

El Papel del Liderazgo en los Procesos de Transformación de las Entidades Públicas
Relacionadas con el Fomento de la Cultura en Colombia.

Corporación Universitaria Remington
Facultad De Ciencias Empresariales
Especialización En Alta Gerencia

Diego Andrés Castrillón Rivera
Asesor: Profesor Oscar Eduardo Duque Restrepo
Opción De Trabajo De Grado Seminario
Agosto De 2025

Agradecimientos

Agradezco profundamente al profesor Oscar Duque Restrepo, por su guía, compromiso y paciencia durante el proceso de elaboración de este trabajo. Su acompañamiento académico desde una perspectiva humanística fue fundamental para poder realizar este análisis desde una mirada estratégica y crítica.

También mi más sinceros agradecimientos a la doctora Emilia del Socorro Gutiérrez Gómez, Secretaria de Cultura de Pereira, por su visión y respaldo desde la institución, y por facilitar espacios de construcción, reflexión y dialogo constructivo que nutrieron esta investigación.

A mi madre, Martha Cecilia Rivera, por ser mí soporte constante, por su ejemplo de integridad, trabajo y perseverancia, y por enseñarme lo importante del esfuerzo con amor.

A mi esposa, Daniela Hincapié, por su infinita paciencia, apoyo firme, nuestros debates profundos y por estar presente en cada etapa de este proceso. Sin su compañía, este logro no habría sido posible.

A todos, mi más sincero agradecimiento.

Tabla de Contenidos

Resumen.....	4
Palabra clave.....	4
Pregunta orientadora de la búsqueda	5
Metodología de búsqueda de la información.....	7
Sustentación teórica de la pregunta.....	10
Conclusiones.....	16
Referencias.....	177

Resumen

La gestión pública cultural en Colombia impulsa la exploración de modelos organizacionales más eficientes debido a la necesidad de fortalecer estos procesos a la par de la evolución social de del país, donde el liderazgo juega un rol trascendental como generador de procesos de metamorfosis institucional.

Este informe busca identificar cómo el papel del liderazgo puede repercutir en la transformación de entidades públicas culturales, por factores determinantes como la autonomía financiera y administrativa, la democratización y descentralización operativa y el fortalecimiento de las instituciones. Se abordan perspectivas mediante análisis de caso y teorías nacionales y locales que permiten identificar las rutas, procesos y desafíos que enfrentan las instituciones de fomento cultural público desde un enfoque de liderazgo.

El fin de este informe es ofrecer una mirada pragmática que contribuya a la toma de decisiones estratégicas en procesos de reforma institucional del sector cultural desde un enfoque crítico.

Palabras clave

Cultura – Patrimonio – Transformación – Democratización -Optimización

1. Pregunta orientadora de la búsqueda

¿Cómo el liderazgo puede potenciar la transformación y evolución de las entidades públicas dedicadas al desarrollo cultural en Colombia?

El papel que cumple la cultura en la evolución social de los territorios es trascendental, debido a su capacidad de crear sentido de pertenencia, memoria, identidad y cohesión dentro de los territorios. La gestión pública de la cultura busca articular los actores privados, institucionales y comunitarios, procurando el acceso de las poblaciones a servicios y expresiones culturales, y bienes y manifestaciones patrimoniales. Además, el liderazgo en este sector se convierte en parte esencial para recaudar y ejecutar recursos, articular políticas públicas e incentivar procesos participativos que unan a la sociedad (Mazo-Mejía & Cardona-Quitián, 2022).

Algunos factores como el crecimiento poblacional y el acceso a la información han generado que los ciudadanos demanden mayor oferta en materia de formación y fomento de las artes y los saberes, mediante actividades y descentralización de la escena cultural, las cuales históricamente se han centralizado en las zonas urbanas y puntualmente en los centros de las ciudades. El liderazgo cultural comunitario puede acercar y democratizar estas ofertas, facilitando la participación territorial y fortaleciendo la cohesión local (Mazo-Mejía & Cardona-Quitián, 2022)

Esto, sumado a los lentos y complicados procesos administrativos, principalmente por razones burocráticas, la falta de autonomía y la dependencia financiera han generado

múltiples complicaciones en la gestión y autonomía para tomar las decisiones, lo que en última instancia crea retrasos en las ofertas de formación y promoción cultural, y genera una percepción social de atraso en temas culturales respecto a la evolución acelerada de otros aspectos de la sociedad. Para cerrar la brecha, es imperativo promover cambios culturales en la gestión pública, entendiendo que transformar actitudes, creencias y comportamientos institucionales es tan importante como modificar estructuras legales (Forero Torres, 2018)

