



# Políticas culturales en Antioquia: de la pródiga formulación a la escasa evaluación

Por **Angela Patricia Orozco Toro**

Profesional en Gestión Cultural, con estudios de posgrado en Gestión y Políticas Públicas. Docente universitaria, consultora y especialista en planeación estratégica. Su trabajo y trayectoria investigativa, se enfatizan principalmente en el estudio de las políticas culturales en Colombia.

## INTRODUCCIÓN

El departamento de Antioquia —ubicado en la zona andina de Colombia— se consolidó como la primera región en formular planes de cultura y desarrollar, durante las últimas tres décadas, un sistema robusto de instituciones, normas y herramientas de política cultural. Sin embargo, sus municipios —particularmente su capital, Medellín— aún enfrentan desafíos para evaluar los logros y cambios generados por estas iniciativas.

Resulta necesario reconocer los antecedentes evaluativos en el campo de las políticas públicas de cultura a nivel municipal, departamental, nacional e internacional, así como identificar los factores que inciden positiva y negativamente en dichos procesos. Con base en lo anterior, este estudio genera recomendaciones para el *seguimiento y evaluación* de herramientas de política cultural, no como modelos generalizables, sino como lineamientos orientadores.

La investigación adoptó un enfoque cualitativo que incluyó el levantamiento y análisis de información a través de fuentes secundarias documentales, junto con la aplicación de catorce entrevistas semiestructuradas a agentes culturales de Antioquia y Colombia. Las preguntas se organizaron en tres categorías: i) estado de la evaluación en el contexto internacional y nacional, ii) dificultades, avances y referentes exitosos, y iii) procedimientos, instrumentos y capacidades para la evaluación.

Los hallazgos evidencian que la evaluación es débil y escasa, lo cual deriva de problemas multidimensionales como la limitada disponibilidad de recursos, las brechas territoriales, la escasa

participación ciudadana, la ausencia de mediciones de impacto y la falta de datos estructurados para el análisis y la gestión del conocimiento.

El texto revisa el contexto de las políticas culturales en el ámbito local para luego profundizar en el análisis del estado actual de la evaluación en Antioquia y Medellín. Las conclusiones recapitulan ideas centrales de los hallazgos y presentan consideraciones para fortalecer las prácticas y procesos de seguimiento y evaluación.

## ANTECEDENTES DE POLÍTICAS CULTURALES EN LATINOAMÉRICA, COLOMBIA Y ANTIOQUIA

En Latinoamérica, los países incorporaron con mayor fuerza el análisis y la evaluación de políticas públicas a partir de los años ochenta. Este impulso respondió a los procesos de modernización del Estado promovidos por organismos multilaterales a propósito de la crisis económica y política de la región, que integró nuevas estrategias de ajuste fiscal y liberalización (Aguilar, 2006: 30). El proceso introdujo una perspectiva gerencialista (Osborne & Gaebler, 1992) y un principio de gestión basada en resultados que se reconoció como la *Nueva Gestión Pública* (NGP) —cuyo énfasis radicaba en la eficiencia, la rendición de cuentas y la orientación al desempeño (Hood, 1991).<sup>1</sup>

Paralelamente, la región comenzó a abordar las políticas culturales, y entidades como la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO) marcaron pautas importantes para orientar a los estados en su formulación.

1. Entidades como la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), el Banco Mundial, el Fondo Monetario Internacional (FMI) y la Organización Mundial del Comercio (OMC) cumplieron un rol esencial en este proceso.



