

\_\_\_\_\_ (2006). *Acuerdo 257 "Por el cual se dictan normas básicas sobre la estructura, organización y funcionamiento de los organismos y de*

*las entidades de Bogotá, Distrito Capital, y se expiden otras disposiciones".*  
Bogotá.

Consejo Distrital de Casas de la Cultura (2013). *Propuesta en construcción. Política pública de casas de la cultura en el marco del plan decenal de cultura 2012-2021.*  
Bogotá: Sin Publicar

\_\_\_\_\_ (2015). *Anexo a la Propuesta de Política Pública de Casas de la Cultura.* Bogotá: Sin Publicar

Daval, C. y Dardot, P. (2015). *Común. Ensayo sobre la revolución en el siglo XXI.*  
Gedisa Editorial. Barcelona.

De Sousa Santos, B. (2009). *Una epistemología del Sur: la reinención del conocimiento y la emancipación social.* Siglo XXI Editores. Buenos Aires.

De Sousa Santos, B. (2014). *Derechos humanos, democracia y desarrollo.* Bogotá: Colección De Justicia.

Escobar, A. (2012). *Una minga para el postdesarrollo: Lugar, medio ambiente y movimientos sociales en las transformaciones globales.* Bogotá: Ediciones desde Abajo.

\_\_\_\_\_ (2005). *Más allá del tercer mundo. Globalización y diferencia.*  
Bogotá. Instituto Colombiano de Antropología e Historia. Universidad del Cauca

Federación Andaluza de Municipios y Provincias (2010). *Guía práctica para la implementación de la participación ciudadana en los gobiernos locales de Andalucía: Estrategias para la Acción.* Sevilla: FAMP.

Frey, D (2000). *La economía del arte.* Capítulos 1 y 2. Barcelona. Editorial la Caixa.

Fundación para la Participación Comunitaria – Procomún (2006). Contrato: Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo PNUD. Proyecto PNUD/COL//41657. Proyecto de Diseño del sistema distrital de participación ciudadana e implementación a través de un ejercicio práctico. Segundo Informe. Bogotá 2006.

García Canclini, N. Cruce, F. Urteaga. M (2012). Jóvenes, culturas urbanas y redes digitales. Buenos Aires. Ariel, Fundación Telefónica. Uned. Universidad Autónoma metropolitana.

Generalitat de Catalunya (2010). El trabajo colaborativo en la administración. Aportaciones del programa Compartim. Departamento de Justicia, Generalitat de Catalunya. Barcelona.

[http://justicia.gencat.cat/web/.content/documents/gestio\\_coneixement/trabajo\\_colaborativo\\_compartim.pdf](http://justicia.gencat.cat/web/.content/documents/gestio_coneixement/trabajo_colaborativo_compartim.pdf) Consultado: Enero 9 de 2017.

Harvey, David (2009). Ponencia en el Foro Social Mundial, Belém. Disponible en: <http://www.hic-net.org/articles.php?pid=3107>

Hernández, J.L; Pérez Cervantes, B. (2013). Gestión de servicios públicos Municipales, Un análisis de la percepción ciudadana. Daena: International Journal of Good Conscience. 8 (3) 01-18. Octubre 2013. ISSN 1870-557X. Recuperado: Febrero 18 de 2017. [http://spentamexico.org/v8-n3/A1.8\(3\)1-18.pdf](http://spentamexico.org/v8-n3/A1.8(3)1-18.pdf)

Instituto de Estadística de la Unesco (2009). Cómo medir la participación cultural. Manual básico de estadísticas culturales de la Unesco. No. 2. Montreal: Unesco.

Instituto Distrital de Cultura y Turismo (2005). *Una experiencia de Participación para la decisión*. Diez años del Sistema Distrital de Cultura. Serie Políticas Culturales.

\_\_\_\_\_ (2005). *Políticas Culturales Distritales 2004-2006*. Serie Políticas Culturales. Bogotá: Alcaldía Mayor de Bogotá.

\_\_\_\_\_ (2002). Resolución 159 de 2002. Junio de 2002

\_\_\_\_\_ (2002 a). Decreto 221 de 2002. Mayo 2002.

\_\_\_\_\_ (1998). Decreto 781 de 1998. Septiembre 1998.

\_\_\_\_\_ (1994). Decreto 462 de 1994. Agosto 1994.

Instituto Distrital de Participación y Secretaria Distrital de Gobierno (2016). Propuesta conjunta “Esquema Local de Coordinación Interinstitucional y Participación Ciudadana. Bogotá. Diciembre.

Jiménez, W. - Ramírez, C. (2008). *Gobierno y Políticas Públicas. Programa de Administración Pública Territorial*. Bogotá, D.C.: Escuela Superior de Administración Pública.

