

**Incidencia de la participación ciudadana en la gobernanza cultural de Bogotá a través del
Sistema Distrital de Arte, Cultura y Patrimonio (SDACP)**

Luis Antonio Villamizar Cabrera

Asesor

Fabian Alejandro Acuña Villarraga

Universidad Nacional Abierta y a Distancia UNAD

Escuela de Ciencias Jurídicas y Políticas – ECJP

Maestría en Gobierno, Políticas Públicas y Desarrollo Territorial

2025

Dedicatoria

A mi madre, por animarme a seguir estudiando, dar el primer paso para que yo lo hiciera,

hacerme ver que nunca es tarde y por ser un ejemplo de ello.

A mi esposa y a mis hijas, por su paciencia y apoyo durante todo este proceso.

A las y los consejeros, gestoras y gestores culturales, por su trabajo en los territorios.

Agradecimientos

Gracias a mi madre por creer en mí y empujarme a terminar este camino.

A mi esposa y a mis hijas, por entender los tiempos, los cambios de plan y las ausencias, y por estar ahí.

A las personas entrevistadas, a las y los consejeros del SDACP y a las gestoras y gestores culturales que compartieron su tiempo y experiencia.

A quienes me orientaron desde lo académico y a colegas que aportaron datos y comentarios.

Si alguien falta por nombrar, también gracias.

Resumen

Este trabajo analiza el nivel de incidencia y otros factores de la participación ciudadana en la Gobernanza Cultural de Bogotá a través del Sistema Distrital de Arte, Cultura y Patrimonio (SDACP), un sistema diseñado para articular a la ciudadanía y otros agentes culturales en procesos de en Bogotá. Concebido como un espacio de concertación y corresponsabilidad entre la ciudadanía – reconocida como agente fundamental en la interacción del sistema –, las entidades y organizaciones, el SDACP busca fortalecer el sector cultural mediante procesos de planeación, deliberación y toma de decisiones concertadas, donde la voz de los ciudadanos sea tomada en cuenta. Sin embargo, enfrenta desafíos que limitan su capacidad de promover una participación ciudadana efectiva con incidencia real en la formulación e implementación de planes, programas y proyectos artísticos, culturales y patrimoniales en Bogotá (Alcaldía Mayor de Bogotá.D.C, 2019). La investigación se centra en identificar los actores clave, evaluar la efectividad de los mecanismos de participación y analizar los factores que facilitan o limitan la incidencia ciudadana. En este sentido, se incorpora el análisis de los espacios de participación, teniendo en cuenta sus características, dinámicas de funcionamiento y las relaciones de poder que aquí se configuran, con el fin de comprender en qué medida dichas relaciones inciden en el alcance y la efectividad de la participación ciudadana. Los hallazgos preliminares destacan que la Secretaría de Cultura, Recreación y Deporte (SCRD) y sus entidades adscritas tienen la mayor incidencia, mientras que los consejeros distritales y locales como actores principales de la participación y representación ciudadana, enfrentan barreras como falta de preparación y recursos limitados. Las mesas temáticas, especialmente en contextos coyunturales, emergen como mecanismos efectivos, mientras que en las consultas y reuniones regulares se proyecta una participación percibida como consultiva y simbólica. Esta investigación busca aportar insumos

de manera independiente para fortalecer la representatividad de los actores ciudadanos, mejorar los mecanismos de participación y garantizar un diálogo más equitativo entre la ciudadanía y las instituciones. Los hallazgos obtenidos pretenden contribuir a optimizar el SDACP como un espacio de gobernanza cultural y fomentar una participación ciudadana más inclusiva y efectiva.

Palabras clave: Gobernanza cultural, participación ciudadana, incidencia ciudadana, espacios de participación, políticas culturales.

Abstract

This paper analyzes the level of influence and other factors of citizen participation in Bogotá's Cultural Governance through the District System of Art, Culture, and Heritage (SDACP), a system designed to connect citizens and other cultural stakeholders in cultural governance processes in Bogotá. Conceived as a space for consultation and co-responsibility between citizens—recognized as key agents in the system's interaction—and entities and organizations, the SDACP seeks to strengthen the cultural sector through planning, deliberation, and concerted decision-making processes, where the voice of citizens is taken into account. However, it faces challenges that limit its capacity to promote effective citizen participation with real impact on the formulation and implementation of artistic, cultural, and heritage plans, programs, and projects in Bogotá (Alcaldía Mayor De Bogotá, D.C., 2019). The research focuses on identifying key actors, evaluating the effectiveness of participation mechanisms, and analyzing the factors that facilitate or limit citizen influence. In this regard, an analysis of participation spaces is incorporated, taking into account their characteristics, operating dynamics, and the power relations established within them, in order to understand the extent to which these relations impact the scope and effectiveness of citizen participation. Preliminary findings highlight that the Secretariat of Culture, Recreation, and Sport (SCRD) and its affiliated entities have the greatest influence, while district and local councilors, as the main actors in citizen participation, face barriers such as lack of preparation and limited resources. Thematic roundtables, especially in current contexts, emerge as effective mechanisms, while regular consultations and meetings are perceived as consultative and symbolic. This research seeks to provide independent input to strengthen the representativeness of citizen actors, improve participation mechanisms, and ensure a more equitable dialogue between citizens and institutions. The findings aim to contribute to

optimizing the SDACP as a space for cultural governance and fostering more inclusive and effective citizen participation.

Keywords: Cultural governance, citizen participation, citizen advocacy, participation spaces, cultural policies.

Tabla de Contenido

Introducción	10
Justificación	11
Objetivos.....	14
Planteamiento del Problema y Pregunta	15
Pregunta de Investigación	19
Revisión de Antecedentes	20
Marco Conceptual.....	24
Marco Teórico.....	30
Metodología	39
Análisis de Resultados	44
Conclusiones	86
Recomendaciones	94
Referencias Bibliográficas	99

Listado de Figuras

Figura 1 <i>Evolución del número de ciudadanos inscritos y votantes efectivos para las elecciones del Sistema Distrital de Cultura</i>	17
Figura 2 <i>Escalera de los grados de participación y no participación que se pueden dar simultáneamente según el contexto.....</i>	31
Figura 3 <i>Cubo del Poder adaptado al SDACP (2019–2023)</i>	85

Introducción

La gobernanza cultural participativa en Bogotá ha adquirido una importancia creciente en la última década, convirtiéndose en un componente esencial para el desarrollo y la sostenibilidad de las políticas culturales de la ciudad. En este contexto, el Sistema Distrital de Arte, Cultura y Patrimonio surge como una estrategia y espacio fundamental para articular la participación ciudadana y garantizar que las decisiones culturales sean inclusivas, representativas y alineadas con las necesidades y expectativas de la población.

En los últimos periodos, la implementación de políticas y herramientas enfocadas en la participación ciudadana ha buscado responder a las demandas de mayor inclusión y corresponsabilidad en la toma de decisiones. Este trabajo de investigación busca analizar la incidencia de la participación ciudadana a través de los mecanismos y espacios de participación del Sistema Distrital de Arte, Cultura y Patrimonio en la gobernanza cultural de Bogotá, como una herramienta de participación ciudadana, con el fin de evaluar su efectividad, nivel de incidencia e impacto en la formulación e implementación de políticas, programas y proyectos culturales en la ciudad.

A través de este análisis, se examinan los logros alcanzados, los desafíos enfrentados y las oportunidades de mejora, considerando el rol de los actores, mecanismos y factores que han influido en su funcionamiento. Los resultados de esta investigación buscan aportar insumos valiosos para fortalecer las políticas culturales en un contexto dinámico y complejo como el de Bogotá, promoviendo una participación ciudadana más efectiva y equitativa.

Justificación

Es fundamental llevar a cabo una investigación independiente que analice la incidencia de la participación ciudadana en la gobernanza cultural de Bogotá, a través del Sistema Distrital de Arte, Cultura y Patrimonio (SDACP). Con este objetivo nos enfocaremos en el periodo de los años de 2019 al 2023, ya que en este lapso se fortaleció y consolidó esta estrategia a través del Decreto 480 de 2018. Esta investigación busca identificar los principales logros, desafíos y áreas de este sistema, así como los actores, mecanismos y factores que han influido en su funcionamiento durante este periodo.

Este análisis es fundamental para aportar nuevos insumos y enriquecer la comprensión de los acontecimientos relacionados con la participación ciudadana y el SDACP, con el objetivo de que sus aportes sean considerados por los responsables de formular políticas culturales y funcionarios gubernamentales. De esta manera, se busca fortalecer esta estrategia y demás instrumentos y mecanismos de participación ciudadana en la gobernanza cultural de Bogotá, , así como los espacios de participación en los que se desarrolla dicha incidencia, analizando las condiciones en que estos espacios favorecen o limitan el ejercicio ciudadano en la toma de decisiones. Esta investigación aportará a llenar vacíos significativos en la literatura existente, especialmente en cuanto a la incidencia de la participación ciudadana, mecanismos y su impacto real en la gestión cultural de la ciudad.

La cultura constituye un pilar fundamental en la identidad de una sociedad y desempeña un papel crucial en la cohesión social y el sentido de pertenencia. Por consiguiente, este proyecto de investigación se enfoca en analizar y comprender los actores, mecanismos y factores que influyen en la incidencia de la participación ciudadana en la gobernanza cultural de Bogotá y su

nivel de incidencia a través del SDACP, estrategia que tienen los ciudadanos de la capital para ejercer su derecho a una gobernanza cultural.

La participación ciudadana en la gobernanza cultural es esencial para la toma de decisiones y la formulación de políticas que influyen directamente en la preservación, fortalecimiento y promoción de la cultura de una ciudad. Al respecto, Andrew Firmin (2019), en su artículo “Hacer participar a la sociedad civil en la gobernanza de la cultura”, publicado en *Repensar las políticas culturales* (p.86–105), nos brinda una reflexión sobre la importancia de involucrar a la sociedad civil en la gobernanza cultural. No se trata solo de una gobernanza intersectorial y de organizaciones privadas, sino de la creación de estrategias para que la sociedad civil tenga una participación activa y efectiva en la formulación e implementación de las políticas culturales dentro de sus territorios, reconociendo además que la participación ciudadana se ve atravesada por relaciones de poder que pueden facilitar o restringir su impacto real en la toma de decisiones.

El análisis del SDACP como estrategia de participación ciudadana puede fomentar mejoras en las políticas culturales, procurando que las decisiones sean más representativas y beneficien tanto a gestores culturales como a la ciudadanía en general. Los resultados de esta investigación no solo aportarán a los actores del sistema, sino que también podrán ser insumo valioso para el diseño de estrategias más inclusivas y efectivas en el ámbito local, nacional e internacional.

La viabilidad de esta investigación es alta, ya que se tiene cercana los recursos y las fuentes primarias y secundarias para abordarla, entre estas se incluyen instituciones públicas, organizaciones civiles comprometidas con la participación ciudadana, así como agentes directamente involucrados en la gobernanza cultural, respaldada también por una amplia

cantidad de información documental disponible. Bogotá, como una ciudad rica en diversidad cultural y patrimonial, dispone de una Sub-Secretaría de Gobernanza Cultural y un Sistema Distrital de Arte, Cultura y Patrimonio, como vías de participación para una gobernanza cultural efectiva. Una investigación sólida sobre gobernanza cultural en Bogotá contribuirá directamente a la mejora de la calidad de vida de los ciudadanos al proteger y promover su derecho de acceso a la cultura.

Los resultados que surgen de la investigación pueden ser tenidos en cuenta en futuras recomendaciones que impacten positivamente en la gobernanza cultural en Bogotá y la participación ciudadana en este campo. Esto incluye la posibilidad de mejorar la asignación de recursos, fomentar la participación ciudadana en la toma de decisiones culturales y adaptar las políticas a las necesidades cambiantes de la sociedad. Además, puede proporcionar conocimiento y recomendaciones que sean útiles tanto a nivel local, nacional o internacional en el campo de la gobernanza cultural.

En la actualidad esta investigación es pertinente debido a los esfuerzos actuales del gobierno nacional y distrital para fomentar estrategias para la participación ciudadana como un pilar del desarrollo. Con los recursos y la tecnología disponibles, este estudio puede proporcionar insights valiosos para construir futuros planes de desarrollo y contribuir significativamente a la mejora de la gobernanza cultural en la ciudad.

Objetivos

Objetivo General

Analizar el nivel de incidencia de la participación ciudadana en la gobernanza cultural de Bogotá, a través del Sistema Distrital de Arte, Cultura y Patrimonio (SDACP).

Objetivos Específicos:

Identificar los actores que influyen en la incidencia de la participación ciudadana en la gobernanza cultural de Bogotá a través del Sistema Distrital de Arte, Cultura y Patrimonio (SDACP) durante el periodo 2019-2023.

Analizar el nivel de efectividad de los mecanismos de participación ciudadana del Sistema Distrital de Arte, Cultura y Patrimonio (SDACP) en la gobernanza cultural de Bogotá, durante el periodo 2019-2023.

Analizar los factores que facilitan o limitan la incidencia de la participación ciudadana en la gobernanza cultural de Bogotá, a través del Sistema Distrital de Arte, Cultura y Patrimonio (SDACP) durante el periodo 2019-2023.

Planteamiento del Problema y Pregunta

En Bogotá, una ciudad rica en diversidad y multiculturalismo, la participación ciudadana se erige como un pilar fundamental para fortalecer la democracia participativa y avanzar en la gobernanza cultural. Sin embargo, la capacidad de la ciudadanía para incidir de manera significativa en las decisiones culturales de la ciudad enfrenta desafíos que limitan su impacto real, particularmente cuando esta participación se desarrolla en espacios invitados definidos por la institucionalidad, donde persisten dinámicas de poder –visibles, ocultas e invisibles– que pueden restringir su potencial transformador (Cornwall, 2002).

Este trabajo se centra en evaluar el nivel de incidencia de la participación ciudadana en la Gobernanza Cultural de Bogotá a través del Sistema Distrital de Arte, Cultura y Patrimonio (SDACP), durante el periodo 2019-2023, coincidiendo con el ciclo de implementación más reciente y relevante del sistema tras la entrada en vigencia del Decreto 480 de 2018.

El SDACP, regulado por este decreto, se concibe como un sistema que articula la interacción social entre agentes culturales, entidades y organizaciones en la planeación, deliberación y concertación de políticas, programas y proyectos culturales. Aunque involucra diversos actores, esta investigación se enfoca exclusivamente en la participación ciudadana como eje central, evaluando su alcance a través de los espacios y mecanismos del sistema para determinar su incidencia en la gobernanza cultural.

A pesar de los avances normativos, como el mencionado Decreto 480 de 2018 y el Decreto 336 de 2022, y la creciente inclusión de enfoques participativos en políticas públicas, la documentación existente revela un vacío en el análisis independiente sobre el impacto de la participación ciudadana en la gobernanza cultural de Bogotá a través de este sistema. Publicaciones institucionales, como Territorios diversos (2023) y 30 años del Sistema Distrital

de Cultura (2024), aportan datos valiosos, pero carecen de evaluaciones externas e independientes que permitan contrastar percepciones ciudadanas con las de la institucionalidad. Esto impide una comprensión integral del fenómeno y de las limitaciones actuales en la incidencia de los ciudadanos en las decisiones culturales.

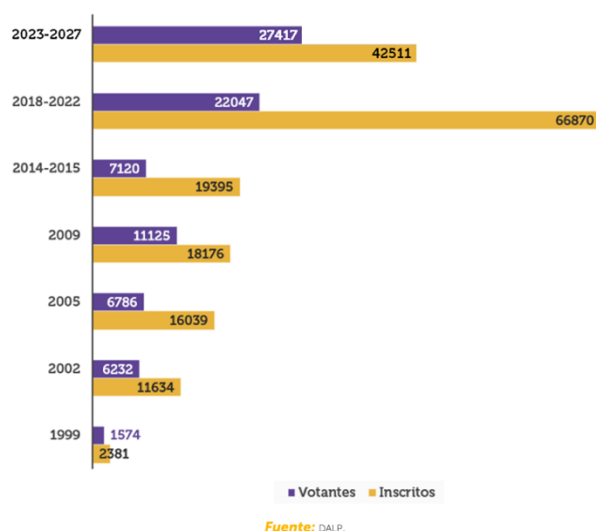
Durante el periodo 2019-2023, Bogotá vivió un ciclo clave en la implementación del SDACP, en un contexto marcado por desafíos estructurales y sociales. Según el Censo del DANE (2018), Bogotá cuenta con 9,7 millones de habitantes, de los cuales un porcentaje significativo enfrenta barreras económicas y sociales que limitan su acceso y ejercicio pleno de derechos culturales. El 35% de la población se identifica como afrocolombiana y el 25% como indígena, lo que resalta la necesidad de adoptar enfoques diferenciales que permitan una participación más inclusiva y efectiva en el sector cultural.

En este contexto, la Secretaría de Cultura, Recreación y Deporte (SCRD) ha fomentado y ampliado constantemente los mecanismos y estrategias de participación ciudadana, sistematizando su impacto y resultados a través de valiosas publicaciones como *Datálogo Cultural Local: Datos y relatos de una ciudad que se transforma desde los territorios* (SCRD, 2023), *Territorios diversos* (SCRD, 2023) y *30 años del Sistema Distrital de Cultura* (SCRD, 2024). Estas publicaciones abordan la incidencia de la participación ciudadana en la cultura y sus mecanismos como el SDACP, pero aún es necesario realizar un análisis más profundo para medir y evaluar esta incidencia desde una perspectiva independiente. Esto implica estudiar no solo los datos institucionales, sino también las percepciones ciudadanas sobre la gobernanza cultural y su influencia en políticas, planes, programas y proyectos culturales. Así, un enfoque externo e independiente podría aportar nuevos insumos y enriquecer la comprensión de este fenómeno, promoviendo la inclusión y la equidad en el acceso a la cultura. Así, un enfoque

externo e independiente podría aportar nuevos insumos y enriquecer la comprensión de este fenómeno, promoviendo la inclusión y la equidad en el acceso a la cultura.

Figura 1

Evolución del número de ciudadanos inscritos y votantes efectivos para las elecciones del Sistema Distrital de Cultura



Nota. Votantes inscritos vs votantes efectivos para las elecciones del Sistema Distrital de Cultura. *Fuente.* Tomado de DALP 2022

Cómo datos relevantes, podemos observar en el anterior gráfico, que ha habido un aumento constante en el número de ciudadanos inscritos y votantes efectivos para las elecciones del Sistema Distrital de Arte, Cultura y Patrimonio (SDACP). Sin embargo, el número de votantes sigue siendo significativamente menor que el de inscritos, alcanzando en algunos casos menos del 30%. En contraste a este incremento, persiste una falta de análisis independientes que surjan desde los territorios y la ciudadanía, capaces de complementar y contrastar la información proporcionada por la Secretaría de Cultura, Recreación y Deporte (SCRD). Además, se requiere una exploración más profunda de las percepciones ciudadanas sobre la gobernanza cultural y su

incidencia en políticas culturales, planes, programas y proyectos a través del SDACP. Esta falta de perspectivas independientes limita la posibilidad de evaluar de manera integral la incidencia del SDACP como estrategia de participación ciudadana en la gobernanza cultural de Bogotá.