Según el mencionado autor, “Una gestión pública con enfoque cultural potencializa la relación del Estado con la ciudadanía” (Forero Torres, 2018, p. 12). Por esto, es prioritario encontrar mecanismos que garanticen una evolución cultural a la par de las necesidades de la sociedad colombiana, procurando desde un ámbito público, abarcar la mayor cantidad de residentes con actividades artísticas o formación en ellas. En este sentido, el liderazgo ético y transformativo, orientado a incluir y descentralizar, puede promover la reforma institucional cultural y fortalecer la gobernanza pública con foco cultural (Forero Torres, 2018).

Debido a las múltiples normativas y directrices relacionadas con la gestión cultural pública y los procesos de transformación, se puede trazar una ruta de investigación y aplicación de alternativas como transformaciones de entidades, modificaciones o creaciones administrativas y misionales, y otras alternativas para optimizar los procesos culturales en Colombia.

2. Metodología de búsqueda de la información

2.1 Criterios de búsqueda

La información para la elaboración del presente informe se construyó mediante análisis de fuentes posterior a una exhaustiva búsqueda en las plataformas SciELO y Google Scholar. Adicionalmente, se consultaron repositorios institucionales, bases de datos académicas (Redalyc, Dialnet, Scopus), y documentos técnicos del Departamento Nacional de Planeación y el Ministerio de Cultura. Las categorías que se tuvieron en cuenta para la búsqueda incluyeron "Gestión Pública Cultural," "Políticas Culturales," "Transformación Institucional," "Instituto de Cultura," y "Secretaría de Cultura."

Los referentes se organizaron en tres niveles: internacional, nacional y local.

2.2.1 Internacional

- **Presentación:** "Cultural Policy and Management: A Global Perspective," escrito por Bennett, T. (2020).
- **Contenido:** Este documento ofrece un análisis de políticas públicas culturales a nivel global. El autor relaciona el desarrollo social con procesos de inclusión a la cultura y como se reglamenta mediante políticas publicas
- **Aporte:** Proporciona un marco teórico y diversas jurisprudencias a nivel mundial para la gestión cultural y explica la necesidad de descentralizar los procesos culturales para el crecimiento social.

- **Presentación:** “*Cultural Institutions and Urban Development: Opportunities and Challenges*”, escrito por Ghosh, R. (2018).
- **Contenido:** El autor explora el papel estratégico de las instituciones culturales en los procesos de desarrollo urbano y transformación social. Destaca que el liderazgo institucional, cuando es ejercido desde una visión integral y contextual, permite a las entidades culturales adaptarse a entornos cambiantes, construir redes de valor y rediseñar sus modelos de gobernanza para responder a las necesidades del entorno.
- **Aporte:** Proporciona conceptos para entender el liderazgo como eje estructural de transformación organizacional en el sector público cultural. Muestra porque las capacidades de los líderes para articular recursos, interpretar contextos sociales y movilizar actores son esenciales para implementar cambios sostenibles y pertinentes en entidades culturales públicas.

2.2.2 Nacional

- **Presentación:** El referente nacional "Lineamientos para la creación de institutos de cultura en Colombia," publicado por el Ministerio de Cultura (2019).
- **Contenido:** Establece la normativa para la gestión cultural pública a nivel nacional, particularmente sobre la creación de los Institutos de Cultura a nivel nacional.
- **Aporte:** Es el marco normativo para la creación y operación de Institutos de Cultura en Colombia.

2.2.3 Local

- **Presentación:** El referente local "*Secretaria de Cultura de Pereira: Compilación de su historia, análisis y prospectiva*", escrito por Burbano, R. y Tabares, L. (2021)
- **Contenido:** Este análisis examina los procesos de gestión cultural en Pereira, a lo largo de la última década, destacando la importancia de la continuidad de estos procesos durante los cambios administrativos.
- **Aporte:** Identifica los riesgos que afectan la continuidad de los procesos culturales en contextos de cambio administrativo.

2.3 Conclusiones de la Metodología de la Búsqueda

Es necesario realizar un análisis profundo de las variables que se relacionan con los procesos de transformación en las entidades públicas culturales en el país, con el fin de identificar los desafíos y oportunidades que conllevan estas evoluciones institucionales, con el objetivo de tomar decisiones estratégicas desde una planeación que repercuta de manera positiva, tanto en estas instituciones, como en las poblaciones en las cuales impactan dichos organismos gubernamentales.