Jurado, J. (2003). Estudios Pedagógicos. *Ciudad Educadora. Aproximaciones Contextuales y Conceptuales*, núm. 29, 2003, pp. 127-142, Universidad Austral de Chile.

Lakoff, G (2016). *Política Moral. Cómo piensan progresistas y conservadores*. Madrid. Capitán Swig Libros.

Launay-Gama, C. (2006). El uso del concepto de gobernanza y/o gobernabilidad en Colombia. IRG. Instituto de investigación y debate sobre la gobernanza. Disponible en: <http://www.institut-gouvernance.org/es/analyse/fiche-analyse-236.html>. Recuperado. Febrero 19 de 2017.

Martín Barbero, J. (2010). Desarrollo y cultura o la globalización desde abajo. En: Martinell, A. (coord.) (2010) *Cultura y desarrollo. Un compromiso para la libertad y el bienestar*. Madrid. Fundación Carolina. Siglo XXI Editores.

Medina, C., Hernández, L., & Roth, A.-N. (2007). *Programa de Formación en Gestión Social Integral*. Bogotá, D.C.: Secretaría Distrital de Integración Social y Universidad Nacional de Colombia.

Ministerio de Cultura (2014). *Casas que Cuentan. Libro Sonoro de las Casas de Cultura de Colombia*. Bogotá: Imprenta Nacional

\_\_\_\_\_ (2013). *Diagnóstico Cultural de Colombia. Hacia la Construcción del Índice de Desarrollo Cultural*. Bogotá: Imprenta Nacional

\_\_\_\_\_ (2010). Política Pública para las Casas de Cultura de Colombia. En: *Compendio de políticas culturales*. Bogotá: Imprenta Nacional

\_\_\_\_\_ (2001). Plan Nacional de Cultura 2001-2010. "Hacia una ciudadanía democrática cultural. Un plan colectivo desde y para un país plural. Bogotá. Ministerio de Cultura de Colombia. Bogotá. Ministerio de Cultura de Colombia. Disponible en:

<http://odai.org/wpcontent/uploads/2013/06/enlace530.pdf>

Ministerio de Tecnologías de la Información y las comunicaciones MINTIC (2010). Plan Vive Digital Colombia 2012-2018. Propuesta para discusión. Bogotá. Recuperado: Enero 22.

[http://aprendeonline.udea.edu.co/lms/men\\_udea/file.php/109/Contexto/Plan\\_Vive\\_Digital.pdf](http://aprendeonline.udea.edu.co/lms/men_udea/file.php/109/Contexto/Plan_Vive_Digital.pdf)

Miralles, E. (2004). "Estrategias para la diversidad. Ocho reflexiones sobre el diseño y la gestión de proyectos interculturales locales y regionales" En: Diputació Barcelona (2004). *Políticas para la interculturalidad*. Barcelona. p. 9-11.

Naciones Unidas (1966). *Pacto Internacional de Derechos Económicos, Sociales y Culturales*. New York.

Natera, A. (2004). La noción de gobernanza como gestión pública participativa. Madrid. Universidad Carlos II de Madrid.

Nussbaum, M. (2012). *Crear capacidades: propuesta para el desarrollo humano*. Barcelona. Paidós.

Observatorio de la Diversidad y los Derechos Culturales (2007). *Los derechos culturales. Declaración de Friburgo*. Friburgo: Universidad de Fribourg – UNESCO

Organización de Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura UNESCO (2013). *Culture: key to sustainable development. The Hangzhou Declaration. Placing Culture at the Heart of Sustainable Development Policies*. Hangzhou People's Republic of China

Pecha, P. (2003). Historia Institucional del Instituto Distrital de Cultura y Turismo. Recuperado de <http://www.culturarecreacionydeporte.gov.co/portal/sites/default/files/1/politicas/3.pdf>

Pindado, F. (2008). *La participación ciudadana es la vida de las ciudades*. Barcelona: Ediciones Serbal.

Plan Decenal de Cultura de Bogotá. D.C. 2012-2021. Alcaldía Mayor de Bogotá. Secretaría de Cultura, Recreación y Deporte.

Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo PNUD (2004). *Informe sobre Desarrollo Humano 2004: la libertad cultural en el mundo diverso de hoy*. Madrid: Ediciones Mundi-Prensa

Renard, C. (2004) “La democracia cultural en los planes estratégicos”. En: Diputació Barcelona. *Políticas para la interculturalidad*. Barcelona. p. 151-154.