La falta de información y fuentes independientes sobre la incidencia real del SDACP podría debilitar el alcance que debería tener la ciudadanía para influir en las decisiones culturales que los afectan, así como en la asignación de recursos para la preservación y promoción de la cultura y el patrimonio. Esto no solo impacta negativamente la posibilidad de llevar a cabo proyectos significativos que fortalezcan la participación ciudadana en los ejercicios de gobernanza cultural, sino que también aumenta el riesgo de que las políticas culturales, programas y proyectos sean diseñados desde una sola perspectiva institucional.

Pregunta de Investigación

¿Cuál es el nivel de incidencia de la participación ciudadana en la gobernanza cultural de Bogotá, a través del Sistema Distrital de Arte, Cultura y Patrimonio (SDACP) durante el periodo 2019-2023?

Revisión de Antecedentes

La participación ciudadana en la gobernanza cultural ha evolucionado como un componente fundamental para garantizar la inclusión y la corresponsabilidad en la toma de decisiones concertadas relacionadas con la cultura y el patrimonio. La cultura se ha consolidado como un derecho fundamental tanto en el ámbito internacional como en el nacional. Documentos como la Declaración Universal de los Derechos Humanos (ONU, 1948) y la Convención sobre la Protección y Promoción de la Diversidad de las Expresiones Culturales (UNESCO, 2005) subrayan la importancia de garantizar el acceso equitativo a la cultura y la participación activa de la ciudadanía en su preservación y promoción. En Colombia, este principio fue adoptado en la Constitución Política de 1991, que reconoce la cultura como un derecho colectivo y un pilar esencial para la construcción de una sociedad democrática.

En Colombia, el sector cultura está organizado desde 1997 con la promulgación de la Ley General de Cultura (Ley 397 de 1997) y la creación del Ministerio de Cultura, entidad encargada de formular, coordinar e implementar las políticas culturales a nivel nacional. Este ente ha sido el responsable de posicionar la cultura como un instrumento clave para el desarrollo de una sociedad más equitativa y justa. Desde sus inicios, la Ley General de Cultura reconoce la participación ciudadana como un componente esencial del Sistema Nacional de Cultura, el cual articula a la comunidad a través de “los consejos municipales, distritales y departamentales de cultura, los fondos mixtos de promoción de la cultura y las artes y, en general, por las entidades públicas y privadas que desarrollen, financien, fomenten o ejecuten actividades culturales” (Ley General de Cultura, 1997, art. 55).

En el caso de la ciudad de Bogotá, la gobernanza cultural está en cabeza de la Secretaría de Cultura Recreación y Deporte, que a la vez tiene como dependencia la Subsecretaría de

Gobernanza que se compone de la Dirección de Fomento, Dirección de Asuntos Locales y Participación, Dirección de Economía, Estudios y Política, Dirección de Personas Jurídicas. La SCRDR fue creada mediante el Acuerdo 257 de 2006 con la misión de “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 de Bogotá, 2006, Acuerdo 257), reemplazando al antiguo Instituto Distrital de Cultura y Turismo (IDCT) a través de su artículo 91 y donde se adscribieron, entidades como el Instituto Distrital de Recreación y Deporte (IDRD), la Orquesta Filarmónica de Bogotá, el nuevo Instituto Distrital del Patrimonio Cultural (IDPC), la Fundación Gilberto Alzate Avendaño y Canal Capital.

La participación ciudadana y gobernanza cultural en la capital, bajo la cobertura de estas entidades no ha sido ajena a estos cambios. En un primer momento, como un hito de innovación, la gobernanza cultural se implementó a través del Sistema Distrital de Cultura, creado en 1994 bajo el amparo del desaparecido Instituto Distrital de Cultura y Turismo (IDCT). Posteriormente, con el Decreto 627 de 2007, se estableció un nuevo Sistema Distrital de Arte, Cultura y Patrimonio (SDACP), bajo la dirección de la Secretaría de Cultura, Recreación y Deporte (SCRDR). Este decreto introdujo cinco subsistemas y 20 consejos adicionales, incluidos los Consejos Distritales de Arte y Patrimonio, con el objetivo de ampliar la participación ciudadana e integrar a los ciudadanos en los procesos de toma de decisiones culturales, fortaleciendo así la gobernanza cultural en la ciudad.

En 2009, mediante el Decreto 455, se implementa por primera vez el mecanismo de elección abierta y las circunscripciones local y distrital en el Sistema. Para luego dar paso al el Decreto 480 de 2018, donde se concibe como un sistema que articula agentes culturales,

entidades y organizaciones en procesos de planeación, deliberación y concertación relacionados con la cultura y el patrimonio. Los espacios participativos, como los Consejos Distritales y Locales de Arte, Cultura y Patrimonio, las mesas temáticas y los escenarios de participación virtual, que son fundamentales para la interacción entre actores.

El periodo 2019-2023 marca un ciclo clave en la evolución del Sistema Distrital de Arte, Cultura y Patrimonio (SDACP), ya que coincide con la entrada en vigor del Decreto 480 de 2018, que rediseñó su estructura y fortaleció los mecanismos de participación ciudadana mediante la creación de procesos más inclusivos y articulados. Este decreto establece la concertación como un principio fundamental, buscando que las decisiones culturales tomadas en los Consejos Distritales y Locales sean vinculantes para las autoridades, siempre que respeten las competencias sectoriales y administrativas.

Adicionalmente, durante este periodo, se puso a prueba los esfuerzos para implementar procesos participativos más accesibles y representativos, en escenarios críticos como los de la pandemia por el COVID-19, y se intentó dar mayor protagonismo a espacios de participación que recogieran y canalizaran las demandas ciudadanas durante este periodo. Todo esto bajo la orientación de la Dirección de Asuntos Locales y Participación (DALP) y su “Equipo de Participación Ciudadana quienes son los que acompañan y desarrollan estrategias de fortalecimiento y dinamización del Sistema Distrital de Arte, Cultura y Patrimonio” (SCRD, 2023).

Entre 2019 y 2023, el Sistema Distrital de Arte, Cultura y Patrimonio (SDACP) de Bogotá experimentó una notable expansión en su estructura participativa. Se establecieron 43 instancias de participación que abarcaron 108 sectores culturales, lo que permitió la asignación de 469 curules en los distintos consejos y 94 en mesas temáticas. Esta ampliación facilitó una

representación más diversa de la ciudadanía en la gestión cultural de la ciudad, aunque su incidencia real en la toma de decisiones aún plantea interrogantes importantes que esta investigación se propone analizar.

Marco Conceptual

Gobernanza Cultural

La práctica de gobernar ha sido objeto de estudio desde tiempos inmemorables por filósofos, politólogos y sociólogos, en ellos se ha podido identificar que “el proceso de gobernar involucra al menos dos grupos esenciales: los que gobiernan y los gobernados. Para Hobbes (1994), el Estado tiene una función de gobierno principalmente de control y coerción, mientras que para Rousseau (1986) el gobierno encarna la representación de la voluntad popular y es solamente en el pueblo donde puede recaer el poder.” (Medina, 2011)

En la actualidad la gobernanza, emerge como un concepto nuevo que aborda los procesos en cómo los Estados gobiernan articuladamente con otros actores, tanto públicos, como privados y de la sociedad. En contra posición del concepto de gobernabilidad empleado en Latinoamérica para referirse específicamente a la capacidad del gobierno para atender de manera oportuna las demandas y necesidades de la sociedad.

Para referirse a estos dos términos, se puede retomar la explicación de la historiadora Launay (2009), quien cita la distinción establecida por Jan Kooiman en *Governance and Governability* (1993). Kooiman define la gobernabilidad como “la capacidad de un sistema sociopolítico para gobernarse a sí mismo en el contexto de otros sistemas más amplios de los que forma parte”, resaltando que se trata de una “capacidad” o habilidad específica de los Estados para gobernar. En cuanto a la gobernanza, esta no se refiere a una capacidad, sino a “un proceso o a un conjunto de interacciones colectivas entre los actores, la dinámica de los procesos y las reglas de juego con las cuales una sociedad toma sus decisiones” (International Development Research Centre, 2004).

En un mundo globalizado, el papel del Estado en su forma tradicional como único rector de la vida pública, se vuelve ineficiente para responder a las demandas y necesidades de los ciudadanos, y se hace necesario nuevas formas de gobierno que se apoye en nuevos actores no gubernamentales. La globalización, los avances tecnológicos, la aparición de organismos no gubernamentales y la creciente demanda de la sociedad para participar en las políticas públicas, influyen en la forma de gobernar de los Estados, pasando de una forma de gobernabilidad vertical con una sociedad subordinada; a una forma de gobierno más horizontal, descentralizando el poder y optando por la interacción, coordinación y consenso con distintos sectores públicos, y privados de carácter internacional, nacional y local.

En este contexto concepto la gobernanza cultural va más allá de la administración pública de la cultura, ya que incluye la participación activa de diversos agentes, tanto del sector público como privado, además de organizaciones comunitarias, artistas, instituciones culturales y la ciudadanía en general. En Bogotá, la gobernanza cultural se fomenta mediante estrategias como el Sistema Distrital de Arte, Cultura y Patrimonio (SDACP), destinado a la promoción e implementación de políticas participativas culturales a nivel distrital. Esta estrategia se propone facilitar el desarrollo de capacidades, protección de los derechos culturales y fomentar el desarrollo del sector cultura. Así, se aspira a que los ciudadanos tengan una mayor participación en la administración pública de su ciudad, garantizando una gobernanza cultural más inclusiva y participativa.

Participación Ciudadana

La participación ciudadana en las políticas públicas se refiere a la participación activa de los individuos en los procesos de toma de decisiones que impactan su comunidad y entorno. Esta participación puede manifestarse en múltiples modalidades y niveles, además de contemplar

diversos mecanismos para su ejecución. La participación activa de los ciudadanos en el proceso de toma de decisiones constituye un derecho fundamental que confiere la capacidad de incidir en las políticas públicas y edificar una sociedad más equitativa y justa. Con el transcurso del tiempo, la participación de los ciudadanos ha experimentado diferentes cambios significativos. En el siglo XX, la noción de participación ciudadana en la toma de decisiones, independientemente de género, clase social, etnia o edad, se afianzó a raíz de los movimientos sociales y las luchas por los derechos civiles y políticos.

El primer artículo de la Constitución Política de Colombia estipula que la nación es una república democrática, participativa y pluralista. A esto se añade el artículo segundo, el cual establece la necesidad de asegurar y promover la participación de todos los ciudadanos en las decisiones que los impactan, tanto en la esfera económica, política, administrativa y cultural de la nación. (Constitución Política de Colombia, 1991).

En este sentido, la participación ciudadana es la máxima expresión de una democracia participativa como la nuestra. Para que exista una verdadera democracia participativa, debe haber una participación ciudadana que vaya más allá del derecho al voto. Así, el Estado tiene la obligación de garantizar mecanismos y herramientas que promuevan y faciliten la participación ciudadana en las decisiones que afectan a la sociedad.

En Colombia, la Ley 1757 de 2015, en su artículo 2, establece que todas las entidades del orden nacional y territorial deben diseñar, mantener y mejorar espacios que aseguren la participación ciudadana en todo el ciclo de la gestión pública. Sin embargo, en la práctica, los mecanismos utilizados por el Estado para garantizar una participación real no siempre son efectivos, lo que genera diversos grados de participación que van desde la participación simbólica hasta una verdadera participación con el empoderamiento ciudadano.

A lo largo del tiempo, se han creado diferentes versiones de la escala de participación ciudadana para explicarlo. Una de las teorías más importantes es la de Sherry Arnstein, quien en 1969 sugirió que los niveles de participación ciudadana son como una "escalera" de ocho peldaños, donde cada peldaño representa diferentes grados de participación en la toma de decisiones. Los niveles más bajos se relacionan con la "no-participación" o una participación controlada o manipulada. Los niveles intermedios indican una participación simbólica o tokenismo. Solo en los niveles más altos se logra un verdadero poder ciudadano, donde las comunidades tienen una influencia real en las decisiones.

Otra de las más influyentes están la adaptación de Roger Hart, publicada en (1992) para UNICEF, que se enfoca en la participación infantil y juvenil, y el modelo de la OCDE, que simplifica los niveles de participación en tres categorías: 1) Información, 2) Consulta y 3) Participación Activa.

Asimismo, emergen múltiples formas de involucramiento ciudadano que posibilitan a los habitantes tomar parte con mayor vigor en la esfera política y social de su entorno, logrando ascender en estos escalones. Las múltiples maneras en que la ciudadanía se ha organizado, tales como la creación de redes de cooperación, colectivos y entidades sociales, han sido pilares esenciales en la conexión de actores y la coordinación de acciones conjuntas, permitiendo así una influencia más profunda en las decisiones que impactan a su entorno.

La participación ciudadana es un pilar fundamental para promover formas de gobierno más participativas y horizontales, como la gobernanza. En un Estado Social de Derecho como el colombiano, la gobernanza involucra de manera equitativa a múltiples actores, entre ellos la sociedad civil, el sector privado y la cooperación internacional. En este escenario, la

participación ciudadana cobra una relevancia crucial, pues es a través de su intervención que las decisiones consensuadas con estos protagonistas son ratificadas y respaldadas por la comunidad.

A nivel distrital, la participación ciudadana dispone de múltiples mecanismos y estrategias para incidir en la implementación de políticas, planes, programas y proyectos culturales. La Secretaría de Cultura, Recreación y Deporte se encarga de asegurar de que estos procesos sean inclusivos, fomentando la participación de la comunidad mediante estrategias como el Sistema Distrital de Arte, Cultura y Patrimonio. Esta entidad promueve la implicación activa de los ciudadanos en la construcción y activación del sector cultura de Bogotá.

Incidencia Ciudadana

La incidencia ciudadana alude a la capacidad de los ciudadanos y sus organizaciones para influir en las políticas públicas, decisiones del gobierno y procesos de gobernanza. Como señalan escritores como Gaventa (2006), la incidencia no se limita a la participación en lugares destinados a este propósito, sino que se centra en la habilidad de las voces ciudadanas para tener un impacto significativo en la creación, ejecución y valoración de políticas públicas. Este método expande la noción de participación, subrayando que no es suficiente con la simple implicación en los procedimientos, sino que es imprescindible asegurar que las decisiones representen las necesidades y prioridades de los ciudadanos.

Dentro del marco de la gobernanza cultural, la participación de los ciudadanos cobra una importancia particular, dado que las decisiones vinculadas con la cultura y el patrimonio tienen un impacto directo en la sociedad y las comunidades. En Bogotá, mediante el Sistema Distrital de Arte, Cultura y Patrimonio (SDACP), se han establecido varios procedimientos con el fin de asegurar la implicación de los ciudadanos. No obstante, el grado de incidencia de estas participaciones fluctúa y se basa en elementos como la capacitación de los consejeros, la

disponibilidad de los espacios de participación y la habilidad de los ciudadanos para expresar sus necesidades y sugerencias de forma eficaz.

Este término "incidencia ciudadana" es esencial para este estudio, pues facilita el análisis de cómo la participación de los ciudadanos mediante el SDACP consigue o no impactar en la gobernanza cultural de Bogotá durante el periodo 2019-2023. Es crucial analizar la participación de los ciudadanos para reconocer las fortalezas y debilidades del sistema, sugerir tácticas para mejorar su operatividad y asegurar una mayor representatividad y eficacia en la toma de decisiones.

Por esta razón, este análisis de los actores, mecanismos y factores tratados en esta investigación, facilita una interpretación integral del SDACP como estrategia para la participación ciudadana en la gobernanza cultural.

Marco Teórico

Escalas de Participación Ciudadana

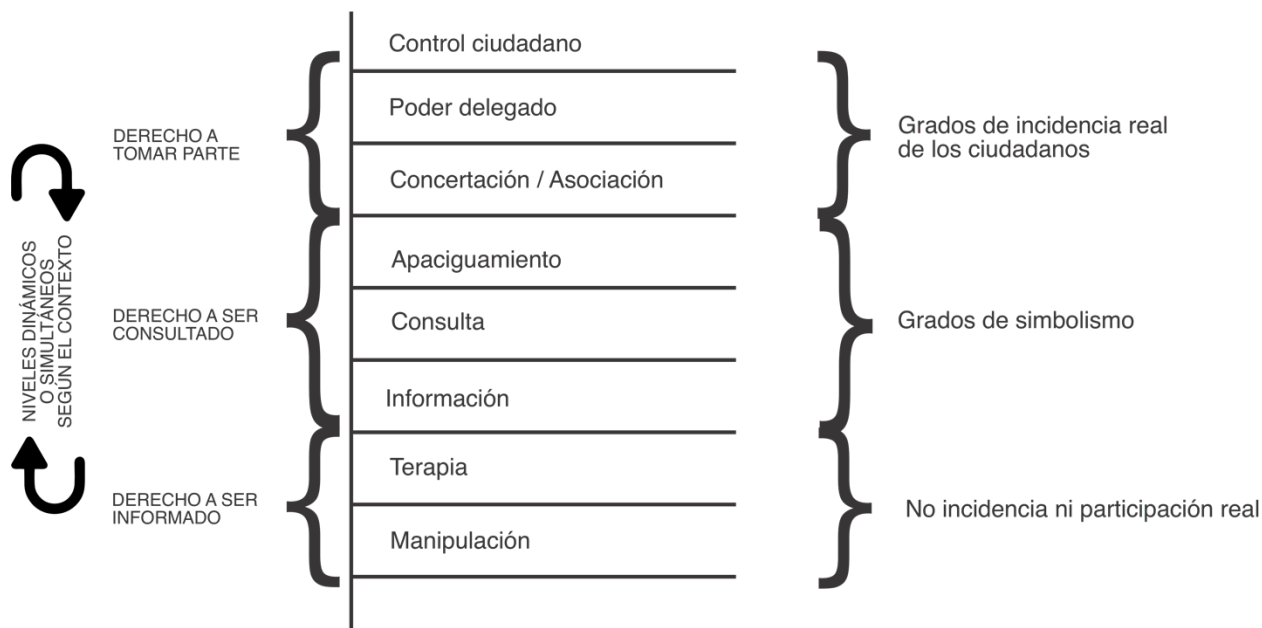
La participación ciudadana es un componente clave en la formación de democracias inclusivas, dado que brinda a los ciudadanos la posibilidad de influir en decisiones que impactan directamente a sus comunidades. Varios escritores han elaborado modelos para entender los grados y niveles de participación de los ciudadanos, entre estos se destaca la "Escalera de la Participación Ciudadana" de Sherry Arnstein (1969) como una de las teorías más destacadas.

Arnstein sugiere ocho escalones que definen una gama de participación, que van desde la "No Participación" (manipulación y terapia) hasta grados de "Poder Ciudadano" como la transferencia de poder y el control ciudadano. Según la autora, "la participación real ocurre cuando los ciudadanos tienen poder para negociar e influir en los resultados" (Arnstein, 1969, p. 216).

Cabe señalar que, si bien Arnstein presenta una progresión en forma de escalera, en la práctica estos niveles no siempre se transitan de manera lineal ni ascendente. Es posible identificar al mismo tiempo diversos niveles de participación en un mismo escenario, lo que pone de manifiesto la complejidad de los procesos de participación. Este modelo subraya la relevancia de asegurar que la participación no sea simplemente simbólica, sino que brinde a los ciudadanos una habilidad eficaz para tomar decisiones.