3. Sustentación teórica de la pregunta

La cuestión que precede a este informe es la necesidad que tienen las instituciones públicas para adaptarse a las exigencias cada vez mayores de la sociedad colombiana en materia cultural.

La Ley 397 de 1997 (Ley General de Cultura) dicta la normativa y el marco legal que rigen los procesos culturales. Ella promueve la creación de Institutos y Secretarías de Cultura, las cuales tienen como objetivo la democratización de la oferta cultural, y brindar mayor autonomía en el funcionamiento y desarrollo de las entidades encargadas de la administración pública cultural.

Como resalta Ghosh (2018), la efectividad del liderazgo en organismos públicos culturales se ve reflejada en la capacidad de estos para leer su entorno, y adaptar las formas de relacionamiento y efectividad entre estas instituciones y la población, gracias a la adaptación de sus modelos de gobernanza. Por ende, es determinante que estos procesos culturales públicos estén liderados por personas con desarrolladas capacidades de planeación estratégica, capacidad de adaptación, conocimiento del sector cultural y enfoque a la democratización de los procesos públicos. No obstante, Lozano y Marín (2019) manifiestan lo preocupante de la falta de estudios referentes a los cargos directivos del sector público a nivel nacional, y lo determinante que son esas posiciones gerenciales para la determinación de objetivos estratégicos, la obtención de resultados y la dinamización de los diversos sectores que ellos gestionan. A estos postulados se suma las posturas de Hernández y Rojas (2022), quienes plantean para el sector cultural, la necesidad de liderazgos desde enfoques adaptativos e innovadores, que, sumando a una efectiva planeación estratégica, ayuda a optimizar los procesos de administración y gestión pública para este sector.

Otros factores como el liderazgo social también son un punto determinante en el país. Mazo-Mejía y Cardona-Quitán (2022), en su estudio sobre la Comuna 1 de Medellín, concluyen que los liderazgos culturales comunitarios posibilitan procesos de cohesión cultural colectiva, promoviendo democratización, inclusión y convivencia en territorios históricamente afectados por factores como violencia y pobreza. Este postulado respalda la idea de que la transformación de las entidades culturales no puede realizarse sin la participación de la ciudadanía y la influencia de líderes comunitarios como agentes relevantes de los cambios, como lo expresan Callejas y Restrepo (2021) quienes enfatizan que la participación ciudadana en la gestión cultural permite legitimar los procesos, fortalecer la gobernanza y generar confianza entre el Estado y la ciudadanía. Este enfoque participativo se complementa con lo planteado por Forero Torres (2018), quien asegura que una gestión pública con enfoque cultural potencializa la relación del Estado con la sociedad y promueve la renovación institucional a través de cambios en los valores, creencias y prácticas administrativas de las entidades encargadas de la gestión pública cultural.

Un proceso de implementación de estrategias de transformación de entidades públicas relacionadas con la cultura fue implementado en Bogotá, en el cual la Secretaría de Cultura opera dos institutos: el Instituto Distrital de Patrimonio Cultural (IDPC) y el Instituto Distrital de las Artes (IDARTES). Cada instituto está dotado de personería jurídica, autonomía administrativa y financiera, y patrimonio propio, lo cual les permite especializarse en la gestión de las necesidades puntuales de su sector y operar con mayor flexibilidad y eficiencia. Esta autonomía institucional reduce las restricciones.

burocráticas, legales y administrativas, agiliza los procesos y mejora el impacto en la sociedad (Instituto Distrital de Patrimonio Cultural [IDPC], s. f.; Instituto Distrital de las Artes [Idartes], s. f.).

En Pereira se documenta un proceso de transformación institucional: el Municipio suprimió y liquidó el Instituto Municipal de Cultura y Fomento al Turismo y trasladó sus funciones a la recién creada Secretaría de Cultura, con inicio del proceso el 1º de enero de 2017 y acta final el 29 de diciembre de 2017 (Contraloría Municipal de Pereira, 2019). La decisión se enmarca en el Decreto Municipal 837 del 7 de octubre de 2016, que ordenó la supresión y liquidación, y en la reestructuración administrativa de 2017 que dio forma a la Secretaría de Cultura (El Tiempo, 2016; Contraloría Municipal de Pereira, 2019).