Rey, G. (2010). Las políticas culturales en Colombia: la progresiva transformación de sus comprensiones. *En Compendio de políticas culturales*. Bogotá: Ministerio de Cultura.

Rodríguez, J. (2001), Revista de Estudios Sociales. *Ciudad educadora: una perspectiva política desde la complejidad* [en línea], (octubre): recuperado de: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=81501006> ISSN 0123-885X

Roth, A. (2002). *Políticas públicas. Formulación, implementación y evaluación*. Bogotá, Ediciones Aurora.

Secretaría de Educación de Bogotá. Ciudad educadora: experiencias nacionales e internacionales. *Revista del Instituto para la Investigación Educativa y el Desarrollo Pedagógico* [editorial] No. 8 de noviembre de 2005 recuperado de: [http://www.idep.edu.co/sites/default/files/archivo\\_revista/Revista-Educacion-y-Ciudad-N%C2%BA-8.pdf](http://www.idep.edu.co/sites/default/files/archivo_revista/Revista-Educacion-y-Ciudad-N%C2%BA-8.pdf)

Secretaría Distrital de Cultura, Recreación y Deporte SCR D (2016). Dirección de Arte, Cultura y Patrimonio. Balance General del Plan de Desarrollo Distrital - Proceso de Participación. Diver Milena Barrantes. Profesional Especializada, Bogotá.

\_\_\_\_\_ (2016a). 20 años, Sistema Distrital de Arte, Cultura y Patrimonio. Memorias. Bogotá 2016

\_\_\_\_\_ (2016b). Participación Ciudadana: Una Ausencia Presente. Mauricio Chunza Profesional Universitario. Texto. Dirección de Arte, Cultura y Patrimonio. Subdirección de Prácticas Culturales. Bogotá.

\_\_\_\_\_ (2016c). Diagnóstico de Ciudad: La participación en Bogotá sobre asuntos de arte, cultura y patrimonio. Daniel Sánchez, profesional del equipo de participación. Bogotá.

\_\_\_\_\_ (2016d). Fortalecimiento del Sistema Distrital de Arte, Cultura y Patrimonio. Propuesta para la transformación estructural del proceso de participación del sector cultural de Bogotá D.C. Elaborado por Hugo A. Cortés León. Contrato 153 de 2016. Bogotá: sin publicar



\_\_\_\_\_ (2015). *Casas de Cultura en Bogotá. Documento Borrador*. Bogotá: Sin publicar

\_\_\_\_\_ (2014). *Proceso de análisis compartido. La participación cultural y la cultura en la participación. Informe final*. Evaluación del Sistema Distrital de Arte, Cultura y Patrimonio. Bogotá.

\_\_\_\_\_ (2014b). Resolución 265 de 2014. mayo 2014

\_\_\_\_\_ (2013). *Lineamientos de Políticas Culturales*. Procesos: Participación, Organización, Enfoques: Poblacional; Subcampos: Artes, Patrimonio, Prácticas Culturales. Bogotá.

\_\_\_\_\_ (2013b). *Cartilla Formación en participación y gestión cultural*. Contrato SCRD- Colsubsidio. Bogotá. 2013

\_\_\_\_\_ (2013c). Diagnóstico Sectorial Proceso Participación en Arte, Cultura y Patrimonio. Mario Vallejo. Profesional Especializado. Dirección de Arte, Cultura y Patrimonio. Versión preliminar. Bogotá.

\_\_\_\_\_ (2013d). Matriz de Reforma del SDACP diligenciada a partir de los resultados del taller con Secretarías Técnicas realizado en junio de 2013. Dirección de Arte, Cultura y Patrimonio Bogotá.

\_\_\_\_\_ (2012). Dirección de Arte, Cultura y Patrimonio. Dirección de Arte, Cultura y Patrimonio. Balance, avances, retos y estrategias en participación. Hugo Alexander Cortez León. Asesor. Bogotá.

\_\_\_\_\_ (2011). Plan Decenal de Cultura de Bogotá D.C. 2012-2021. Bogotá.

\_\_\_\_\_ (2011a). *Derechos culturales en el mundo, Colombia y*

*Bogotá. Guía virtual de las regulaciones internacionales, nacionales y distritales en materia de derechos culturales.* Bogotá: Alcaldía Mayor de Bogotá.

\_\_\_\_\_ (2011b). *Elementos diagnósticos del proceso de casas de la cultura de Bogotá.* Bogotá: Sin Publicar

\_\_\_\_\_ (2011c). *Plan Decenal de Cultura Bogotá D.C. 2012-2021.* Bogotá: Alcaldía Mayor de Bogotá.