Figura 2

Escalera de los grados de participación y no participación que se pueden dar simultáneamente según el contexto



Nota. Elaboración propia con base en la escalera de los grados de participación y no participación. *Fuente.* Adaptado de Arnstein (1969)

Más recientemente, la Asociación Internacional para la Participación Pública (IAPP, por sus siglas en inglés) y la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE) han adaptado y simplificado este espectro de participación. La IAPP introduce un enfoque práctico basado en cinco niveles: informar, consultar, involucrar, colaborar y empoderar, enfatizando que cada nivel responde a objetivos específicos en el diseño de políticas públicas, también realizando una reflexión en la que el poder absoluto en los ciudadanos no es viable en una escala de participación ciudadana y en el ejercicio democrático. Otros como la Organización para la Cooperación y Desarrollo Económicos (OCDE) establece una distinción entre información, consulta y participación activa, enfatizando que la participación efectiva debe

fundamentarse en un acceso equitativo a la información y en la creación de espacios para el diálogo y la acción conjunta (OCDE, 2001). Estas escalas facilitan la comprensión de la variabilidad en la influencia de los mecanismos de participación ciudadana, desde actos de mera divulgación hasta métodos sofisticados de delegación de poder.

En Bogotá, estas escalas resultan particularmente pertinentes para la evaluación de los mecanismos implementados mediante el Sistema Distrital de Arte, Cultura y Patrimonio (SDACP). Es imperativo examinar el grado en que los espacios participativos, tales como los Consejos Locales y Distritales de Arte, Cultura y Patrimonio, facilitan el avance de los ciudadanos en esta escala, particularmente en lo que respecta a la incidencia ciudadana en la gobernanza cultural. Además, estos espacios están concebidos para funcionar como instancias de concertación entre la población, las organizaciones culturales y las entidades públicas, conforme a lo estipulado en el Decreto 480 de 2018, con el objetivo de asegurar que las decisiones culturales reflejen las necesidades y aspiraciones de los territorios. Este decreto establece la concertación como un principio fundamental, buscando que las decisiones culturales tomadas en los Consejos Distritales y Locales sean vinculantes para las autoridades, siempre que se respeten las competencias sectoriales y administrativas.

Espacios Invitados e Inventados de Participación

Además de las escalas de participación, es crucial analizar el tipo de espacios en los que ocurre esta participación ciudadana. Andrea Cornwall (2002) incorpora la noción de espacios invitados e inventados para ilustrar la creación y aplicación de estos escenarios de intervención ciudadana. Los espacios invitados se refieren a aquellos establecidos por entidades gubernamentales o entidades con autoridad, que instan a la población a participar en procesos deliberativos dentro de contextos previamente establecidos. De acuerdo con Cornwall, estos

espacios pueden tener relevancia para propiciar vías de diálogo; sin embargo, su diseño frecuentemente limita la capacidad de los ciudadanos para influir de manera efectiva en las decisiones: "La inclusión en un espacio invitado no asegura la escucha activa de las voces ciudadanas ni que sus demandas se materialicen en acciones concretas" (Cornwall, 2002, p. 24).

Por el contrario, los espacios inventados, también conocidos como espacios reivindicados por Faranak Miraftab (2004), se refieren a aquellos espacios creados de forma autónoma por la población, frecuentemente provenientes de sectores históricamente excluidos, como mecanismos de resistencia y organización para ejercer presión, proponer agendas propias o defender derechos fuera del marco institucional. Estos espacios habilitan a las comunidades para manifestar sus exigencias a través de su experiencia diaria, confrontando las dinámicas de poder que restringen una participación con una incidencia efectiva. Sin embargo, tal como sugiere Miraftab (2004), los espacios invitados y los creados no deben ser interpretados como contrarios; frecuentemente cohabitan, se tensionan e incluso se articulan estratégicamente para alcanzar un objetivo compartido.

Dentro del marco del Sistema Distrital de Arte, Cultura y Patrimonio (SDACP), los Consejos Locales y Distritales de Arte, Cultura y Patrimonio pueden ser conceptualizados como espacios invitados, dado que son diseñados por la entidad con directrices de funcionamiento específicas, tal como se establece en el Decreto 480 de 2018. Aunque su propósito es asegurar la participación ciudadana, tal como señala Cornwall, esto no conlleva de manera automática una incidencia efectiva de dicha participación. Esta puede estar condicionada por estructuras de poder que restringen la capacidad de intervención ciudadana y la transformación de decisiones institucionales.

En contraste, en Bogotá han surgido una variedad de espacios inventados o reivindicados, tales como colectivos culturales, redes autogestionadas de artistas o mesas de barrio, que han surgido desde la comunidad y han conseguido influir en políticas o proyectos de índole cultural. Un caso ilustrativo es la Mesa de Graffiti, junto con otras mesas promovidas por colectivos locales, que, a pesar de originarse fuera del marco normativo del SDACP, han procurado integrarse o ejercer influencia sobre este desde el ámbito de la movilización cívica.

Sin embargo, como indica Mirafteb (2004), estos “espacios inventados o creados” no están libres de tensiones: al intentar establecer una conexión con el ámbito institucional o lograr un cierto nivel de reconocimiento, pueden estar susceptibles a la institucionalización. En determinadas circunstancias, esto conlleva riesgos de burocratización o pérdida de autonomía, lo que disminuye su potencial transformador. Lo que inicialmente se consideraba un espacio autónomo puede transformarse en un escenario gobernado por lógicas y regulaciones institucionales, otorgando prioridad a los procedimientos administrativos institucionales sobre los procesos participativos.

Esta tensión ha sido igualmente destacada por Duque Franco (2018), quien señala que la institucionalización de la participación en Bogotá ha resultado en una sobrecarga normativa y una proliferación de espacios que no siempre mantienen un diálogo mutuo, lo cual puede fragmentar las acciones ciudadanas y debilitar su potencial transformador. Incluso, espacios surgidos de la autonomía (como la Mesa de Graffiti) pueden confrontar el desafío de preservar su autonomía en relación con las dinámicas institucionales. Esto subraya que la mera presencia de espacios de participación no basta es imperativo examinar su configuración, los actores que los habitan, las dinámicas de poder que se replican y los mecanismos que se instauran para salvaguardar la voz ciudadana en ellos.

Entender la interacción entre estos dos tipos de espacios y los procesos que los atraviesan, posibilita la visualización de modalidades de acción colectiva que trascienden lo establecido, exponiendo cómo se reconfigura la práctica de la participación cultural desde una perspectiva comunitaria. Este análisis se complementa en la siguiente teoría del Cubo de Poder en la participación ciudadana, propuesto por John Gaventa (2006), quien advierte que para comprender la participación ciudadana es necesario analizar no solo el tipo de espacio, sino también los niveles y formas de poder que lo estructuran:

El Cubo de Poder en la participación e incidencia ciudadana

La comprensión de la participación ciudadana únicamente a través de la presencia de mecanismos formales o espacios institucionalizados se torna insuficiente si no se examina el funcionamiento del poder en dichos espacios. El politólogo John Gaventa (2006) sugiere el Cubo de Poder (Power Cube), un instrumento conceptual que facilita el análisis de la participación desde tres dimensiones fundamentales: los espacios de poder, los niveles de decisión y las formas de ejercicio del poder. Esta propuesta ha demostrado ser particularmente valiosa para explorar la participación en escenarios donde las estructuras institucionales conviven con dinámicas sociales complejas, tal como se observa en el caso del SDACP en Bogotá, en el cual Gaventa aporta una dimensión complementaria al indicar que los espacios participativos deben ser evaluados en función de los niveles de poder que los configuran, dado que: "El poder puede excluir, limitar o empoderar dependiendo del diseño y la administración de los espacios" (Gaventa, 2006, p. 27).

En este sentido el marco teórico permite examinar la participación en tres dimensiones, Espacios de Participación, Niveles de Poder y Formas de Poder.

Espacios de Participación

Gaventa clasifica los espacios en tres tipos: Cerrados, Invitados y Reclamados o Creados por la Ciudadanía. Los cerrados son aquellos en los que las decisiones se toman exclusivamente por parte de élites políticas o técnicas; los invitados, como se ha visto en el apartado anterior, son abiertos por instituciones para incluir a la ciudadanía bajo reglas preestablecidas; y los reclamados o inventados surgen desde las bases comunitarias. Esta categoría establece un diálogo directo con las concepciones formuladas por Cornwall (2002) y Miraftab (2004), quienes también señalan que la apertura de un espacio no conlleva de manera inherente una distribución equitativa del poder.

Niveles de Poder

Por otro lado, se conocen los niveles de poder, en el cual el modelo establece una distinción entre los diversos niveles territoriales o institucionales en los que se adoptan decisiones: a nivel local, nacional o global. En el contexto del Sistema Distrital de Arte, Cultura y Patrimonio (SDACP), las discrepancias entre el ámbito local (consejos locales, alcaldías) y el distrital (Secretaría de Cultura, normativa central) ilustran la posibilidad de que las resoluciones adoptadas en un nivel puedan carecer de correspondencia o respaldo en otro, obstaculizando la coherencia entre participación e incidencia.

Formas de Poder

Asimismo, las modalidades de acuerdo Gaventa identifica tres modalidades de poder:

Poder Visible. Aquel que puede ser observado con facilidad. Se encuentra estipulado en las legislaciones, decretos, normativas y procedimientos oficiales que regulan el funcionamiento de la participación. En el contexto del SDACP, un ejemplo de poder visible es el Decreto 480 de 2018 y el Decreto 336 de 2022, que estipula la existencia de los Consejos de Cultura, sus

responsabilidades, elecciones, plazos y normativas. Este poder establecer la operatividad del sistema y las acciones que pueden o no realizar los participantes.

Poder Oculto. Aunque no se encuentra estipulado en ninguna normativa, ejerce influencia sobre aquellos individuos con acceso auténtico a las decisiones. Este tipo de poder se manifiesta cuando, por ejemplo, únicamente determinados individuos o grupos logran introducir sus temas en la agenda, mientras que otros son excluidos o desatendidos.

Poder Invisible. Un tipo de poder opera de manera discreta, configurando creencias, conceptos y percepciones acerca de quién posee el derecho a participar y quién no. No opera mediante la implementación de normas perceptibles, sino a través de la influencia en la autopercepción de los individuos y su habilidad para impactar en el ámbito público.

Como sugieren Cornwall y Gaventa, la implicación en tales ámbitos no siempre se materializa en una incidencia tangible, dado que puede estar limitada por estructuras de poder visibles, ocultas o invisibles que restringen la habilidad de los ciudadanos para modificar las decisiones gubernamentales.

En el SDACP, por ejemplo, el poder visible puede manifestarse en la normativa y estructura institucional, mientras que el poder oculto puede manifestarse en la manera en que determinadas voces o propuestas son desestimadas sin fundamentación pública. El poder invisible se evidencia cuando los consejeros perciben que "no poseen las herramientas" o "no son escuchados", naturalizando de este modo una posición de baja incidencia.

Gaventa sostiene que estas tres dimensiones no deben ser examinadas de manera aislada, sino en su interacción dinámica: un espacio solicitado a escala local puede ser cooptado por el poder visible desde una perspectiva institucional; un consejo ciudadano puede ser un espacio abierto, pero limitado por dinámicas de poder encubierto o por una cultura institucional que no

fomenta la escucha activa. Desde la perspectiva del Cubo de Poder de Gaventa, este estudio resulta crucial para entender cómo las dinámicas de poder inciden en la participación cultural y cómo la configuración de los espacios de participación incide en la implementación de la gobernanza cultural. Elementos tales como la accesibilidad de los espacios, la capacitación de los asesores y la formulación de demandas son cruciales para analizar dicha incidencia.

Metodología

Enfoque y Tipo de Investigación

La metodología adoptada para este estudio será cualitativa. Se llevará a cabo un análisis de naturaleza exploratoria y descriptiva, con la finalidad de examinar la incidencia de la Participación Ciudadana en la Gobernanza Cultural de Bogotá a través del Sistema Distrital de Arte, Cultura y Patrimonio (SDACP) durante el periodo 2019-2023, como estrategia de Participación Ciudadana en la Gobernanza Cultural de Bogotá. Esta metodología facilitará la adquisición de una comprensión más detallada de la repercusión de la participación ciudadana en la gobernanza cultural de Bogotá, proporcionando simultáneamente datos objetivos y perspectivas subjetivas de los actores implicados.

Métodos de Investigación

Entrevista Semi-Estructurada

Se desarrollará una serie de preguntas que engloben las áreas fundamentales de la participación ciudadana, la gobernanza cultural y el Sistema Distrital de Arte, Cultura y Patrimonio. El objetivo es profundizar en la experiencia de los actores distritales y locales, quienes desempeñan un papel fundamental en la participación ciudadana mediante el Sistema Distrital de Arte, Cultura y Patrimonio, mecanismos y factores.

A continuación se exponen los actores a los cuales se les realizó la entrevista:

Funcionarios de la Secretaría de Cultura, Recreación y Deporte (SCRD) – 2 funcionarios

Miembros de los Consejos Distritales de Arte, Cultura y Patrimonio – 5

Miembros de los Consejos Locales de Arte, Cultura y Patrimonio - Consejos Locales de Cultura – 9

Organizaciones culturales. 2

Entrevistas Totales. Se realizaron entrevistas a 18 personas que están ligadas al Sistema Distrital de Arte, Cultura y Patrimonio.

Qué se Investigó. La influencia de cada actor en la gobernanza cultural.

Mecanismos de participación ciudadana dentro del SDACP.

Factores que condicionan la efectividad del Sistema como estrategia de participación ciudadana.

Con el objetivo de elaborar el guion de la entrevista semi-estructurada, considerando los objetivos de investigación, se estructuraron las preguntas en torno a tres temas fundamentales: identificación de los actores en la gobernanza cultural, mecanismos de participación ciudadana mediante el SDACP, y factores que determinan la incidencia del Sistema Distrital de Arte, Cultura y Patrimonio (SDACP) como estrategia de participación ciudadana para la gobernanza cultural en Bogotá.

Encuestas a los Representantes Ciudadanos Miembros del Sistema Distrital de Arte, Cultura y Patrimonio Durante el 2019 – 2023

En Bogotá el SDACP tiene alrededor de 508 consejeros locales y distritales. Sin embargo, para este estudio el universo se acotó a los 155 consejeros que estuvieron en ejercicio durante el periodo 2019-2023, es decir, aquellos que realmente participaban en los espacios de representación ciudadana en ese tiempo.

De este universo se encuestaron a 49 consejeros, una muestra representativa que da un margen de error de 11.6% con un nivel de confianza del 95%. Si bien este margen no permite hacer inferencias estadísticas sobre el universo, no anula el análisis, ya que la investigación se orientó en un diseño cualitativo y la encuesta se diseñó como un complemento para recoger

percepciones y compararlas con la información documental y las entrevistas. Nuestro tamaño de la muestra será de 49 encuestados.

Qué se Investigó. Percepción sobre el impacto de sus acciones en la gobernanza cultural.

Diversidad y frecuencia de participación en el Consejo.

Variables demográficas y socioeconómicas para entender si ciertos grupos tienen una mayor o menor incidencia.

Herramientas. Se realizaron las encuestas online a través Google Forms, diseñada con preguntas cerradas.

Análisis Documental

Adicionalmente, se realizó un análisis documental. Se realizó una revisión exhaustiva de documentos oficiales, informes gubernamentales, políticas culturales, publicaciones y otros materiales pertinentes con el objetivo de entender el marco institucional y las prácticas de participación ciudadana en la gobernanza cultural mediante el SDACP.

Documentos Clave. Plan Distrital de Cultura 2019-2023.

Datálogo Cultural Local: Datos y relatos de una ciudad que se transforma desde los territorios. (SCRD,2023).

Territorios Diversos. (SCRD,2023)

Un sueño, muchas voces: 30 años del Sistema Distrital de Arte, Cultura y Patrimonio (SCRD, 2024).

Plan Decenal de Cultura Bogotá D.C. 2012–2021 (SCRD; 2011).

Política Pública Distrital de Economía Cultural y Creativa (SCRD, 2019).

Decreto 480 de 2018 del Sistema Distrital de Arte, Cultura y Patrimonio -SDACP-

Decreto 336 de 2022 del Sistema Distrital de Arte, Cultura y Patrimonio -SDACP- Otros

Herramientas para el Análisis de Información Cuantitativa y de las Encuestas

En el marco del proceso de investigación, se realizó la interpretación de los resultados obtenidos a través de una encuesta creada con el software Google Forms, destinada a actores culturales asociados al Sistema Distrital de Arte, Cultura y Patrimonio (SDACP). Esta herramienta permitió recopilar percepciones sobre la incidencia de la participación ciudadana en el sistema, facilitando un análisis cuantitativo para comprender el papel del SDACP en la gobernanza cultural de Bogotá durante el periodo 2019-2023.

Herramientas para el Análisis de Información Cualitativa

Para la recolección y análisis de la información cualitativa, se implementó un proceso de codificación estructurado en tres niveles: codificación abierta, axial y selectiva. Este enfoque permitió identificar, organizar y analizar categorías y subcategorías emergentes relacionadas con la incidencia de la participación ciudadana en la gobernanza cultural de Bogotá.

El análisis se realizó mediante la lectura detallada de las entrevistas, la segmentación de respuestas y la organización manual de la información en matrices de análisis. Posteriormente, se establecieron relaciones entre las categorías y subcategorías identificadas, permitiendo la triangulación con fuentes documentales y hallazgos previos. Este proceso aseguró la coherencia interna del estudio y facilitó la interpretación de los datos en función de los objetivos de investigación.

Límites Metodológicos

Un aspecto que emergió como limitante fue la disponibilidad de información de la participación de algunos actores clave en el proceso de investigación, como por ejemplo los ciudadanos votantes para la elección de los representantes del Consejo Distrital de Arte, Cultura y Patrimonio. Sin embargo, esta limitante pudo mitigarse mediante la consulta de datos de

diversas fuentes de información documental, como el Datálogo Cultural Local: Datos y relatos de una ciudad que se transforma desde los territorios (SCRD, 2023), que ofrece cifras detalladas de votantes tanto por localidad como a nivel distrital, facilitando un acercamiento más amplio a la participación en el SDACP.

De igual forma, al tratarse de entrevistas a consejeros que ejercieron su rol durante el periodo 2019-2023, se identificó como posible limitante la dificultad para ubicarlos y contactarlos, dado que algunos ya no forman parte activa del Sistema o no mantienen vínculo directo con las instancias actuales. A pesar de esto, se logró mitigar este reto porque muchos consejeros del SDACP siguen vinculados a procesos de participación o mantienen contacto cercano con consejeros actuales, lo que permitió acceder a un número significativo de testimonios que fortalecieron la comprensión de la investigación.

Análisis de Resultados

Una vez desarrollados los análisis cualitativos, conforme a la metodología descrita previamente, se procedió a la interpretación de los resultados con base en las respuestas obtenidas por parte de los actores clave que inciden en la participación ciudadana para la gobernanza cultural a través del Sistema Distrital de Arte, Cultura y Patrimonio (SDACP). Para ello, se analizaron las entrevistas realizadas a consejeros distritales y locales, representantes de la Secretaría de Cultura, Recreación y Deporte (SCRD), de la Subsecretaría de Gobernanza y de la Dirección de Asuntos Locales y Participación (DALP), así como los documentos normativos clave del sistema, como el Decreto 480 de 2018 y el Decreto 336 de 2022.