Las transformaciones institucionales culturales en Bogotá y Pereira son ejemplos de aplicación de estas teorías. En Bogotá, la Secretaría de Cultura, Recreación y Deporte opera entidades con autonomía administrativa y financiera, como el Instituto Distrital de Patrimonio Cultural (IDPC) y el Instituto Distrital de las Artes (Idartes), lo que ha permitido agilizar los procesos, reducir la burocracia y mejorar el impacto en la sociedad. En Pereira, la transición del Instituto Municipal de Cultura y Fomento al Turismo a la Secretaría de Cultura (2017) fue impulsada por la necesidad de modernizar la gestión, descentralizar procesos y garantizar un mayor control institucional, lo que evidencia cómo las reformas administrativas con liderazgo político y técnico pueden redefinir los modelos de gestión cultural (Contraloría Municipal de Pereira, 2019; Burbano & Tabares, 2021).



3.1 CAUSAS

3.1.1. Desconocimiento del sector cultural

El desconocimiento del sector cultural por parte de algunas entidades públicas limita la efectividad de las políticas, ya que estas se formulan sin tener en cuenta las dinámicas de los sectores artísticos, patrimoniales y comunitarios. Esto genera un sesgo en la visión de la cultura como gasto y no como inversión social. La falta de estudios de diagnósticos actualizados y de resultados claros conllevan a planes y políticas desarticulados y sin aplicación real (Mazo-Mejía & Cardona-Quitián, 2022).

3.1.2. Burocracia administrativa pública

La administración pública cultural suele estar marcada por trámites extensos, requisitos legales y controles que ralentizan los procesos. Esto influye en la capacidad de

respuesta a las necesidades del sector y genera una percepción ciudadana de retraso según la acelerada evolución social. Según Forero Torres (2018), el exceso de burocracia limita la innovación y la posibilidad de atender efectivamente a las comunidades.

3.1.3. Centralización de decisiones

Debido a que las decisiones estratégicas en la administración pública cultural se centran en los niveles centrales de gobierno nacional, deja poca posibilidad de decisión a los organismos locales. Esto repercute que muchas veces los programas no responden a las necesidades de las comunidades en los territorios, lo que profundiza las desigualdades de acceso a la cultura. Ejemplos como Medellín y Bogotá muestran que otorgar autonomía a institutos culturales permite procesos más ágiles y pertinentes (IDPC; Idartes).

3.1.4. Asignación financiera

Los presupuestos para cultura son muy ajustados y dependen casi por completo de las asignaciones las administraciones municipales, departamentales y nacionales. Esto reduce la posibilidad de realizar una planeación de mediano y largo plazo, ya que se genera dependencia de las coyunturas políticas. Hernández y Rojas (2022) señalan que la falta de diversificación financiera pone en riesgo la sostenibilidad de los programas culturales.

3.2 EFECTOS

3.2.1. Retraso en procesos administrativos

Como consecuencia de la burocracia, los procesos contractuales, firma de convenios y ejecución presupuestal sufren atrasos, afectando los programas de promoción cultural, los

procesos de formación y la conservación patrimonial. Esto impacta la relación entre instituciones y la ciudadanía, lo que en última instancia disminuye la credibilidad en las entidades gubernamentales (Forero Torres, 2018).

3.2.2. Falta de autonomía

Las secretarías o institutos culturales sufren retrasos y falta de capacidad para tomar decisiones rápidas y contextualizadas, debido a la centralización de decisiones y la rigidez administrativa (Callejas y Restrepo, 2021). Esto genera dependencia de autorizaciones externas y limita la innovación institucional.

3.2.3. Dependencia financiera total

Según (Hernández y Rojas, 2022), la incapacidad para gestionar ingresos propios genera que las entidades culturales dependen casi totalmente de las transferencias públicas. Esta condición genera vulnerabilidad, especialmente cuando existen cambios políticos o crisis fiscales que reducen los recursos disponibles para cultura.

3.2.4. Centralización geográfica de la oferta cultural

A nivel nacional, la gran parte de las actividades culturales se concentran en centros urbanos, lo que limita el acceso de comunidades rurales o periféricas. Esta falta de democratización en la oferta aumenta las brechas sociales y culturales, alejando a grandes sectores de la ciudadanía de la participación cultural (Callejas & Restrepo, 2021).