\_\_\_\_\_ (2011d). *Política Pública de Casas de la Cultura.* Bogotá: Sin Publicar

\_\_\_\_\_ (2011e). *Proceso de formulación participativa de la Política Pública Distrital de Casas de la Cultura.* Bogotá: Sin Publicar

\_\_\_\_\_ (2011f). *Ruta para la formulación de la política pública de casas de la cultura de Bogotá.* Bogotá: Sin Publicar

\_\_\_\_\_ (2011g). Dirección de Arte, Cultura y Patrimonio. Subdirección de Prácticas Culturales. Enfoque diferencial en el Sistema Distrital de Arte, Cultura y Patrimonio. Dirección de Arte, Cultura y Patrimonio Bogotá.

\_\_\_\_\_ (2009). Resolución 484 de 2014. octubre 2009

\_\_\_\_\_ (2007). Decreto 627 de 2007. diciembre 2007

\_\_\_\_\_ (2007a). Decreto 455 de 2007. octubre 2007

Secretaría Distrital de Integración Social (2011). *Orientaciones en proceso de formulación e implementación de las Políticas Públicas en Bogotá.* Bogotá, Alcaldía Mayor

Secretaría Distrital de Planeación (2016). Proyecto del Plan de Desarrollo. 2016-2020. Bogotá Mejor para Todos. Gabinete Distrital. Abril de 2016.

Secretaría Distrital de Planeación (2016a). *Seguimiento a políticas*. Bogotá.

Sen, A. (2000). *Desarrollo y libertad*. Barcelona, Ed. Planeta.

Serra, A. (2004). "La interculturalidad, un nuevo escenario de convivencia". " En: Diputació Barcelona (2004). *Políticas para la interculturalidad*. Barcelona. p. 131-144.

Serres, M. (2013). Pulgarcita. Buenos Aires. Fondo de Cultura Económica.

Shejtman, A., y Berdegué, J.A. (2004). *Desarrollo territorial Rural*. RIMISP Centro Latinoamericano para el Desarrollo Rural. Temas y Debates Rurales No. 1; marzo 2004. Santiago de Chile.

Shön, D. A. (1998). El profesional reflexivo, Cómo piensan los profesionales cuando actúan / The Reflective Practitioner, How Professionals Think in Action. Traducción Bayo, José. Barcelona, Buenos Aires, México: Paidós Ibérica, S.A., (Primera edición 1983)

Silva Lira, Iván (2003). Metodología para la elaboración de estrategias de desarrollo local. ILPES, CEPAL. Santiago de Chile.

Stiglitz J. Greenwald, B. (2014). *La creación de una sociedad del Aprendizaje. Una nueva aproximación al crecimiento, el desarrollo y el progreso social*. Madrid: La esfera de los libros. Madrid.

Symonides, Janusz (2005). Derechos culturales: una categoría descuidada de derechos humanos, en *Revista Doctrina No. 81*. México D.F: CODHEM, p. 53-64

UNESCO (2005). *Hacia las sociedades del conocimiento*. Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura. París. ISBN 92-3-304000-3

\_\_\_\_\_ (2013). Reforzar la gobernanza de la cultura para aprovechar las oportunidades de desarrollo. Resultados del Proyecto de Banco de Expertos de la UNESCO-UE. París, Francia.

\_\_\_\_\_ (1995). *Dimensión cultural del desarrollo, hacia un enfoque práctico*. París. Unesco.

\_\_\_\_\_ (1982). *Declaración de México sobre las políticas culturales. Conferencia mundial sobre las políticas culturales*. México D.F.

Unesco y Pérez de Cuellar (1997). *Nuestra diversidad cultural. Informe de la Comisión Mundial de Cultura y Desarrollo*. México. Unesco.

Universidad Pedagógica Nacional (UPN) – Secretaría de Cultura, Recreación y Deporte (SCRD). (2016a). *Estado del arte Formulación Política pública de Casas de Cultura*. Bogotá: Documento Interno

\_\_\_\_\_ (2016b). *Documento mesa de trabajo Casas de la Cultura*. Bogotá: Documento Interno

Walsh, C. (2008). Interculturalidad crítica y Pedagogía de-colonial. En: Villa Amaya, W. y Grueso, A. (2008) *Diversidad, interculturalidad y construcción de ciudad*. Bogotá. Alcaldía Mayor de Bogotá, Universidad Pedagógica Nacional.

Wenger. E. (2001). *Supporting communities of practice. A survey of community-oriented technologies. Version 1.3*.

\_\_\_\_\_ (2001a). *Comunidades de práctica: aprendizaje, significado e identidad*. Barcelona. Paidós.

Yúdice, G. & Miller, T (2004). El recurso de la Cultura. Barcelona: Gedisa.