En el proceso de análisis de las entrevistas, se aplicaron tres niveles de codificación abierta, axial y selectiva, lo que permitió identificar categorías y subcategorías relacionadas con la incidencia de la participación ciudadana en la gobernanza cultural de Bogotá. Los resultados fueron organizados e interpretados en función de los objetivos específicos de la investigación, con énfasis en la identificación de actores, mecanismos de participación, factores facilitadores y limitantes, así como en la pregunta central de esta tesis: ¿cuál es el nivel de incidencia de la participación ciudadana en la gobernanza cultural de Bogotá a través del SDACP durante el periodo 2019-2023?

Además, se realizó un análisis documental que incluyó fuentes de informes y publicaciones de la Sub Secretaría de Gobernanza de la SCR D y de la Dirección de Asuntos Locales y Participación como, “Territorios Diversos” y “Un Sueño, Muchas Voces: Del Sistema Distrital de Arte, Cultura y Patrimonio- 30 años del Sistema Distrital de Cultura” entre otros, los cuales proporcionaron información clave sobre los procesos, avances y desafíos del SDACP en el periodo 2019-2023. Estos documentos permitieron contextualizar las percepciones de los

actores entrevistados, identificar las acciones institucionales desarrolladas para fomentar la participación ciudadana y evidenciar las tensiones y retos persistentes entre lo normativo y lo práctico

Resultados Objetivo 1: Identificar los Actores que Influyen en la Incidencia de la Participación Ciudadana en la Gobernanza Cultural de Bogotá a Través del Sistema Distrital de Arte, Cultura y Patrimonio (SDACP) Durante el Periodo 2019-2023

En el análisis realizado, que incluyó entrevistas a actores del SDACP (consejeros distritales y locales, funcionarios de la SCR D y otros agentes culturales), así como un análisis documental de normativas como el Decreto 480 de 2018 y el Decreto 336 de 2022, permitió identificar los actores clave que inciden en la participación ciudadana para la gobernanza cultural en Bogotá. También se revisaron publicaciones de la SCR D como Territorios Diversos (2023) y 30 años del Sistema Distrital de Cultura.

En el análisis documental del Decreto 480 de 2018 y el Decreto 336 de 2022, se definen los actores clave que componen el Sistema Distrital de Arte, Cultura y Patrimonio (SDACP), funciones y mecanismos de incidencia. Estos decretos destacan seis elementos fundamentales: estructura actual, funciones de los consejos, integración de sus miembros, mecanismos de conformación, reconocimiento de los consejos y mecanismos para promover la incidencia ciudadana. Es así como se pudo constatar que desde la normatividad el SDACP se compone por agentes culturales, entidades públicas y privadas, y organizaciones comunitarias, quienes desempeñan roles específicos en la realización de actividades culturales, artísticas y patrimoniales.

Este análisis, también basado en entrevistas a actores del SDACP (consejeros distritales y locales, funcionarios de la SCR D y otros agentes culturales), permitió identificar al menos dos

categorías directamente relacionadas con nuestro primer objetivo y la pregunta de investigación: Los niveles de incidencia de los actores identificados y los actores directos e indirectos y las relaciones que afectan la participación ciudadana en la gobernanza cultural de Bogotá.

Primera Categoría: Niveles de Incidencia de los Actores Identificados

Actores con Mayor Incidencia. Entre los actores de mayor incidencia se encuentra la Secretaría de Cultura Recreación y Deporte (SCRD) y sus entidades adscritas: Instituto Distrital de las Artes (IDARTES), Orquesta Filarmónica de Bogotá (OFB), Fundación Gilberto Álzate Avendaño (FUGA), Instituto Distrital de Patrimonio Cultural (IDPC), Instituto Distrital de Recreación y Deporte (IDRD), identificadas como los actores con mayor incidencia por algunos representantes de la comunidad consejeros distritales y locales, debido a su capacidad decisional y control sobre los recursos y la planificación de agendas políticas. Esta influencia institucional se puede ver como una forma de poder visible, como señala Gaventa (2006), ya que se ejerce a través de normas y estructuras administrativas oficiales.

Al respecto algunos actores representantes de la comunidad entrevistados anotan: “Finalmente, quien realmente toma decisión y puede hacer la negociación o la concertación con quienes determinan la política pública o los presupuestos, es la institucionalidad.” y “Las instituciones tienen mayor poder e incidencia que los ciudadanos.”

Además, se encuentra la Dirección de Asuntos Locales y Participación (DALP), la cual emerge como un actor estratégico de la SCRД responsable de al coordinar los espacios participativos del SDACP. A través de su Equipo de Participación Ciudadana, ha logrado facilitar procesos como el fortalecimiento de los Consejos Distritales y Locales y la creación de espacios de concertación. Esta subsecretaría y sus equipos son los responsables de tareas clave como la organización de convocatorias públicas de participación, la elección de representantes

en los consejos y la implementación de estrategias para garantizar la participación ciudadana en planes, programas y proyectos culturales. Un consejero distrital entrevistado resaltó que: “Sin el acompañamiento de la DALP, muchos procesos de participación se estancarían”

Un ejemplo de esto se encuentra documentado en la publicación “Territorios Diversos” (SCRD, 2023, p.93), donde se relata cómo la movilización de agentes culturales con el apoyo de la Dirección de Asuntos Locales y Participación (DALP), permitió incluir en la agenda pública el debate sobre las Casas de la Cultura, lo que resultó en la formulación de directrices generales para una política pública específica (Acuerdo 448 de 2010).

En contraste, desde la institucionalidad se resalta el papel que han tenido los consejeros distritales y locales donde se enfatiza que son estos los que ejercen la influencia más directa y significativa en la promoción de la participación ciudadana y en la toma de decisiones estratégicas dentro de la gobernanza cultural de Bogotá, enmarcada en el SDACP.

En entrevista con funcionarios de la DALP se destaca que son los consejeros quienes históricamente impulsan iniciativas y dan debates que impactan la gobernanza cultural. Esto los sitúa como actores que también tienen una incidencia mayúscula dentro del papel de la gobernanza cultural a través del SDACP.

Al respecto un entrevistado de la DALP de la subsecretaría de gobernanza de la SCR D anota: “Indudablemente los consejeros [...] son el actor principal del sistema, y ellos son los que movilizan y mueven las agendas [...] fueron los que se encargaron de movilizar lo que se llamó el pacto por la cultura [...]”

Sin embargo, también desde la administración se reconoce que en el contexto de la “voluntad política” y el apoyo de la administración distrital (principalmente la SCR D y sus directores) han sido determinantes para concretar acciones, normas y presupuestos que fortalecen

la participación ciudadana. Esa capacidad de proponer y ejecutar cambios normativos, así como de destinar recursos, otorga a la administración distrital un alto grado de incidencia.

“...por supuesto que su participación (la de los consejeros) es fundamental y ha habido, siento yo, una respuesta desde la administración distrital para de forma progresiva ir leyendo qué es lo que está pasando e ir incorporando ajustes en el sistema...” (entrevistado de la Dirección de participación, 2025).

“Ahí yo le quiero dar como un agradecimiento a los directores con los que he trabajado, porque hemos tenido la posibilidad de proponer nuevas cosas para el sistema, cosas tan grandes como ajustes normativos hasta estrategias enfocadas a fortalecer la participación.” (entrevistado de la Dirección de participación, 2025).

Los hallazgos también arrojaron que en el caso de los consejeros distritales y locales, su incidencia varía significativamente dependiendo del nivel territorial en el que se desarrollen los procesos de participación. A nivel distrital, los espacios de concertación, como los Consejos Distritales de Cultura, permiten una mayor incidencia e interlocución con la institucionalidad, facilitando que los consejeros distritales tengan mayor oportunidad de incidir en la formulación de políticas y en la asignación de recursos. En contraste, a nivel local, la incidencia está mediada por múltiples factores, como la voluntad política de las alcaldías locales, la disponibilidad de recursos en los Fondos de Desarrollo Local y la consolidación de redes comunitarias. Mientras que los consejeros distritales tienen mayor acceso a instancias de decisión y articulación con la SCRD, los consejeros locales enfrentan mayores barreras para que sus propuestas sean vinculantes, quedando, en muchos casos, en un nivel de participación consultiva sin impacto real en la implementación de políticas culturales en sus territorios.

Entre estos consejeros también se destaca una mayor representatividad de los sectores relacionados con áreas artísticas y temas de asuntos locales, en contraste se evidencian brechas significativas en la participación de comunidades rurales, étnicas y afrodescendientes, quienes enfrentan barreras como la falta de información y capacitación para involucrarse plenamente en los procesos del SDACP.

Actores con Incidencia Moderada o Menor. Como se ha venido evidenciando, las entrevistas a actores del SDACP también arrojaron una constante, los consejeros locales son reconocidos por su participación activa en sus territorios, pero paradójicamente su capacidad de incidencia es limitada. Desempeñan un rol importante como dinamizadores de procesos, aportando ideas, acompañando iniciativas y dando orientaciones, pero sin poder de decisión real. Su incidencia tiende a ubicarse en un nivel participativo fuerte, aunque sin capacidad efectiva de concertación.

Aunque son quienes más activamente sostienen la participación cotidiana en sus localidades, muchas veces su papel se reduce a acompañar y sugerir, pero no necesariamente a incidir. Esto se refleja en testimonios como: “Nosotros solo tenemos incidencia participativa, no de otra forma, pero siempre estaremos ahí presentes pues diciendo qué queremos, qué necesitamos y proponiendo también para que hayan cambios...”

Otro entrevistado menciona cómo el entorno político local puede potenciar o frenar esta incidencia: “En lo territorial afecta mucho el tema de voluntad política de las administraciones locales, que pueden bloquear o facilitar la incidencia de los consejos locales y las actuaciones de las instituciones,” en ese sentido son otro actor no cultural que afecta y muchas veces de forma negativa, la posibilidad de incidencia real de los consejos locales en las instancias de participación

A diferencia de los consejeros distritales, que tienen contacto directo con la SCR D y espacios de concertación más estructurados, los consejeros locales enfrentan mayores barreras para que sus voces sean escuchadas y sus propuestas sean vinculantes. Esta situación se refleja en testimonios como el siguiente: “Uno asiste a todas las reuniones, vota, debate y propone, pero al final las decisiones ya están tomadas. Nos usan para validar procesos, no para construirlos realmente.”

Al mismo tiempo, en algunos contextos los consejeros locales son reconocidos como actores clave y de relevancia en procesos como elecciones, consultas o presupuestos participativos. Los consejeros locales son quienes dinamizan más activamente los espacios de participación en los territorios, participando en votaciones, mesas sectoriales y programas como los presupuestos participativos. Sin embargo, según su percepción, su nivel de incidencia en la implementación de políticas y proyectos es bajo, ya que sus propuestas no son vinculantes y dependen de la voluntad política de las alcaldías locales.

Este hallazgo se alinea con lo planteado por Cornwall y Gaventa, quienes advierten que la existencia de un espacio no garantiza automáticamente una participación transformadora. Como señala Gaventa, el poder puede estar presente en formas visibles, pero también ocultas o invisibles, que limitan la posibilidad de incidir. En este caso, las estructuras institucionales, los procedimientos cerrados y la falta de voluntad política pueden actuar como formas de poder oculto, mientras que la sensación de que “nada cambia” puede operar como una forma de poder invisible que desalienta la participación ciudadana.

Asimismo, el análisis muestra cómo la sobreoferta de espacios sin condiciones reales para incidir puede llevar, como lo advierte Duque Franco (2018), a una “fragmentación” de la participación, donde se cumple con el procedimiento, pero se pierde el sentido político y

transformador del ejercicio. Esto pone en evidencia que mayor participación no se traduce en mayor incidencia.

No se trata solo de tener muchos espacios participativos; sino en lograr que estos espacios mantengan su carácter político, deliberatorio y transformador. Si la participación se queda solo en el procedimiento para cumplir la norma, se corre el riesgo de que pierda su fuerza como herramienta de cambio.

Segunda Categoría: Actores Directos e Indirectos y las Relaciones que Afectan la Participación Ciudadana en la Gobernanza Cultural de Bogotá

El análisis de las entrevistas con actores clave del Sistema Distrital de Arte, Cultura y Patrimonio (SDACP) permitió identificar una categoría emergente que diferencia a los actores en función de su nivel de incidencia en la gobernanza cultural. En este sentido, se distinguen:

Actores directos: Quienes participan activamente en la toma de decisiones y concertación de políticas culturales (como la Secretaría Distrital de Cultura, Recreación y Deporte – SCR D y los Consejos de Cultura).

Actores indirectos: Quienes, aunque no forman parte formal del SDACP, ejercen una influencia significativa en la implementación y resultados, como ocurre con las alcaldías locales, secretarías de otras áreas o incluso organismos internacionales.

Si bien estas entidades pueden facilitar la participación ciudadana mediante la asignación de presupuestos o el apoyo técnico a planes, programas y proyectos concertados, en la práctica también representan un punto crítico en la gobernanza cultural. Las agendas políticas, tanto a nivel distrital como local, no siempre logran articularse de manera coherente con el sistema, y en algunos casos, responden a dinámicas clientelistas o fragmentadas que obstaculizan los procesos participativos.

Uno de los principales escenarios donde se manifiestan estas tensiones es en la articulación para llevar a cabo iniciativas concertadas con la ciudadanía con el apoyo de las alcaldías locales y los Fondos de Desarrollo Local, que son responsables de la gestión de recursos y programas culturales en sus territorios. Un ejemplo concreto de esta problemática es el programa “Es Cultura Local” (2022), inicialmente percibido como un logro de articulación entre lo distrital, lo local, los agentes culturales y la ciudadanía en momentos de pandemia por el COVID 19.

Este programa permitió la alineación de los presupuestos culturales de las alcaldías locales con el conocimiento técnico-administrativo de la SCRD. No obstante, según la percepción ciudadana, una vez superada la emergencia, la sostenibilidad del programa y sobre todo de los recursos, quedó sujeta a la voluntad de los alcaldes locales, lo que debilitó su impacto tras la pandemia.

Un entrevistado lo expresó claramente: El programa Es Cultura Local fue un éxito inicial, pero luego los alcaldes locales priorizaron sus propios intereses.

Esto demuestra cómo, en la práctica, la incidencia ciudadana tiende a diluirse en los procesos de articulación intersectorial, dificultando la implementación de las propuestas concertadas a través del SDACP.

Este tipo de situaciones refuerza la teoría de Andrea Cornwall y John Gaventa sobre la fragilidad de los espacios invitados cuando no están diseñados para una incidencia real. En estos casos, el poder opera en formas ocultas o invisibles: no se trata solo de la norma escrita, sino de quién realmente tiene capacidad de decisión y cómo las prioridades institucionales pueden bloquear las demandas ciudadanas. Como señala Gaventa, el poder oculto define las reglas del

juego sin que necesariamente estén escritas, mientras que el poder invisible moldea las percepciones, generando una sensación de “participar sin impactar”.

Dentro del SDACP se han desarrollado esfuerzos de articulación interinstitucional, especialmente en colaboración con entidades como la Secretaría de Educación y las alcaldías locales. Sin embargo, esta articulación ha enfrentado diversos desafíos, en particular a nivel local, donde persiste la percepción de una participación simbólica de los Consejos Locales de Cultura. En este sentido, un consejero local entrevistado señaló: “Asistimos, opinamos, pero las decisiones ya están tomadas.”

Estos hallazgos confirman que los actores externos al SDACP, aunque no formen parte directa del sistema, pueden tanto fortalecer como limitar la incidencia ciudadana en la gobernanza cultural de Bogotá. Si bien la SCRCD ha establecido alianzas con otras entidades distritales para fortalecer la ejecución de iniciativas culturales (Territorios Diversos, 2023), cuando se trata de garantizar la incidencia de la participación ciudadana a nivel local, el éxito del SDACP depende en gran medida de la voluntad política y la articulación con otros actores externos que pueden condicionar su implementación. Como anota Duque Franco (2018), en contextos donde existe una alta desarticulación institucional, se corre el riesgo de diluir la política de participación, reduciéndola a procesos técnico-administrativos que no garantizan transformaciones reales.

Fuera de lo interinstitucional, entre los consejos distritales, locales y la comunidad, las entrevistas también arrojaron que estos actores de representatividad ciudadana no están exentos de tensiones que afectan la participación ciudadana en la gobernanza cultural. Al respecto, en entrevistas con funcionarios de la DALP se reconoce que los consejeros representan la voz esencial de las bases en el Sistema Distrital de Arte, Cultura y Patrimonio (SDACP), siendo “los

que movilizan y mueven las agendas” y quienes “se encargaron de movilizar lo que se llamó el pacto por la cultura”. Sin embargo, se menciona la importancia de que estos consejeros no trabajen de forma aislada: “El consejero no es una persona que trabaja aislada, sino que los gestores culturales, trabajan con muchas manos, con muchas personas, con muchos procesos...” (Funcionario DALP-SCRD, 2025).

En este punto, la reflexión de Faranak Miraftab (2004) resulta relevante, donde nos indica que los espacios participativos no solo se tensionan desde “arriba” (por los límites institucionales), sino también desde “adentro”, cuando pierden conexión con las bases que dicen representar. Cuando los consejeros se distancian de sus comunidades o actúan desde lógicas individualizadas, su legitimidad se ve afectada y, con ello, la fuerza del sistema en su conjunto.

Una posible fragmentación entre múltiples consejos, mesas o sectores puede conllevar a que los consejeros terminen representando porciones muy segmentadas de la comunidad cultural o, en el peor de los casos, pierdan la conexión con la base cultural. Así, aunque sean reconocidos como “actores con incidencia” en el plano formal, se ve limitada su legitimidad real ante la ciudadanía afectando la participación ciudadana real en la gobernanza cultural de Bogotá.

Los consejeros deben realizar esfuerzos para mantenerse conectados con sus bases culturales, la comunidad y los diversos agentes del sector. De lo contrario, podrían surgir tensiones y fragmentaciones, generando desconexión entre la comunidad y sus voceros (los consejeros), e incluso fricciones internas entre los mismos.

Objetivo 2: Analizar el nivel de Efectividad de los Mecanismos de Participación Ciudadana del Sistema Distrital de Arte, Cultura y Patrimonio (SDACP) en la Gobernanza Cultural de Bogotá, Durante el Periodo 2019-2023

El Sistema Distrital de Arte, Cultura y Patrimonio (SDACP) cuenta con múltiples mecanismos de participación diseñados para facilitar la incidencia de la ciudadanía en la gobernanza cultural. Entre estos, se destacan los Consejos Distritales y Locales de Cultura, las Mesas Temáticas, los Encuentros Sectoriales y los Escenarios Virtuales entre otros (Decreto 480 de 2018). Sin embargo, el análisis cualitativo evidencia que la efectividad de estos mecanismos varía significativamente en función de factores como el nivel de implementación, la frecuencia de convocatoria, el acompañamiento institucional y la capacidad real de incidir en la toma de decisiones.

A partir del análisis documental y las entrevistas realizadas, se observa que algunos mecanismos han demostrado ser más eficaces para recoger propuestas, generar articulación o movilizar actores del sector cultural, mientras que otros han sido percibidos como espacios poco operativos o incluso simbólicos. Tal como plantea Sherry Arnstein (1969), no toda forma de participación implica incidencia real; muchas veces se permanece en peldaños bajos de la escala, como la consulta o la información, sin llegar a niveles de delegación de poder o control ciudadano.