4. Conclusiones.

- El liderazgo personal e institucional es un factor determinante en los procesos de transformación de entidades públicas culturales, ya que permite orientar estratégicamente

los recursos, las estructuras organizacionales y los equipos humanos hacia modelos más eficientes, descentralizados y participativos.

- Las oportunidades para la cultura que representan las transformaciones de las entidades públicas que rigen dicho sector se ven representadas en la posibilidad de respuesta acertada, y mayor autonomía financiera, operativa y gerencial. Sin embargo, es necesario una planificación y seguimiento a las acciones realizadas para garantizar sostenibilidad y continuidad de estos procesos.
- Algunos casos como los llevado a cabo en Bogotá y Medellín muestran como una correcta articulación entre el liderazgo político, la participación ciudadana y la gestión institucional genera procesos y entidades con mayor relevancia para el fomento de procesos culturales e integración social.
- Es imperioso superar las barreras burocráticas en la gestión pública cultural desde un enfoque de planeación estratégica, articulación intersectorial y alta gerencia, con el objetivo de fortalecer los procesos culturales en los territorios y la participación de las personas en ellos.
- El entorno y la acelerada evolución social actual, exige que las instituciones públicas que gerencian la cultura en el país se adapten aceleradamente a las nuevas tecnologías y dinámicas sociales en los territorios, con el objetivo de brindar mayor capacidad de dialogo, participación de la comunidad y transparencia en los procesos. Para esto es necesario una renovación del liderazgo, requiriendo perfiles con bases sólidas en innovación y una visión holística del sector cultural y la sociedad colombiana.

Referencias

- Bourdieu, P. (2002). *La distinción: Criterio y bases sociales del gusto*. Taurus.
- Ghosh, R. (2018). *Cultural Institutions and Urban Development: Opportunities and Challenges*. Routledge.
- Callejas, M., & Restrepo, L. (2021). *Participación Ciudadana en la Gestión Cultural en Colombia*. Editorial Pontificia Universidad Javeriana.
- Lozano, J. & Marín, B. (2019). El liderazgo como competencia del nivel directivo en el sector público colombiano: oportunidades y limitaciones. Cuadernos Hispanoamericanos de Psicología, 19(2).
- Mazo-Mejía, O. L., & Cardona-Quitián, H. E. (2022). *Liderazgo cultural y modalidades de agenciamiento colectivo en la Comuna 1 de Medellín, Colombia*. PROSPECTIVA. Revista De Trabajo Social e Intervención Social, (34), 177–196.
<https://doi.org/10.25100/prts.v0i34.11902> ProspectivaRedalyc.org
- Forero Torres, T. (2018, 9 de octubre). *Cambio cultural en la gestión pública de Colombia*. En Función Pública (Ed.), *El estado del Estado*. Función Pública.
<https://www1.funcionpublica.gov.co/-/una-gestion-publica-con-enfoque-cultural-potencializa-la-relacion-del-estado-con-la-ciudadania-dice-ultimo-documento-el-estado-del-estado->
- Hernández, J., & Rojas, M. (2022). *La gestión cultural en entornos flexibles: Beneficios y riesgos*. Editorial Cultura y Sociedad.
- García, L., & Martínez, P. (2021). *Transparencia y control en la administración pública: Riesgos y oportunidades en los institutos culturales*. Editorial Gestión Pública.

- Instituto Distrital de Patrimonio Cultural. (s. f.). ¿Quiénes somos? Recuperado de sitio web oficial del IDPC idpc.gov.co
- Instituto Distrital de las Artes – Idartes. (s. f.). Quiénes somos / Modelo institucional. Recuperado de sitio web oficial del Idartes
- Contraloría Municipal de Pereira. (2019). Informe final – Auditoría especial: Proceso de liquidación del Instituto Municipal de Cultura y Fomento al Turismo de Pereira (vigencia 2017).
https://www.contraloriapereira.gov.co/sitio/phocadownload/gestion_auditorias/micro/especial/2019/1/Informe%20FINAL%20ESPECIAL%20Proceso%20%20%20%20%20de%20Liquidacion.pdf.
- El Tiempo. (2016, septiembre 16). Por modernización, se suprimiría el Instituto de Cultura de Pereira. <https://www.eltiempo.com/colombia/otras-ciudades/se-suprimiria-el-instituto-de-cultura-de-pereira-43025>
- Burbano, R., Tabares, L.(2021). *Secretaria de Cultura de Pereira: Compilación de su historia, análisis y prospectiva*. Recuperado de: <https://hdl.handle.net/10901/23364>.