Este análisis también se articula con el Cubo de Poder de John Gaventa (2006), que permite examinar no solo el tipo de espacio (cerrado, invitado o reclamado), sino también los niveles (local, distrital, interinstitucional) y las formas del poder (visible, oculto, invisible) que afectan la efectividad de la participación. Este enfoque aporta una lente para comprender por qué

ciertos mecanismos pueden parecer efectivos pero, en la práctica, no generan cambios sustanciales en las decisiones culturales que afectan a la ciudadanía.

Con base en estos referentes, se identificaron dos categorías relacionadas con el segundo objetivo de esta investigación: Mecanismos de participación más efectivos y casos de éxito y mecanismos que han presentado deterioro o limitaciones.

Primera categoría: Mecanismos de Participación Más Efectivos y Casos de Éxito

En el ámbito distrital, las mesas temáticas y las consultas ciudadanas se identificaron como los mecanismos más efectivos para la recolección de datos y la generación de propuestas. Entre estas resaltan experiencias tales como la Mesa Distrital de Grafiti y la Mesa de Hip-Hop, cuyos actores lograron convertir sus espacios en instancias de diálogo y negociación con la administración, logrando un nivel significativo de incidencia.

Además, los participantes lograron transformar sus espacios de diálogo y negociación con la administración, obteniendo un nivel de incidencia. Estos espacios, que inicialmente funcionaron como espacios inventados o reclamados por los ciudadanos como anota Cornwall (2002), fueron formalizados entre el 2019 y 2023 dentro del SDACP, convirtiéndose en espacios invitados con poder de incidencia para la concertación de políticas y proyectos culturales. Sin embargo, como nos dice John Gaventa (2006), este tránsito puede generar tensiones, si bien el reconocimiento institucional amplía el margen de acción, también conlleva riesgos como la burocratización o la pérdida de autonomía, lo que puede reducir su capacidad de exigencia o incidencia frente a la administración. Aunque el reconocimiento institucional otorga un amplio margen de acción, también implica riesgos, tales como la burocratización o la pérdida de autonomía.

El análisis también evidencia que la efectividad de estos mecanismos se potencia en contextos especiales o de crisis. Durante la pandemia de COVID-19, por ejemplo, la participación de actores ciudadanos y consejeros del SDACP cobró un papel más protagónico en la toma de decisiones urgentes, visibilizando demandas y necesidades del sector cultural a través de mesas coyunturales creadas con ese propósito. Un entrevistado lo resume así: “En la pandemia hubo más convocatoria porque nos necesitaban para dar ideas sobre cómo sostener los procesos culturales. Ahí sí escuchaban, pero luego de la crisis, muchas de esas propuestas se archivaron.”

Desde la perspectiva del Cubo de Poder de Gaventa, este fenómeno se puede interpretar como un caso en el que la crisis permitió que el poder oculto y el poder invisible fueran temporalmente desplazados, dando lugar a una mayor participación visible y efectiva. Sin embargo, al finalizar la crisis, la institucionalidad retomó el control de la participación, limitándose la incidencia real de las propuestas ciudadanas, sobre todo en la asignación de recursos a nivel local.

Una situación similar de éxito se percibe en procesos como los presupuestos participativos, donde se convoca a actores del SDACP y a la ciudadanía a deliberar sobre el uso de recursos en sus localidades. Aunque estos espacios permiten una participación activa y de gran incidencia en algunas localidades, otros entrevistados han señalado que la participación en estos espacios en otras localidades, no siempre se traduce en un impacto decisonal o concertación real. Varios entrevistados señalaron que, a pesar del esfuerzo colectivo por construir propuestas, las decisiones finales suelen favorecer intereses particulares o responder a dinámicas administrativas ajenas a las prioridades ciudadanas, un entrevistado afirma: “Nos

convocan, debatimos, pero al final los proyectos terminan favoreciendo intereses particulares más que las necesidades colectivas que identificamos.”

Estos descubrimientos nos sitúan en lo que Arnstein (1969) denomina niveles consultivos o simbólicos en la “escalera de la participación ciudadana”, en la que las comunidades son atendidas, aunque no necesariamente consideradas de manera vinculante. Como indica Duque Franco (2018), el reto no es solo habilitar más espacios, sino garantizar que mantengan una dimensión política y transformadora, y no se reduzcan a procedimientos técnicos o rituales participativos vacíos.

También se identificó que el seguimiento a estos procesos como el de presupuestos participativos, debe ser continuo y no solo en su etapa inicial. Estos mecanismos de participación han demostrado ser oportunidades donde la ciudadanía apoyada por el SDACP, pueden incidir con mayor fuerza, siempre y cuando cuenten con un acompañamiento institucional constante desde el inicio hasta su etapa de ejecución y evaluación.

Sin embargo, esto no suele ocurrir, ya que en muchas ocasiones la participación se reduce al cumplimiento formal de las etapas iniciales a cargo de cada ente institucional, sin garantizar un verdadero acompañamiento en las decisiones concertadas a largo plazo. Como señaló un entrevistado: “Si hay seguimiento, la consulta funciona. Si no, simplemente se vuelve una caja de resonancia sin impacto real.”

Segunda Categoría: Mecanismos que han Presentado Deterioro o Limitaciones.

Aunque el SDACP tiene una buena normativa que regula la participación, su implementación efectiva todavía enfrenta problemas. La falta de seguimiento constante y la falta de acciones que aseguren la participación ciudadana han llevado a que muchas personas piensen

que algunos de estos mecanismos, en vez de mejorar la gobernanza cultural, solo sirven como espacios de participación que no tienen un impacto real.

Por más que estos mecanismos estén bien organizados, si no tienen un seguimiento constante, un verdadero apoyo político y las condiciones básicas para funcionar, la comunidad los ve como ineficaces o en deterioro.

Un caso destacado de mecanismos que han presentado deterioro o limitaciones, son los Consejos Locales de Cultura, que se ven como la base del SDACP. Sin embargo, las personas entrevistadas los ven como espacios donde hay poca incidencia en las decisiones de sus territorios a nivel local. Una de las razones más citadas es que las alcaldías locales no cumplen el Artículo 10 del Decreto 480 de 2018, que dice que las decisiones concertadas deben ser de obligatorio cumplimiento. Sin embargo, en la práctica, estos acuerdos quedan bajo el control de las agendas e intereses de las alcaldías locales de turno. Como dijo un entrevistado: “Nos preguntan, pero no nos prestan atención. En la práctica, las decisiones ya se hacen en la Secretaría o en la institución local.”

Desde el punto de vista del Cubo de Poder de Gaventa (2006), estos consejos se ven como “espacios invitados”. Donde, aunque hay una apertura a nivel institucional, el poder de decisión sigue estando en manos de la administración local. Se permite entrar a los espacios, pero no se asegura que esa participación tenga un impacto real. En estos casos, el poder visible (normativo) se mezcla con formas de poder ocultas o incluso invisibles, que acaban reduciendo la participación ciudadana. Un entrevistado refuerza esta percepción: “Las alcaldías locales pueden ayudar o impedir la participación de los consejos.” “A veces nos piden que vayamos, pero en realidad no podemos hacer mucho.”

Esto muestra una tensión entre lo que se espera y lo que realmente ocurre. Aunque la ley incluye métodos de acuerdo, estos no tienen el apoyo político e institucional necesario para ser obligatorios, señalaron varios entrevistados. A nivel local, las instituciones suelen enfocarse más en sus propias prioridades que en las propuestas acordadas por los Consejos, lo que hace que estos acuerdos queden en un segundo plano o solo se consideren de manera consultiva.

Entre los factores que han contribuido a la percepción de deterioro de estos mecanismos de participación es la transformación de espacios presenciales en escenarios virtuales. La transformación de mecanismos como las asambleas y reuniones en escenarios virtuales ha sido una estrategia novedosa para ampliar la participación y facilitar el acceso a un mayor número de personas, sin embargo, los hallazgos de la investigación revelan que, aunque estos mecanismos han permitido la inclusión de un mayor número de personas, su efectividad para garantizar una participación incidente y deliberativa ha sido ampliamente cuestionada.

Aunque las plataformas digitales facilitaron la asistencia de personas que antes no podían participar por razones de tiempo o desplazamiento, según los entrevistados, los escenarios virtuales han reducido la posibilidad de interacción real entre los actores del SDACP, generando dinámicas más informativas que participativas. En muchos casos, estas reuniones se perciben como un canal unidireccional, donde los asistentes reciben información sin tener la oportunidad de debatirla a profundidad ni generar consensos efectivos. Un entrevistado dice: “Las reuniones virtuales son informativas, pero no permiten construir propuestas de manera efectiva. No hay debate real, solo una exposición de lo que ya está decidido.”

Desde la perspectiva de Cornwall (2002), estos espacios virtuales muchas veces replican la lógica de los espacios invitados, donde la ciudadanía es convocada para validar decisiones previamente tomadas. Esto hace que la participación, más que deliberativa, sea instrumental.

Otro aspecto que ha sido criticado es la falta de herramientas adecuadas para el diálogo y la concertación en estos espacios virtuales. Si bien los medios digitales han facilitado la asistencia de personas que, de otro modo, no podrían participar debido a barreras de movilidad o disponibilidad de tiempo, la dinámica de estos encuentros no favorece la construcción colectiva de propuestas. Como resultado, la deliberación tiende a ser superficial, y las decisiones ya estructuradas por las instituciones se presentan como hechos consumados, lo que refuerza la percepción de que la participación ciudadana en estos espacios es simbólica y poco incidente. Otro entrevistado expresa: “Las plataformas digitales han facilitado el acceso, pero también han dejado fuera a quienes no tienen conectividad o habilidades tecnológicas. En muchos casos, los adultos mayores y las comunidades más vulnerables no pueden participar.”

Los hallazgos también han arrojado que herramientas digitales, como "Chatico", - un agente virtual creado para facilitar el acceso de la ciudadanía a los servicios del Distrito y la participación ciudadana a través de la tecnología – son percibidos como ineficaces y de baja incidencia, ya que, han sido utilizadas para medir la participación ciudadana en términos cuantitativos, sin garantizar un espacio real de deliberación. Este mecanismo, implementado por la administración, ha sido percibido por varios actores del SDACP como una estrategia que prioriza la recolección de datos estadísticos sobre la participación, pero que no fortalece la incidencia ciudadana en la toma de decisiones.

A partir de los testimonios recogidos, se evidencia que "Chatico" ha transformado la manera en que se mide la participación dentro del sistema. En lugar de priorizar los espacios de concertación, este tipo de herramientas han reducido la participación a respuestas en encuestas digitales y formularios, que según los entrevistados, presentan un enfoque conductista y limitado. Como menciona un consejero: “La administración mide la participación como números: cuántas

personas contestaron el formulario o la encuesta. Esto afecta mucho el papel y las funciones de las instancias de participación.”

Este tipo de herramientas digitales encarnan formas de poder invisible (Gaventa, 2006), ya que redefinen la participación ciudadana bajo una lógica técnica y cuantitativa, invisibilizando las dinámicas deliberativas que otorgan sentido político a la participación. En lugar de empoderar a la ciudadanía, estos instrumentos pueden terminar manipulando las formas en que la ciudadanía entiende y ejerce su derecho a participar. En este sentido, aunque la digitalización de mecanismos de participación puede ser una oportunidad para ampliar el acceso, en la práctica se ha convertido en un filtro que restringe el debate y el empoderamiento de los ciudadanos.

En sintonía con lo anterior, varios entrevistados señalaron que las encuestas digitales aplicadas a través de “Chatico” son limitadas, cerradas y poco útiles para la construcción colectiva, ya que no permiten matices ni diálogos reales con las instituciones. Como lo expresó un consejero: “Las encuestas digitales hacen preguntas muy conductistas, sin permitir un diálogo real entre la administración y las instancias de participación.”

El anterior testimonio refuerza una de las principales preocupaciones en la investigación donde no toda participación ciudadana se traduce en incidencia real. La implementación de herramientas como "Chatico" genera la percepción de que la participación se ha convertido en un trámite administrativo más, donde la consulta a la ciudadanía se limita a una recolección de datos, sin garantizar que las opiniones y propuestas expresadas tengan un impacto en la toma de decisiones. Esto se alinea con la escala de participación de Arnstein (1969), donde los niveles más bajos reflejan un modelo de participación tokenista en el que se consulta a los ciudadanos, pero sin otorgarles capacidad de decisión real.

Además, la tendencia a priorizar mecanismos virtuales y digitales generó nuevas formas de exclusión. Duque Franco (2018), nos habla de cómo una participación democrática no puede desligarse de las condiciones estructurales que permitan el acceso efectivo, como la conectividad, las habilidades tecnológicas y el acompañamiento institucional. La participación sin condiciones de equidad se convierte en una práctica excluyente que reproduce desigualdades preexistentes. Un entrevistado anota: “Las plataformas digitales han facilitado el acceso, pero también han dejado fuera a quienes no tienen conectividad o habilidades tecnológicas. En muchos casos, los adultos mayores y las comunidades más vulnerables no pueden participar.”

Estos hallazgos refuerzan la idea de que no basta con tener mecanismos normativamente establecidos o digitalmente eficientes. Sino que se deben generar condiciones para la deliberación, el seguimiento, y reconocimiento de los ciudadanos como actores políticos con capacidad de incidir. Es fundamental no solo habilitar espacios, sino garantizar que estos se mantengan en constante sintonía con las comunidades garantizando su capacidad de transformación.

Otros Factores identificados que afectan estos mecanismos

A partir de la información obtenida en las entrevistas y el análisis documental, se han identificado otros factores que limitan la efectividad de los mecanismos de participación ciudadana en el SDACP, afectando su capacidad de incidir en la gobernanza cultural de Bogotá.

Uno de los factores más mencionados por los actores entrevistados es la disminución en la frecuencia de reuniones de los Consejos Locales y Distritales convocadas por la SCRDP, lo cual ha debilitado los procesos de articulación, seguimiento y construcción colectiva. Según los testimonios recogidos, esta reducción ha generado un vacío que desconecta a la ciudadanía de los procesos de concertación, debilitando progresivamente su incidencia, un entrevistado anota:

“Cada vez nos convocan menos, y cuando lo hacen, ya las decisiones están tomadas. No hay seguimiento a lo que se concertó antes.”

La falta de continuidad y la ausencia de seguimiento efectivo refuerzan la idea de que estos espacios, en lugar de facilitar la incidencia ciudadana, terminan operando bajo una lógica simbólica y consultiva, es decir, escenarios donde la participación existe lo formal, pero sin incidencia real en la toma de decisiones. Esta lógica puede terminar debilitando el carácter deliberativo de la participación. Como respuesta a esta reducción de encuentros presenciales, como hemos visto, la SCRD ha migrado progresivamente los mecanismos de participación hacia escenarios virtuales, con el objetivo de ampliar el alcance de la participación. Sin embargo, los resultados evidencian que estos espacios han limitado la deliberación real y efectiva. Como ya hemos mencionado, varios entrevistados han señalado que las reuniones virtuales se han convertido en herramientas más informativas que participativas, restringiendo la posibilidad de construir propuestas colectivas. Como señala un consejero: “Las reuniones virtuales son informativas, pero no permiten construir propuestas de manera efectiva. No hay debate real, solo una exposición de lo que ya está decidido.”

Objetivo 3: Analizar los Factores que Afectan la Incidencia Sistema Distrital de Arte, Cultura y Patrimonio como Estrategia de Participación Ciudadana en la Gobernanza Cultural de Bogotá. Periodo 2019-2023.

Los factores que afectan la incidencia del SDACP en la gobernanza cultural de Bogotá son variados y complejos. Por un lado, el respaldo institucional fue identificado como un factor facilitador en determinados contextos distritales y locales, en los que se lograron progresos significativos en la gobernanza cultural. En contraposición, factores como la voluntad política, las barreras estructurales y normativas, tales como la sobre-regulación, la insuficiencia de

recursos económicos y el desconocimiento de la normatividad por parte de los actores, restringieron la incidencia en el contexto distrital.

La evaluación facilitó la identificación de dos categorías asociadas con el tercer objetivo de la investigación: Factores que favorecen la participación ciudadana en la gobernanza cultural a través del SDACP y factores que limitan la participación ciudadana en la gobernanza cultural a través del SDACP.

Primera Categoría: Factores que favorecen la participación ciudadana en la gobernanza cultural a través del SDACP

Los descubrimientos señalan una serie de factores que han potenciado la influencia de la participación ciudadana en la gobernanza cultural de Bogotá, mediante el Sistema Distrital de Arte, Cultura y Patrimonio (SDACP). Aunque persiste la percepción de que esta incidencia no siempre perdura a largo plazo o tiene un impacto duradero, la evidencia que, en momentos determinantes, la ciudadanía ha desempeñado un papel protagónico y ha demostrado su potencial para influir en decisiones clave de política pública.

Este hecho consolida la idea de que la participación ciudadana, si se proporcionan los espacios y las condiciones apropiadas, tiene el potencial de superar el nivel consultivo y lograr una mayor incidencia. De acuerdo con la Escalera de Participación de Arnstein (1969), esto simboliza un progreso en la distribución del poder en el contexto de la gobernanza cultural, aunque su persistencia continúa sujeta a factores como la voluntad política y el apoyo institucional.

Un ejemplo destacado de esto fue durante la crisis ocasionada por el COVID-19 en el periodo comprendido entre 2019 y 2023. De manera paradójica, en el contexto de incertidumbre, la participación de los actores culturales y ciudadanos dentro del SDACP adquirió una influencia

determinante, transformándose en un componente esencial para abordar la crisis. En respuesta, se instauraron mecanismos de colaboración, como las Mesas Coyunturales, que posibilitaron que la participación de los actores culturales aumentara su relevancia e influencia en la planificación y distribución de recursos para el sector.

Dentro de este marco, el programa “Es Cultura Local” surgió como una táctica para atenuar las repercusiones de la crisis y respaldar a artistas, gestores y organizaciones culturales en los territorios. Este programa se transformó en un punto de encuentro entre la entidad institucional y los actores ciudadanos, facilitando que las necesidades del sector fueran atendidas de forma directa. A pesar de que se trataba de un "espacio invitado" (Cornwall, 2002), en el que la institucionalidad estableció las normas del juego, los actores culturales lograron establecer vínculos y fomentar una participación activa en el proceso de toma de decisiones. Acorde a lo expresado por un entrevistado: “La pandemia nos golpeó fuertemente, pero también nos obligó a organizarnos mejor, a elevar la voz y evidenciar que la cultura no podía ser relegada en el proceso de recuperación urbana.”

El documento titulado Territorios Diversos (SCRD, 2023) evidencia cómo, en este escenario, la administración reconoció la importancia de la participación ciudadana, integrando las demandas del sector en la formulación de programas y presupuestos locales de manera más directa. Este aspecto se evidenció en el diseño e implementación del programa "Es Cultura Local", una iniciativa que emergió a partir de las demandas de la ciudadanía para atenuar las repercusiones de la pandemia en los actores culturales. Asimismo, demostró que con determinación política y articulación territorial, es posible generar modelos innovadores de financiamiento cultural, tal como la colaboración entre la SCR D y los Fondos de Desarrollo Local, atendiendo a las necesidades de la población.

De esta manera, la concertación entre el SDACP, los Consejos de Cultura y las administraciones locales, facilitó la incidencia ciudadana y el acceso a recursos mediante el Programa Distrital de Estímulos de la SCR D, presentándose como un modelo innovador de financiamiento para proyectos culturales, que, según lo expresado en entrevistas: “Nos dimos cuenta de que, cuando hay voluntad y urgencia, las cosas sí pueden funcionar. ‘Es Cultura Local’ fue un modelo de éxito porque involucró a los actores culturales de manera activa en la toma de decisiones.”

No obstante, tras la superación de la emergencia de la pandemia, el programa perdió el protagonismo que había alcanzado, quedando subordinado a las decisiones de cada administración local. Esta circunstancia nos muestra una de las paradojas fundamentales de la participación ciudadana donde su protagonismo tiende a incrementarse durante periodos de crisis, pero a disminuir en escenarios de estabilidad. Según postula Gaventa (2006), en el contexto del Cubo de Poder, los espacios de participación pueden ser instaurados de manera temporal como una solución a situaciones de emergencia, no obstante, no siempre se manifiestan en transformaciones estructurales a largo plazo ni en redistribuciones de poder sostenidas.

“Los espacios para la participación pueden abrirse en tiempos de crisis, pero eso no significa que el poder se redistribuya de forma duradera.” (Gaventa, 2006, p. 33)

Algo similar sucede En situaciones particulares como las votaciones de Presupuestos Participativos, la implicación ciudadana dentro del SDACP adquiere una importancia significativa. A lo largo de estos procesos, los actores culturales tienen la posibilidad de influir en la asignación de recursos para proyectos culturales en sus respectivas localidades, lo cual propicia un incremento en la implicación y en el diálogo con la entidad institucional.

A lo largo del proceso de votación y distribución de recursos, los asesores y participantes del SDACP mantienen una interacción más directa con la administración, donde sus puntos de vista son atendidos y sus sugerencias son contempladas. No obstante, tras la culminación del proceso electoral y la distribución de los recursos, su implicación retorna a un nivel consultivo y simbólico (Arnstein, 1969), especialmente en el ámbito local. Un entrevistado lo resume de la siguiente manera: "Cuando hay presupuestos participativos, nos llaman, nos escuchan, nos invitan a reuniones, pero cuando se acaban las votaciones, volvemos a ser solo espectadores de lo que deciden las alcaldías locales."

Este descubrimiento corrobora lo postulado por Duque Franco (2018), quien postula que uno de los desafíos fundamentales de una democracia participativa no radica meramente en la creación de espacios, sino en asegurar que dichos espacios conserven su carácter deliberativo y transformador. En el contexto del SDACP, los éxitos alcanzados durante coyunturas específicas evidencian que la ciudadanía tiene la capacidad de intervenir bajo condiciones adecuadas. No obstante, también pone de manifiesto la vulnerabilidad de dichos avances cuando la participación no se consolida como un derecho perdurable, sino como una exigencia institucional ante tales circunstancias.

Este comportamiento corrobora uno de los hallazgos más destacados de la investigación donde se evidencia que la participación ciudadana en el SDACP puede fortalecerse en contextos específicos donde la entidad institucional necesita validar sus decisiones con la comunidad. No obstante, más allá de estos momentos críticos, los espacios de concertación pueden perder su auténtica influencia. Esto pone de manifiesto que, aunque existen mecanismos eficaces en la teoría, su puesta en práctica se encuentra limitada por la voluntad política y los ciclos administrativos, lo que limita su capacidad para inducir cambios estructurales en la gobernanza

cultural de Bogotá. Cornwall (2002) caracteriza estos espacios de participación como "espacios invitados", donde la institucionalidad mantiene el control sobre los procesos y determina el alcance de la participación ciudadana.

El acompañamiento institucional como factor facilitador: el rol de la Dirección de Asuntos Locales y Participación (DALP). La función que la Dirección de Asuntos Locales y Participación (DALP) ha desempeñado en el robustecimiento de la participación ciudadana dentro del SDACP ha sido particularmente valorada por los actores entrevistados. Esta entidad ha sido identificada como un componente esencial para el fomento de los procesos participativos, ofreciendo asistencia técnica, orientación normativa y apoyo logístico en las variadas áreas del sistema.

Las entrevistas ponen de manifiesto que la ciudadanía y actores culturales han reconocido este respaldo como un elemento que fomenta la participación ciudadana, siempre que se mantenga un compromiso institucional constante. Uno de los individuos entrevistados manifestó acerca de este asunto: "El equipo de participación de la SCR D ha sido clave para mantener los procesos en marcha. Sin su apoyo, muchas de las iniciativas no tendrían continuidad."

No obstante, también se identificaron que se debe seguir fortaleciendo para garantizar un apoyo efectivo y continuo a los procesos participativos sobre todo en los locales. En algunos casos, los consejeros han manifestado que, aunque la institucionalidad les brinda orientación, esta no siempre se traduce en acciones concretas: "Nos dan información, nos explican cómo funciona el sistema, pero a la hora de garantizar que nuestras propuestas se implementen, ahí es donde todo se queda en el aire."

Desde el Cubo de Poder de Gaventa (2006), esto ejemplifica la situación en la que los espacios pueden estar abiertos, pero las decisiones siguen dependiendo de estructuras de poder

cerradas, en los cuales la población tiene la capacidad de formular propuestas y sugerencias, pero la toma de decisiones estratégicas continúa siendo responsabilidad exclusiva de la institucionalidad establecida.

Factores que limitan la participación ciudadana en la gobernanza cultural a través del SDACP

Los diversos factores que limitan la participación activa de la ciudadanía en los procesos de gobernanza cultural a través del Sistema de Desarrollo Artístico y Cultural Participativo (SDACP), son numerosos y abarcan barreras tanto de índole estructural como normativa, económica y social. A partir del análisis de las entrevistas y encuestas, se identificaron múltiples obstáculos que restringen la incidencia de los actores ciudadanos en la toma de decisiones dentro del sistema.

Desconocimiento de la Normativa y los Procesos Administrativos por Parte de los Consejeros. Uno de los principales impedimentos que limita la participación de los ciudadanos en el SDACP es el desconocimiento de la legislación y los procesos administrativos por parte de los consejeros y otros integrantes del sistema. Aunque la Secretaría de Cultura, Recreación y Deporte (SCRD) y la Dirección de Asuntos Locales y Participación (DALP) han llevado a cabo acciones para difundir información relacionada con los mecanismos de participación, todavía persisten diferencias en el entendimiento de las regulaciones que rigen su funcionamiento. Esta falta de entendimiento fomenta una divergencia entre los ciudadanos y la estructura institucional, impidiendo la aplicación eficaz de sus derechos en el proceso de toma de decisiones y limitando su habilidad para intervenir. Como lo expresó un entrevistado: “Nos dicen que tenemos voz, pero cuando queremos proponer algo, nos responden con normas y procesos administrativos que nadie nos ha explicado cómo funcionan.”

Desde la perspectiva del Cubo de Poder propuesto por Gaventa (2006), este escenario puede ser interpretado como una manifestación de poder invisible, que opera no desde la exclusión directa, sino desde la naturalización de dinámicas que sitúan a la ciudadanía en una posición de subordinación frente al conocimiento técnico-institucional. Desde una perspectiva aunque formalmente es un espacio abierto, la falta de formación impide la participación de los individuos en condiciones de igualdad, lo que acentúa su posición marginal en el proceso de toma de decisiones.

En este contexto, se detectó un problema doble. Por un lado, la ausencia de capacitación previa que capacite a los consejeros para desempeñar su función con el conocimiento y las herramientas necesarias; y por otro, una resistencia a la formación por parte de los actores culturales como consecuencia de la falta de estrategias pedagógicas eficaces que promuevan la asimilación de la normativa y los procedimientos administrativos de manera fácil.

Aunque algunos sectores han recibido formación sobre los marcos normativos y los mecanismos de incidencia, algunos entrevistados señalan que, aunque recibieron capacitaciones, estas no siempre fueron útiles ni comprensibles. Entrevistado: “La falta de formación hace que haya consejeros nuevos que no saben cómo ejercer su rol y terminan siendo figuras decorativas.” “Nos capacitan, pero en formatos muy técnicos. Necesitamos formación que realmente nos ayude a entender cómo influir y no solo cómo cumplir requisitos.”

Esta circunstancia se intensifica en el contexto local, donde la incorporación de nuevos consejeros sin experiencia previa en la regulación y los procedimientos administrativos los sitúa en una posición de desventaja en la incidencia dentro de los consejos y alcaldías locales. Al buscar asistencia en la Secretaría, la orientación generalmente es incierta o restringida a la recomendación de "revisar el Decreto 480 de 2018", sin proporcionar otros protocolos explícitos

o directrices prácticas que faciliten una comprensión efectiva de su función. Otros consejeros entrevistados manifestaron: “Los consejeros llegan sin conocimientos previos sobre normativas y procesos administrativos, lo que dificulta su incidencia real.” “No hay una capacitación inicial que permita que los consejeros asuman sus funciones con claridad.” “Se supone que la Secretaría debe orientar, pero muchas veces la única respuesta es 'revise el decreto', sin protocolos claros .”

Estos testimonios ponen de manifiesto cómo la falta de capacitación y la falta de apoyo institucional para ejercer control con respaldo de la ciudadanía restringen la habilidad de los consejeros para cumplir su función de manera eficaz. Por lo tanto, la repercusión de la participación ciudadana en el SDACP se encuentra limitada, dado que los participantes que deberían desempeñar un papel fundamental en la concertación y toma de decisiones carecen del conocimiento requerido para desempeñar sus roles con autonomía y criterio.

Limitaciones Tecnológicas y la Exclusión de Sectores Poblacionales. Las restricciones tecnológicas y la brecha digital han emergido como un impedimento considerable para la participación ciudadana en el SDACP, particularmente en áreas rurales y comunidades con acceso limitado a herramientas digitales. La digitalización de los espacios participativos ha sido una estrategia implementada con el objetivo de expandir la cobertura y facilitar el acceso a un mayor número de individuos. No obstante, en la práctica, esta transformación ha generado un ambiente de exclusión, obstaculizando la participación efectiva de aquellos individuos que carecen de conectividad estable, dispositivos apropiados o habilidades técnicas. Según declaró un entrevistado: “Las reuniones virtuales son un filtro. Solo participa quien tiene buena conexión y sabe manejar las plataformas. Los demás quedan relegados.”

Si bien se esperaba que estas herramientas promovieran una participación más accesible y descentralizada, en muchos casos han reducido la posibilidad de interacción real entre los actores

del SDACP, generando desencanto y desmotivación entre los participantes, en el cual desde la perspectiva de Cornwall (2002), “la transición digital ha contribuido a que ciertos espacios participativos sean diseñados como "espacios invitados" altamente estructurados, pero que en la práctica excluyen a sectores con menos acceso a la tecnología.” En este sentido, algunas estrategias digitales han sido objeto de crítica por priorizar métricas cuantitativas sin garantizar un diálogo efectivo.

Un ejemplo de ello y que se aborda en esta investigación es Chatico, la herramienta diseñada para facilitar la participación ciudadana mediante consultas en línea. Sin embargo, diversos actores del SDACP han señalado que este tipo de plataformas se centran en la cantidad de respuestas más que en la calidad del debate y la incidencia real de las opiniones ciudadanas. Como lo señalaron algunos entrevistados: “La administración mide la participación como números, cuántas personas contestaron el formulario o la encuesta. Esto afecta mucho el papel y las funciones de las instancias de participación.”

Desde el Cubo de Poder de Gaventa (2006), esta situación evidencia cómo el poder invisible y el poder oculto actúan al definir qué formas de participación son posibles y legítimas. Al centrarse en métricas cuantitativas, se restringen otras formas de participación más horizontales, deliberativas y transformadoras.

Además, la falta de formación en herramientas digitales afecta particularmente a poblaciones vulnerables, como adultos mayores y comunidades de bajos recursos, quienes, aun teniendo acceso a la tecnología, no siempre cuentan con las habilidades necesarias para utilizarla de manera efectiva. Un entrevistado comentó: "En los estratos uno y dos, algunos tienen la tecnología, pero no la entienden, no saben cómo utilizar Chatico. Lo mismo pasó con los adultos mayores en Puente Aranda, no supieron cómo votar en esa encuesta. Se necesita asesoría.

Generalmente, ¿quiénes votan? Los jóvenes que manejan muy bien eso, pero la tercera edad fue difícil”.

Estos testimonios reflejan que la transición a la participación digital ha ampliado la brecha en la incidencia ciudadana dentro del SDACP, excluyendo a sectores que requieren apoyo y formación para integrarse a estos procesos. Para que las herramientas tecnológicas realmente fortalezcan la participación, es fundamental desarrollar estrategias de alfabetización digital, acompañamiento técnico y mecanismos híbridos que permitan la inclusión de quienes aún enfrentan barreras en el acceso y uso de estas plataformas.

Falta de Compensación y Reconocimiento al Voluntariado. Un elemento crucial que restringe la participación en el SDACP es la ausencia de remuneración y/o reconocimiento para los consejeros distrital y local, cuyo trabajo se realiza de manera voluntaria. A pesar de que su rol implica una inversión significativa de tiempo, trabajo comunitario, preparación y asistencia constante a reuniones y esfuerzo, no reciben ningún tipo de apoyo económico o incentivo tangible. Esta situación desincentiva la permanencia en los espacios de participación, especialmente para aquellas personas que deben priorizar actividades remuneradas o que enfrentan dificultades económicas para asistir a reuniones y actividades del sistema.

Esto se convierte en una barrera especialmente para quienes enfrentan condiciones económicas precarias, deben asumir los costos de transporte o deben priorizar actividades remuneradas sobre su compromiso con los procesos del SDACP. Como lo expresó un entrevistado: “Se han logrado algunos incentivos para los consejeros, que no son muchos, pero ayudan a que la comunidad siga asistiendo y no desista tan rápido, porque no es fácil participar en tantas reuniones sin un apoyo económico. A veces no hay ni para los buses.”

La ausencia de incentivos adecuados no solo afecta la continuidad de los consejeros en sus funciones, sino que también genera una alta rotación y deserción en los espacios de participación, debilitando su capacidad de incidencia en la gobernanza cultural. En este sentido, otro entrevistado menciona: “La deserción de los consejeros se debe a que no hay pagos ni estímulos directos por la labor realizada.”

Mencionado lo anterior en la entrevista se aclara que más allá del aspecto económico, los consejeros también señalan la falta de un reconocimiento simbólico que visibilice y valore su trabajo como actores clave en la participación ciudadana. Un entrevistado expresa: “El voluntariado a veces puede recibir algún tipo de compensación, pero en este caso no se nos reconoce siquiera como voluntarios (...), eso hace que la gente se vaya.”

Por otro lado, Cornwall (2002) plantea que la participación no solo debe asegurar el acceso a los espacios, sino también establecer condiciones materiales y simbólicas que permitan a los actores desempeñar su función con dignidad y perdurabilidad. En contraposición, los espacios participativos podrían transformarse en escenarios formales de consulta, desprovistos de contenido político por falta de participación sostenida.

Esta observación se alinea con las reflexiones de Duque (2018), quien advierte que en Colombia la participación ciudadana tiende a ser asumida como una práctica voluntaria, desprovista de garantías mínimas para su ejercicio efectivo. En este marco, los ciudadanos se ven atrapados entre el deber cívico de participar y la falta de condiciones para hacerlo en igualdad de condiciones, lo que debilita la idea de una participación deliberativa, sostenida y transformadora.

La falta de estímulos económicos y simbólicos pone en peligro la sostenibilidad del proceso participativo en el SDACP, reduciendo la posibilidad de consolidar liderazgos ciudadanos y garantizar la continuidad de las iniciativas emprendidas. Para fomentar una

participación efectiva, resulta esencial reevaluar los mecanismos que identifiquen y aprecien la aportación de los consejeros, asegurando condiciones que les permitan ejecutar su labor sin que esta se convierta en una carga económica insostenible.

Falta de Voluntad Política. La falta de voluntad política se manifiesta como un factor crucial que restringe la implicación de los ciudadanos en la gobernanza cultural. Las modificaciones administrativas han suscitado obstáculos en la incidencia del SDACP, comprometiendo la continuidad de los procesos y debilitando los espacios de concertación.

La investigación pone de manifiesto que el grado de participación ciudadana en el SDACP está considerablemente determinado por las decisiones adoptadas por el gobierno en ejercicio. Con el transcurso del tiempo, la legislación va cambiando para alinearse con las agendas políticas de cada administración, donde muchas veces el resultado es un sistema cada vez más restringido a las exigencias ciudadanas y con una menor capacidad de incidencia efectiva. Como lo menciona un entrevistado: “Antes había esa voluntad política desde la administración (...). Pero al pasar el tiempo fueron modificando cada vez los decretos para que el sistema fuera más cerrado, tuviera menos incidencia y se instrumentalizara como está hoy en día.”

A nivel local, las alcaldías juegan un papel fundamental en la implementación de los mecanismos de participación. Sin embargo, la falta de alineación entre la administración distrital y las administraciones locales ha generado obstáculos que limitan la participación ciudadana y su capacidad de influir en la política cultural. Como lo expresaron otros entrevistados: “En lo territorial, afecta mucho la voluntad política de las administraciones locales, que pueden bloquear o facilitar la incidencia de los consejos y de las instituciones”. “Las alcaldías locales

priorizan sus propias agendas sobre las propuestas ciudadanas, lo que debilita la incidencia del SDACP.”

Esto nos muestra que la participación no se limita únicamente al marco normativo, sino que también depende de la disposición auténtica de los responsables de la toma de decisiones para incorporar las perspectivas de la ciudadanía en la formulación e implementación de políticas culturales. Según Duque (2018), la participación cívica en Colombia se halla en peligro de ser "tecnificada e instrumentalizada", restringida a un cumplimiento formal que desvía su significado político y transformador.

Adicionalmente, la frecuente rotación de autoridades y gestores culturales compromete la continuidad de los procesos participativos, dado que con cada cambio de administración se desvanece el trabajo previamente realizado, lo que resulta en estancamiento y demoras en la ejecución de políticas culturales. Cada nueva administración local tiende a establecer sus propias agendas, lo que ocasiona rupturas en las dinámicas establecidas previamente. Esta situación obstaculiza la consolidación de los aprendizajes, erosiona las redes comunitarias y obstaculiza el progreso hacia una gobernanza cultural más robusta y participativa. Un entrevistado lo resume así: “Con cada cambio de gobierno, muchos procesos se estancan, se deben reiniciar y en algunos casos incluso retroceden, afectando la articulación del sistema.”

Este descubrimiento subraya la imperiosa necesidad de robustecer los mecanismos que garanticen la continuidad institucional de los procesos participativos, sin importar el gobierno local en ejercicio, asegurando que la participación ciudadana no se perciba meramente como un trámite, sino como un elemento estructural de la gobernanza cultural en Bogotá.

Falta de Alineación y Articulación Entre lo Distrital y lo Local. La falta de cumplimiento de los acuerdos concertados por las alcaldías locales, ha originado disputas en la

implementación de políticas culturales concertadas dentro del Sistema Distrital de Arte, Cultura y Patrimonio (SDACP) A pesar de que este sistema instaure mecanismos de participación y concertación en los distintos niveles de gobierno, en la práctica, la ejecución de dichos acuerdos se ve obstaculizada por la falta de congruencia entre las políticas distritales y las agendas locales. Esta circunstancia ha mermado la participación ciudadana y ha suscitado descontento entre los actores implicados.

Un desafío primordial reside en la distribución y ejecución de recursos culturales por parte de las Alcaldías Locales. De acuerdo con las declaraciones recogidas, los Fondos de Desarrollo Local, que deberían funcionar como un instrumento para potenciar la participación y el acceso a la cultura en las localidades, se gestionan con criterios que no siempre se alinean con los consensos establecidos en el SDACP. Un consejero local expresó: “Uno participa, vota, propone, pero al final los recursos se ejecutan según la voluntad del alcalde local...” Esta declaración evidencia que, a pesar de los esfuerzos de concertación, la toma de decisiones relativas a la inversión en cultura continúa siendo sujeta a la discrecionalidad de las entidades gubernamentales.

Además, los entrevistados indicaron que, en determinadas circunstancias, los proyectos culturales establecidos en el contexto del SDACP no logran articularse con las iniciativas de las Alcaldías Locales, lo que provoca una desconexión entre los procesos de planificación y la implementación efectiva de las acciones culturales en las áreas territoriales. Un funcionario de la SCRCD señaló: “Desde la institucionalidad hemos intentado fortalecer la articulación con las alcaldías, pero cada administración local tiene su propia agenda, lo que hace difícil garantizar la continuidad de los procesos.”

Este panorama cuestiona la propuesta de una gobernanza cultural descentralizada y participativa, evidenciando que la desarticulación institucional dificulta la eficacia de los acuerdos establecidos con participación ciudadana. Como advierte Duque (2018), cuando la toma de decisiones se fragmenta entre diversas escalas de poder, existe el riesgo de que la participación se diluya o sea instrumentalizada.

Un ejemplo específico de esta desconexión se reflejó en la continuidad de la participación ciudadana en la planeación del programa "Es Cultura Local", una iniciativa que, durante la emergencia ocasionada por el COVID-19, logró coordinar esfuerzos entre la SCRCD, comunidad y las alcaldías locales para respaldar a los actores culturales. No obstante, una vez superada la pandemia, el programa experimentó una pérdida de continuidad de la participación ciudadana en su planeación y ejecución de recursos, que se vieron condicionadas por la voluntad política de cada alcalde local. Un entrevistado destacó: "El programa Es Cultura Local fue un éxito inicial, pero luego los alcaldes locales priorizaron sus propios intereses y dejó de ser una prioridad."

Este caso evidencia, tal como plantea Mirafteb (2004), que los espacios participativos donde la ciudadanía puede tener autonomía y poder de incidencia pueden ser limitados o absorbidos por la institucionalidad y transformarse en herramientas de legitimación gubernamental sin ceder poder real, operando bajo una forma de control que debilita su potencial transformador, cuando no se alinean con las prioridades de los gobiernos locales (Mirafteb, 2004, p. 3).

Clientelismo que obstaculizan la participación. La percepción de prácticas clientelistas en las alcaldías locales se manifiesta como una preocupación persistente entre algunos participantes entrevistados, quienes sostienen que esto restringe la influencia de la participación ciudadana en la gobernanza cultural. Específicamente, destacaron que los recursos concertados

en programas como los Presupuestos Participativos, si bien ideados para potenciar la participación y la toma de decisiones en proyectos y programas a nivel local, a menudo son administrados con prácticas inapropiadas, favoreciendo intereses específicos en detrimento de las propuestas ciudadanas concertadas. Esta percepción fomenta la desconfianza hacia los mecanismos institucionales y erosiona la credibilidad de los espacios de participación como auténticos mecanismos de incidencia.

Una de las quejas más recurrentes es la asignación unilateral de los presupuestos culturales por parte de las alcaldías locales y los Fondos de Desarrollo Local, que concede contratos de forma directa a un único operador, sin asegurar procesos de contratación transparentes ni el acatamiento de la Ley 80 de 1993. Esta práctica debilita la capacidad de incidencia de la ciudadanía en la formulación, ejecución y seguimiento de los proyectos culturales. Como lo señalaron algunos entrevistados: “En lo local, las alcaldías fragmentan a la comunidad. Un solo operador que escoge el alcalde puede tener varios contratos en diferentes sectores, incluyendo el cultural, lo que dificulta la incidencia en la formulación y seguimiento de proyectos.”

Falta de voluntad política en las localidades, corrupción y tercerización del sector en los territorios por medio de contratistas y presupuestos participativos. Estas prácticas no solo erosionan la confianza ciudadana en las instituciones, sino que además fortalecen una modalidad de gobernanza cerrada, en la que la ciudadanía queda excluida de los procesos auténticos de toma de decisiones, incluso cuando se disponen de espacios participativos formalmente abiertos.

Desde la perspectiva del Cubo de Poder propuesto por Gaventa (2006), este fenómeno se sitúa en la dimensión del poder oculto, dado que, a pesar de la presencia de mecanismos de

participación (visibles), las decisiones estratégicas relativas a los recursos y su implementación se encuentran encapsuladas en redes cerradas, a las cuales los ciudadanos no tienen acceso.

De acuerdo con Andrea Cornwall (2002), los espacios invitados pueden ser manipulados por las instituciones con el objetivo de otorgar una apariencia de apertura participativa, sin que esto conlleve una transferencia auténtica del poder decisorio. Dentro de este marco, a pesar de que se convoca a los ciudadanos a participar en planes, proyectos o presupuestos, la ausencia de control ciudadano sobre la implementación y la transparencia en los procedimientos de contratación impiden que sus contribuciones tengan una repercusión efectiva.

Falta de Recursos para Implementar las Decisiones Concertadas. Uno de los factores que más influye en la incidencia de la participación ciudadana en la gobernanza cultural es la insuficiencia de recursos para la implementación de las decisiones y acuerdos logrados dentro del SDACP. A pesar de que los espacios de participación facilitan la deliberación y concertación de propuestas culturales, en muchos casos dichas iniciativas no logran concretarse debido a la insuficiencia de presupuesto asignado para su ejecución. Esta circunstancia desencadena frustración y desmotivación entre los participantes, quienes perciben que sus esfuerzos se limitan al ámbito discursivo sin ejercer una influencia de impacto en la administración cultural de la ciudad. Como lo señala un entrevistado: “Uno se esfuerza, participa, hace propuestas y todo se ve muy bonito en el papel, pero cuando llega el momento de ejecutarlas, nos dicen que no hay presupuesto.”

La falta de recursos no solo afecta la ejecución de proyectos culturales concertados, sino que también limita el fortalecimiento de los propios espacios de participación. Los consejeros han manifestado que, en múltiples ocasiones, han trabajado en la formulación de iniciativas estratégicas para sus territorios, pero estas quedan archivadas debido a restricciones

presupuestarias. Como lo expresa otro participante: “Hemos pasado años discutiendo las mismas propuestas, pero nunca se hacen realidad porque no hay dinero para llevarlas a cabo.”

A pesar de que a menudo se disponen de los recursos asignados, en ciertos casos, el incumplimiento en la distribución de estos recursos se encuentra con la desviación hacia otros sectores, o se realizan de forma diferente a lo concertado, reforzando la percepción de que la participación de los ciudadanos es simbólica y no tiene una incidencia eficaz. Un entrevistado lo describe de la siguiente manera: “La insuficiencia de financiamiento para las decisiones concertadas propicia un ciclo vicioso y perjudicial en el que la ausencia de implementación erosiona la confianza en el sistema de participación, induciendo la renuncia de los consejeros y disminuyendo la confianza de la ciudadanía en los instrumentos de gobernanza cultural.” En consecuencia, el SDACP se encuentra ante el desafío de asegurar que los acuerdos logrados en sus respectivas instancias posean respaldo financiero para prevenir que la participación se perciba como una actividad sin efecto tangible.

Exceso de Burocracia. Una Barrera para la Incidencia Real. Uno de los descubrimientos más significativos de la investigación es que, a pesar de que el SDACP dispone de regulaciones diseñadas para promover la participación ciudadana, estas mismas regulaciones han evolucionado hasta convertirse en obstáculos, restringiendo la incidencia efectiva en la gobernanza cultural. La sobrecarga de procedimientos administrativos ha suscitado desinterés entre los actores culturales, quienes perciben que los procedimientos administrativos relentizan los procesos y limitan su capacidad de influencia en la formulación de políticas culturales.

Durante el análisis documental y las entrevistas llevadas a cabo, se constató que el SDACP posee una estructura normativa extensa que, en lugar de promover una participación efectiva de la ciudadanía, frecuentemente la limita. Pese a que el Decreto 480 de 2018 y 336 de

2022, enfatiza la relevancia de los espacios de concertación, la implementación excesiva de normativas en el funcionamiento de los consejos ha propiciado una percepción más de estos como entidades de trámite que como espacios de incidencia auténtica y deliberación. Un entrevistado expresó con frustración: “Hay mucho trámite y papeleo que a veces uno no entiende de las entidades, y los consejos no tienen un presupuesto propio para sus actividades.”

Los testimonios de varios entrevistados, señalaron que este marco normativo, en muchos casos no garantiza una participación efectiva, sino que se convierte en un obstáculo debido a su rigidez y falta de flexibilidad. Algunos testimonios que refuerzan esta idea son: "Las normas existen, pero en la práctica, en lugar de garantizar la participación, terminan restringiéndola. Hay tantas reglas, procedimientos y pasos que muchas veces nos quedamos atascados en trámites y no en acciones reales." "Para cada proceso de participación hay un decreto, una resolución, un reglamento interno... pero al final, lo que falta es voluntad real de cumplir con el espíritu de la norma. Se termina aplicando solo lo que le conviene a la administración." "Los consejos locales no pueden decidir nada porque la normativa los deja atados. Se supone que son espacios de concertación, pero cuando queremos incidir, nos dicen que hay un decreto o una resolución que impide que nuestras propuestas se materialicen."

Esto se puede ver según Gaventa (2006), como una manifestación de poder visible, donde las reglas, normas y estructuras formales limitan la participación de la ciudadanía. Aunque se abren espacios de participación, el exceso de regulación impide que quienes participan puedan realmente influir en las decisiones, ya que el poder sigue centralizado en la institucionalidad.

Este hallazgo también se articula con lo estipulado por Duque (2018), quien sostiene que uno de los principales desafíos de la participación en Colombia es su transformación hacia una ciudadanía tecnificada, en la que los procesos está por encima de lo político y lo deliberativo.

Así, los espacios de participación son convertidos más en mecanismos de trámite que en escenarios de decisión. (Duque, 2018, p. 172). Como lo resume otro entrevistado: “Los procesos están tan regulados que, al final, la participación se limita a cumplir con un protocolo.” “Nos llaman a sesiones, hacemos propuestas, pero siempre hay un decreto que justifica por qué no se pueden ejecutar.”

Esta situación demuestra que, aunque la existencia de un marco normativo es fundamental para garantizar la participación ciudadana en la gobernanza cultural, su aplicación debe ser más flexible y adaptativa a las necesidades del ciudadano y no de las entidades gubernamentales, de manera que permita fortalecer la incidencia ciudadana en lugar de burocratizarla y limitarla.

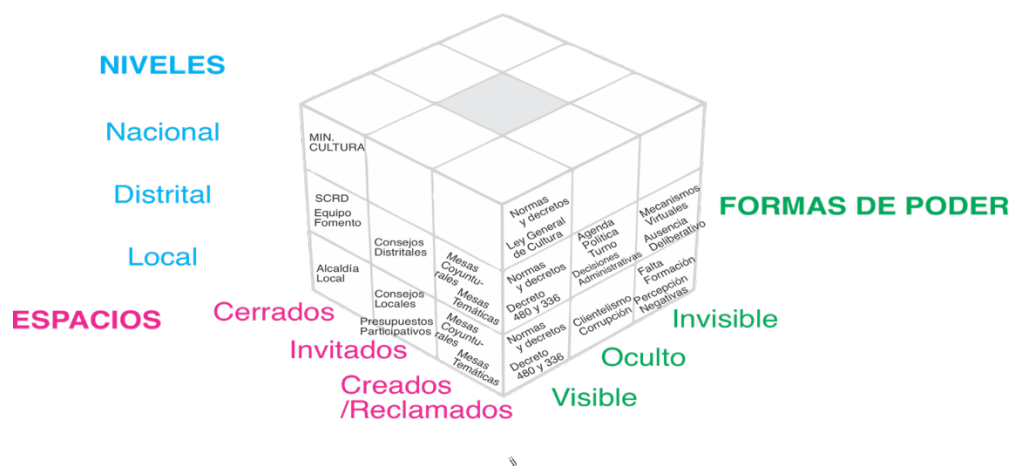
Lectura del SDACP desde el Cubo del Poder de Gaventa

Los hallazgos obtenidos en esta investigación permiten una interpretación del Sistema Distrital de Arte, Cultura y Patrimonio (SDACP) a través del enfoque teórico propuesto por John Gaventa (2006), quien sugiere que el poder se manifiesta en diferentes formas (visible, oculto, invisible), espacios (cerrados, invitados, creados) y niveles (global, nacional, local). En el caso de la presente investigación, se adapta a los niveles nacional, distrital y local, demostrando cómo la participación ciudadana en la gobernanza cultural en Bogotá se opera afectada por dinámicas institucionales, marcos regulatorios y relaciones de poder existentes.

La siguiente figura representa el Cubo del Poder adaptado al contexto del SDACP, incluyendo las instituciones, mecanismos, tensiones y obstáculos identificados a lo largo del análisis. Este esquema busca sintetizar cómo operan las formas del poder dentro de los espacios de participación existentes en los distintos niveles de gobernanza cultural.

Figura 3

Cubo del Poder adaptado al SDACP (2019–2023)



Nota. Cubo de poder aplicado a las formas de poder que confluyen alrededor del SDACP y la participación ciudadana. *Fuente.* Adaptado de Gaventa (2006)

Conclusiones

Este trabajo tuvo como propósito analizar el nivel de incidencia de la participación ciudadana en la gobernanza cultural de Bogotá, a través del Sistema Distrital de Arte, Cultura y Patrimonio (SDACP), durante el periodo 2019-2023. En esta sección se recogen las principales conclusiones que deja la investigación, a partir de los tres objetivos específicos que guiaron el proceso. Se presentan los resultados del análisis reflexionando sobre el nivel de incidencia de la participación ciudadana en el sistema, sus avances, sus tensiones y los retos que siguen estando sobre la mesa para fortalecer una gobernanza cultural más democrática, incidente y sostenida en el tiempo.

Para dar respuesta a la pregunta ¿Cuál es el nivel de incidencia de la participación ciudadana en la gobernanza cultural de Bogotá, a través del Sistema Distrital de Arte, Cultura y Patrimonio (SDACP) durante el periodo 2019-2023? implicó entender cómo funciona este sistema y el ecosistema alrededor de este, en el que se conviven y se entrecruzan lo institucional y lo comunitario. A lo largo de esta investigación, se pudo evidenciar que si bien existen múltiples actores, mecanismos y factores orientadas a fomentar y garantizar la participación ciudadana en la gobernanza cultural, esto no garantiza por sí solo una incidencia real y sostenida a través del tiempo.

El SDACP ha logrado posicionarse como un sistema ejemplar a nivel internacional sobre todo en América del Sur, reconociendo la participación ciudadana como un componente central de la política pública cultural en Bogotá. Sin embargo, su capacidad para traducir esa participación en decisiones vinculantes, en transformaciones estructurales o en redistribución del poder sigue siendo limitada. En términos generales, el nivel de incidencia de la participación ciudadana en el sistema se ubica entre lo consultivo y lo simbólico, con mayor eficiencia en momentos que dependen más de coyunturas específicas, de la voluntad política del momento y de las alianzas

estratégicas entre ciudadanía e institucionalidad, que de un diseño que garantice una participación con capacidad decisoria y sostenida en el tiempo.

El análisis permitió ver que la participación ciudadana tiene momentos de protagonismo, como sucedió durante la pandemia entre 2019 y 2021 con iniciativas como “Es Cultura Local”, o espacios de participación como los de “Presupuestos Participativos” pero también largos periodos en los que pierde fuerza, se burocratizan o se vuelve meramente formal. Esto responde, en parte, respondiendo a institucionalización excesiva que tiende a tecnificar la participación, alejándola de su dimensión política, deliberativa y transformadora, como lo mencionan autores como Duque (2018) y Cornwall (2002).

Además, a nivel local la eficacia de la participación ciudadana, sigue concentrada mayoritariamente en la voluntad de la institucionalidad, que si bien abre espacios de participación, no siempre garantiza su incidencia. La ciudadanía participa, opina, propone, pero muchas veces no decide. Esto se acentúa en lo local, donde las alcaldías priorizan sus propias agendas sobre las concertadas en el SDACP con los consejos de cultura, debilitando la posibilidad de incidir realmente en la gestión cultural de sus territorios.

No obstante, también es justo reconocer que, a pesar de estos desafíos, desde la institucionalidad se han impulsado esfuerzos importantes para fortalecer la participación ciudadana. En particular, es necesario destacar el papel de la Dirección de Asuntos Locales y Participación (DALP) y su Equipo de Participación Ciudadana, quienes han acompañado y desarrollado estrategias clave para la dinamización del Sistema Distrital de Arte, Cultura y Patrimonio (SCRD, 2023). Su labor ha sido fundamental para mantener activos los espacios participativos, generar puentes entre ciudadanía e institucionalidad y promover procesos de

concertación que, si bien enfrentan obstáculos, continúan apostándole a una gobernanza cultural más incluyente.

De igual manera los actores ciudadanos como consejeros distritales y locales, también siguen apostando por los espacios de participación con incidencia, siguen generando propuestas, resistencias y formas alternativas de incidir. Esta capacidad de mantenerse activos, incluso en escenarios poco favorables, siendo un indicador de participación ciudadana que necesita ser visibilizado.

El análisis realizado permitió evidenciar que los actores con mayor incidencia dentro del SDACP son, en su mayoría, institucionales. La Secretaría de Cultura, Recreación y Deporte (SCRD) y sus entidades adscritas, así como la Dirección de Asuntos Locales y Participación (DALP), poseen la capacidad decisoria y operativa para definir agendas, asignar recursos y acompañar procesos. Desde allí, se concentran los niveles más visibles del poder, lo cual se traduce en un mayor margen de acción sobre la gestión cultural de la ciudad.

Por otro lado, los consejeros distritales y locales, quienes representan a la ciudadanía y a los sectores culturales en los espacios de concertación tienen un papel fundamental en la articulación de propuestas, pero su nivel de incidencia es distinta. Mientras los consejeros distritales han logrado posicionarse con más fuerza en escenarios estratégicos, los consejeros locales enfrentan múltiples barreras, sobre todo por la fragmentación y desarticulación entre lo distrital y lo local, la falta de voluntad política de algunas alcaldías locales y la ausencia de garantías para la implementación de sus propuestas.

Esta investigación nos muestra que las relaciones de poder entre estos actores están marcadas por tendencias de poder verticales, donde la ciudadanía es llamada a participar, pero no siempre a decidir. Las estructuras visibles del poder están formalizadas, pero también persisten

formas ocultas e invisibles que condicionan quiénes logran incidir realmente. La falta de formación y el escaso reconocimiento al rol ciudadano hacen que muchos procesos participativos se mantengan en niveles simbólicos o meramente consultivos.

Por otro lado, la Dirección de Asuntos Locales y Participación (DALP), aparece como un actor estratégico en el acompañamiento técnico y administrativo de los procesos participativos. Su equipo ha sido valorado positivamente por los consejeros y actores locales, quienes reconocen su rol en la dinamización del sistema.

El análisis del segundo objetivo permitió reconocer que la efectividad de los mecanismos de participación ciudadana del SDACP tiene grandes desafíos y depende de múltiples factores. Si bien existen experiencias destacables, como algunas mesas temáticas y procesos coyunturales como “Es Cultura Local”, donde los ciudadanos lograron una participación más activa y visible, estos casos siguen siendo la excepción y no la regla. La mayoría de los mecanismos, no alcanzan a garantizar una incidencia real en la gobernanza cultural, quedando muchas veces en niveles consultivos o simbólicos. Esta realidad se acentúa en espacios como los Consejos Locales de Cultura, donde la falta de cumplimiento en lo concertado dentro del SDACP por parte de algunas alcaldías, la ausencia de seguimiento institucional y la desconexión entre lo local y lo distrital, han debilitado el papel de los consejeros locales como actores incidentes.

El uso de plataformas digitales, si bien amplió el acceso en algunos casos, no logró sustituir la necesidad de deliberación y construcción colectiva. Herramientas como “Chatico”, por ejemplo, fueron percibidas como instrumentos más enfocados en recolección de datos que en promover procesos participativos con incidencia política. Esta transformación tecnológica, sin estrategias adecuadas de inclusión y formación, terminó profundizando barreras ya existentes, especialmente para poblaciones con menor conectividad o habilidades digitales.

Los hallazgos muestran que la efectividad de la participación ciudadana no puede medirse únicamente por la existencia de mecanismos, sino por las condiciones que los rodean, tanto el contexto político, institucional y social. La participación efectiva requiere seguimiento, voluntad política, articulación interinstitucional y reconocimiento del rol político de la ciudadanía. Sin estos elementos, los mecanismos del SDACP corren el riesgo de quedarse en lo procedimental, perdiendo su potencia como herramienta para la transformación democrática de la cultura en Bogotá.

Analizar los factores que facilitan o limitan la incidencia de la participación ciudadana en la gobernanza cultural de Bogotá, a través del Sistema Distrital de Arte, Cultura y Patrimonio (SDACP) durante el periodo 2019-2023, permitió reconocer una serie de condiciones que, dependiendo del contexto y de la voluntad institucional, pueden fortalecer u obstaculizar la participación como herramienta de incidencia real en la toma de decisiones culturales.

Por un lado, se evidenció que el acompañamiento de la Dirección de Asuntos Locales y Participación (DALP) ha sido un factor clave para dinamizar procesos, brindar soporte técnico a los consejos de cultura y generar escenarios de concertación que permiten la efectividad del sistema, sobre todo en momentos críticos como la pandemia. Programas como "Es Cultura Local" o los ejercicios de Presupuestos Participativos mostraron que, cuando hay voluntad política, acompañamiento institucional y apertura al diálogo, la ciudadanía puede jugar un papel protagónico y con incidencia real, aunque su sostenibilidad a largo plazo sigue siendo frágil.

Por otro lado, el análisis reveló un conjunto de factores estructurales que siguen limitando esa incidencia. El desconocimiento de los marcos normativos y procesos administrativos por parte de la ciudadanía y los consejeros, especialmente en el nivel local, deja a muchos consejeros

sin herramientas para ejercer su rol de forma autónoma, generando una dependencia constante de la institucionalidad.

A esto se suma la brecha digital, que ha terminado excluyendo del ejercicio participativo a personas mayores, comunidades con baja conectividad o con menos familiaridad con herramientas tecnológicas. Aunque en algunos casos las plataformas digitales han ampliado la asistencia, también han creado nuevas barreras para la incidencia real. Mecanismos como Chatico, que funcionan principalmente bajo una lógica de recolección de datos, han sido percibidos por varios actores como herramientas más cuantitativas que deliberativas. En lugar de facilitar un diálogo con la ciudadanía, terminan limitando su voz a formularios cerrados, dejando por fuera matices, contextos y propuestas que necesitan ser escuchadas de manera más directa y humana.

Igualmente, la falta de compensación o reconocimiento al trabajo voluntario de los consejeros ha afectado la sostenibilidad y continuidad de líderes y actores ciudadanos. La participación constante, termina desmotivando a quienes deben asumir costos personales y económicos para sostener su compromiso.

La falta de voluntad política para respetar los acuerdos concertados a largo plazo, aparece como uno de los factores más determinantes que limitan la participación ciudadana a través del SDACP. Aunque el sistema cuenta con una estructura normativa amplia y con mecanismos formalmente establecidos, su efectividad está directamente condicionada por la disposición que tenga cada gobierno de turno. En lugar de fortalecer los acuerdos construidos con la ciudadanía, muchas veces priorizan sus propias agendas, que no siempre están alineadas con lo pactado con los Consejos de Cultura, lo que termina debilitando la confianza en los espacios de participación.

Otro elemento crítico es la desarticulación entre lo distrital y lo local. La falta de cumplimiento entre las decisiones concertadas con la ciudadanía y la ejecución de los recursos por parte de las alcaldías locales ha llevado a que muchos acuerdos queden en el papel. Casos como la fragmentación del programa “Es Cultura Local” evidencian cómo, una vez superado los contextos de crisis, los avances logrados pueden disminuirse en algunas alcaldías locales a largo plazo.

A esto se suma la percepción de clientelismo en algunos territorios a nivel local, donde la asignación de recursos y contratos culturales responde a intereses particulares, debilitando la credibilidad del sistema participativo. Aunque no es una situación generalizada ni comprobada, sí representa una percepción significativa que erosiona la confianza de los actores ciudadanos.

En el mismo sentido, la ausencia de recursos financieros concretos para poner en marcha las decisiones concertadas dentro del SDACP sigue siendo uno de los principales obstáculos para la participación efectiva. Aunque se logran acuerdos en los espacios de concertación, en muchos casos estos quedan en el papel debido a que no cuentan con respaldo presupuestal. Esta desconexión entre lo planeado y lo ejecutado genera desmotivación entre los participantes, debilitando su confianza en el sistema.

Por último, el exceso de burocracia se consolida como una de las barreras más complejas para la incidencia real. A pesar de que existe un marco normativo robusto que regula el SDACP, en la práctica, su aplicación excesivamente formalista y poco flexible convierte la participación en una serie de trámites que no siempre se traducen en acciones. Esto refuerza lo que Duque (2018) ha advertido sobre la tecnificación de la participación, donde se cumple con el procedimiento, pero se pierde su dimensión política, deliberativa y transformadora.

En general, los resultados de esta investigación concluye que la incidencia de la participación ciudadana a través del SDACP posee un auténtico potencial para influir en la gobernanza cultural de Bogotá, aunque ese potencial está fuertemente limitado por elementos estructurales, institucionales y/o políticos. La presencia de leyes, espacios y procedimientos formales no constituye una garantía suficiente si no se complementan con voluntad política, recursos, capacitación apropiada y un compromiso evidente por una implicación que no sea únicamente simbólica y consultiva, sino también vinculante. Es crucial reconocer las tensiones, pero también las habilidades que perduran en los actores ciudadanos, para robustecer este sistema y progresar hacia una gobernanza cultural más equitativa, justa y transformadora.

Recomendaciones

A partir de estos hallazgos, se proponen una serie de recomendaciones orientadas a fortalecer el Sistema Distrital de Arte, Cultura y Patrimonio como una estrategia de participación e incidencia ciudadana en la gobernanza cultural de Bogotá. Estas recomendaciones se gestan desde el análisis de resultados realizado, y desde la información recolectada de los actores del sistema, sus aprendizajes, demandas y propuestas, con el fin de avanzar hacia un modelo más equitativo, deliberativo y sostenible.

Fortalecer la Formación Inicial y los Materiales Pedagógicos para Consejeros y Nuevos Actores del SDACP

Es fundamental dar continuidad y fortalecer los procesos de formación inicial para quienes aspiran a ser consejeros o se integran por primera vez al SDACP, asegurando que esta formación sea imprescindible, accesible y con un enfoque pedagógico para quienes quieren aspirar al consejo, sin que se convierta en una barrera excluyente para quienes aún no dominan la normatividad o el lenguaje técnico del sistema. No se trata solo de entregar información normativa, sino de brindar herramientas claras que permitan comprender el funcionamiento real del sistema, sus espacios, sus tiempos, y sobre todo, las posibilidades reales de incidencia.

Brindar herramientas que permitan a los nuevos actores comprender el funcionamiento del SDACP, su marco normativo, sus funciones y alcances, pero también desarrollar capacidades para leer el territorio, escuchar a la ciudadanía y traducir sus voces en propuestas concretas.

Para esto, es clave contar con materiales didácticos diseñados en lenguaje claro, que expliquen paso a paso cómo funciona el SDACP, qué roles tienen los consejeros y cómo se pueden activar mecanismos de participación e incidencia. Estos materiales deben estar disponibles no solo en formato digital, sino también impreso, pensando en quienes no tienen

conectividad o manejo de plataformas. Esta apuesta por la claridad y el acceso puede marcar una gran diferencia en la apropiación real del sistema por parte de quienes lo habitan y lo sostienen desde los territorios.

Inclusión Digital y Participación Híbrida

Aunque la digitalización ha permitido ampliar el alcance de algunos espacios, los hallazgos muestran que, en la práctica, ha excluido a sectores con menor conectividad, adultos mayores, comunidades rurales y personas sin formación tecnológica. Por esta razón se deben garantizar condiciones para la participación híbrida (presencial y virtual) en todos los espacios del SDACP, asegurando que las plataformas digitales no sustituyan el debate presencial ni excluyan sectores poblacionales.

Según testimonios plataformas, como Chatico, han operado más como canales de recolección de datos que como verdaderos escenarios de escucha y construcción colectiva. Por eso, esta recomendación no se limita a “tecnificar” la participación, sino a asegurar que lo digital no reemplace el debate cara a cara, ni desconozca las barreras que enfrentan algunos sectores para acceder y deliberar en igualdad de condiciones.

Se debe fortalecer y retomar una periodicidad constante en las reuniones de los Consejos Locales y Distritales, combinando la presencialidad con alternativas virtuales para aquellos que no puedan asistir. Esta medida debe garantizar no solo la asistencia, sino la construcción colectiva de propuestas y el seguimiento a los acuerdos.

Es necesario recuperar el sentido deliberativo de estos encuentros, evitando que se conviertan en escenarios informativos o rutinarios, y asegurando que las voces de los consejeros y actores culturales realmente incidan en la toma de decisiones.

De la mano se deben fortalecer estrategias de alfabetización digital con enfoque territorial y diferencial, dirigidas a población mayor, rural y de bajos recursos, para reducir las brechas de acceso a la participación.

Reconocimiento del Trabajo Voluntario

Si bien el artículo 64A del Decreto 336 de 2022 establece apoyos para la movilidad de los consejeros del Sistema Distrital de Arte, Cultura y Patrimonio, aún es necesario avanzar hacia un reconocimiento más integral del trabajo voluntario que realizan estos actores. La experiencia demuestra que el compromiso continuo con los espacios de participación no solo implica tiempo, sino también esfuerzo logístico, emocional y económico, que es asumido por los consejeros.

Por eso, se propone avanzar hacia un sistema de reconocimiento más integral, que no solo incluya apoyos logísticos como transporte, sino también incentivos simbólicos y educativos que valoren su rol como agentes clave en la gobernanza cultural. Entre estos, se podrían contemplar descuentos o becas parciales en programas de formación cultural (como diplomados, cursos y talleres en universidades o institutos), la expedición de certificaciones oficiales que respalden su trayectoria, así como estímulos culturales u otros beneficios que dignifiquen su compromiso. Este tipo de medidas no solo promueve la permanencia, sino también la renovación del liderazgo ciudadano en el sistema.

Veeduría Ciudadana Especializada en Cultura y Oficial

Diseñar e implementar un equipo formal de veeduría ciudadana especializado en cultura, con formación continua y acompañamiento institucional, que permita hacer seguimiento a los compromisos adquiridos a través del SDACP y otros espacios de participación. Esta veeduría, distinta a la figura ciudadana tradicional, debería contar con soporte jurídico y técnico, ojala contando con el respaldo de Secretaría de Cultura Recreación y Deporte, de la Red de Veedurías

Ciudadana y de otras instancias institucionales. Su orientación debe centrarse en velar por el cumplimiento de los acuerdos, la transparencia en la gestión y políticas culturales y la permanencia de los procesos participativos más allá del cambio de gobierno. Se recomienda, además, crear rutas de formación ciudadana en veeduría para el sector cultural, garantizando que quienes integren este equipo cuenten con herramientas pedagógicas y técnicas que les permitan traducir la voz de la ciudadanía en mecanismos efectivos de vigilancia, seguimiento y control para la mejora de la gobernanza cultural participativa.

Mayor Articulación entre lo Distrital y lo Local

Fortalecer mesas de articulación permanentes entre la Secretaría Distrital de Cultura, Recreación y Deporte (SCRD) y las alcaldías locales, con participación activa y representativa de los Consejos de Cultura, para definir de manera conjunta prioridades culturales, asignación presupuestal y mecanismos de seguimiento. Estas mesas deben funcionar como espacios de diálogo continuo que prevengan la desconexión entre las decisiones institucionales y las necesidades reales de los territorios.

De igual manera, es fundamental que los consejeros mantengan una relación directa y constante con sus bases territoriales, no solo para legitimar su rol como representantes, sino para asegurar que las propuestas y decisiones que se llevan a los espacios de concertación respondan realmente a las necesidades, dinámicas y contextos de cada localidad. Esto implica no solo asistir a los espacios institucionales, sino también retornar al territorio, encontrarse con la comunidad, escucharla y construir colectivamente.

Revisión del Marco Normativo y Simplificación de Procesos

Realizar una revisión participativa del Decreto 480 de 2018 y del Decreto 336 de 2022, con la participación activa de los consejeros, actores culturales y equipos técnicos del SDACP,

que permita evaluar su aplicabilidad e incidencia real en los territorios, y ajustar aquellos mecanismos normativos que, más que facilitar, están funcionando como barreras para la participación.

Esta revisión debe propiciar una normatividad más clara, flexible y cercana a las dinámicas de los territorios, que no se limite a regular procedimientos, sino que promueva espacios de acción y deliberación. Una normatividad que no solo regule, sino que fomente la concertación y la toma de decisiones conjunta, para una incidencia real de la ciudadanía.

Referencias Bibliográficas

- Alcaldía Mayor de Bogotá. (2022). Por el cual se modifica el Decreto Distrital 627 de 2007 "Por el cual se reforma el Sistema Distrital de Cultura y se establece el Sistema Distrital de Arte, Cultura y Patrimonio.
<https://drive.google.com/file/d/1opxYnjvYylTVoIJZTXbzUKctY6HvKBnO/view?usp=s>
 haring
- Arnstein, S. R. (1969). A ladder of citizen participation. *Journal of the American Institute of Planners*, 35(4), 216–224. <https://doi.org/10.1080/01944366908977225>
- Canto Chac, M. (2008). Gobernanza y participación ciudadana en las políticas públicas frente al reto del desarrollo. *Política y Cultura*, (30), 9–37. Universidad Autónoma Metropolitana, Unidad Xochimilco. <https://www.redalyc.org/pdf/267/26711160002.pdf>
- Launay, Claire. (2005). “La gobernanza: Estado, ciudadanía y renovación de lo político. Origen, definición e implicaciones del concepto en Colombia”. *Revista Controversia*, 185, 92-105.
- Launay, C. (2009). Hacia un concepto de gobernanza diferenciada en Colombia. Instituto de Gobernanza. https://institut-gouvernance.org/docs/ponenciaclairelaunay_congresocolcienciaspoliticas_sept08_def.pdf
- Cornwall, A. (2002). Making spaces, changing places: Situating participation in development (IDS Working Paper 170). Institute of Development Studies.
<https://www.ids.ac.uk/download.php?file=files/dmfile/Wp170.pdf>
- Constitución Política de Colombia. (1991).
<https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=4125>

Decreto 480 de 2018. (2018). Por el cual se reglamenta el Sistema Distrital de Arte, Cultura y Patrimonio de Bogotá D.C.

<https://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=80504>

Duque Franco, I. (2018). Participación ciudadana en Bogotá: tensiones entre lo institucional y lo comunitario. [Conferencia XV Coloquio Internacional de Geocrítica].

<https://www.ub.edu/geocrit/XV-Coloquio/IsabelDuque.pdf>

Firmin, A. (2019). Hacer participar a la sociedad civil en la gobernanza de la cultura. *Revista Cultura y Sociedad*. <https://doi.org/10.18356/231253c6-es>

Gaventa, J. (2006). Finding the spaces for change: A power analysis. *IDS Bulletin*, 37(6), 23–33.

<https://doi.org/10.1111/j.1759-5436.2006.tb00320.x>

Hobbes, T. (1651/1994). *Leviatán: O la materia, forma y poder de una república eclesiástica y civil* (trad. M. Sarto). Editorial Universitaria.

https://abertzalekomunista.net/images/Liburu_PDF/Internacionales/Hobbes_Thomas/Leviathan_o_la_materia_forma_y_poder_de_una_republica_eclesiastica_y_civil-cast.pdf

Ley 80 de 1993. (1993). Estatuto General de Contratación de la Administración Pública.

<https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=304>

Ley 1757 de 2015. (2015). Por la cual se dictan disposiciones en materia de promoción y protección del derecho a la participación democrática.

<https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=65335>

Ley 397 de 1997. (1997). Ley General de Cultura.

<https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=337>

Miraftab, F. (2004). Invited and invented spaces of participation: Neoliberal citizenship and feminists' expanded notion of politics. *Wagadu: A Journal of Transnational Women's and Gender Studies*, 1(1), 1–17. <https://digitalcommons.cortland.edu/wagadu/vol1/iss1/1/>

Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE). (2001). Guidelines for citizen participation processes.

https://www.oecd.org/content/dam/oecd/es/publications/reports/2022/09/oecd-guidelines-for-citizen-participation-processes_63b34541/f1b22902-es.pdf

Rousseau, J. J. (1762/1986). *El contrato social, o principios del derecho político* (trad. José Ferrer de Orga). [Google Books].

<https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=D9Hljv7C1sAC&oi=fnd&pg=PA1&dq=El+contrato+social&ots=0TUNpdBQhM&sig=kfh3oHNkys4U9Z3TLGiZsKjZ7zo>

Secretaría de Cultura, Recreación y Deporte. (2011). Plan Decenal de Cultura Bogotá D.C. 2012–2021. <https://www.idartes.gov.co/sites/default/files/2018-02/plandecenaldeculturabogotadc2012-2021.pdf>

Secretaría de Cultura, Recreación y Deporte. (2019). Política Pública Distrital de Economía Cultural y Creativa.

https://www.culturarecreacionydeporte.gov.co/sites/default/files/2022-06/politica_publica_distrital_de_economia_cultural_y_creativa_0.pdf

Secretaría de Cultura, Recreación y Deporte de Bogotá. (2023a). *Datálogo Cultural Local: Datos y relatos de una ciudad que se transforma desde los territorios*.

https://www.culturarecreacionydeporte.gov.co/sites/default/files/2024-02/libro_1.pdf

Secretaría de Cultura, Recreación y Deporte de Bogotá. (2023). *Territorios Diversos*.

https://www.culturarecreacionydeporte.gov.co/sites/default/files/2024-03/libro_2.pdf

Secretaría de Cultura Recreación y Deporte de Bogotá. (2024). Un sueño, muchas voces: 30 años del Sistema Distrital de Arte, Cultura y Patrimonio.

https://www.culturarecreacionydeporte.gov.co/sites/default/files/2024-11/nov_25_publicacion_30anos.pdf