Colombia inició la construcción de un marco institucional robusto en materia cultural desde la década de los setenta. La creación del Instituto Colombiano de Cultura (COLCULTURA) en 1968, la Constitución Política de 1991, la posterior conformación del Ministerio de Cultura —hoy Ministerio de las Culturas, las Artes y los Saberes— en 1997, la promulgación de la Ley General de Cultura ese mismo año, la formulación de planes nacionales de cultura —el primero con vigencia 2001–2010 y el segundo 2024–2038— y diversas leyes y políticas sectoriales durante el siglo XXI evidencian un compromiso sostenido del Estado. La investigadora María Adelaida Jaramillo —especializada en el estudio de las políticas culturales durante los últimos veinte años— destaca que el modelo colombiano constituyó un referente para otros países latinoamericanos por su liderazgo en la construcción de herramientas y marcos normativos (Jaramillo González, 2021: 12). Autores como Germán Rey y Marta Helena Bravo también realizaron aportes significativos sobre este tema.<sup>2</sup>

Antioquia formuló el primer plan de cultura regional entre 1984 y 1986, denominado *Bases del Plan de Desarrollo Cultural de Antioquia 1985-1990*. Posteriormente, Medellín creó su primer Plan de Desarrollo Cultural con vigencia de 1990 a 2000, titulado Plan de Desarrollo Cultural de Medellín: una respuesta para la afirmación de la vida y de la creatividad (Jaramillo González, 2021: 34). Ambos planes configuraron una apuesta por la cultura como motor de desarrollo territorial y como respuesta al complejo contexto de violencia que vivía el país.

Durante las dos primeras décadas del siglo XXI, Medellín y Antioquia continuaron su fortalecimiento institucional con la creación de la Secretaría de Cultura Ciudadana de Medellín en 2001 y del Instituto de Cultura y Patrimonio de Antioquia (ICPA) en 2011, como ente descentralizado. Asimismo, se formularon instrumentos de largo plazo como el Plan de Desarrollo Cultural 2011–2020 “Medellín, una ciudad que se piensa y se construye desde la cultura” y diversas herramientas de política pública en áreas como patrimonio, bibliotecas, estímulos o Cultura Viva Comunitaria. Antioquia formuló el Plan Departamental de Cultura “Antioquia en sus diversas voces

2. Para profundizar en el tema, se recomienda consultar a Marta Elena Bravo y su artículo “Políticas culturales en Colombia de 2009”; a Germán Rey con “Las Políticas Culturales en Colombia: la progresiva transformación de sus comprensiones” —publicado en el Compendio de Políticas Culturales del Ministerio en 2009—; y a María Adelaida Jaramillo en el cuaderno *Las políticas culturales en la construcción del Estado en Colombia: entre la exclusión, los derechos culturales y la economía creativa* —publicado por la Alcaldía de Medellín en 2021—. También resulta relevante el artículo “Derechos, políticas y ciudadanía cultural en Colombia. Una mirada a las políticas culturales en el siglo XXI” —publicado por el Consejo Latinoamericano de Ciencias Sociales (CLACSO) en 2024—, en el cual participó Jaramillo junto con otros investigadores.



2006–2020” y los Planes de las Artes y la Cultura de Antioquia “Diversas voces” 2014-2020.

Aunque Medellín y Antioquia se consolidaron como referentes en planeación cultural, avanzaron mínimamente en la evaluación sistemática de los logros alcanzados mediante estas herramientas de planificación. Antes del cierre de vigencia de los planes de cultura en 2020, las administraciones departamental y distrital intentaron implementar sistemas de información y observatorios culturales para recopilar datos que evidenciaran los resultados obtenidos. Sin embargo, estos esfuerzos resultaron discontinuos y desarticulados, sin concretar una revisión sistemática que permitiera llegar a conclusiones evaluativas.

No obstante, la planeación estratégica orientada a la formulación de planes continuó avanzando y sirvió para promover las políticas culturales locales, como reconoce la *Agenda 21 de la cultura* (Cultura 21, 2006: 3). Entre 2019 y 2023, Medellín formuló diversos instrumentos —entre ellos la Política Pública de Cultura Ciudadana “Imaginarlos y cambio social, Medellín 2020-2032” y el reciente Plan Decenal de Cultura 2025–2035—. En Antioquia se reglamentaron diez planes: uno general y nueve de áreas artísticas y culturales, con vigencia 2023-2035. Para los demás municipios del departamento, a junio de 2025 y según datos del Instituto de Cultura y Patrimonio de Antioquia (ICPA), 83 de los 125 municipios contaban con un plan municipal de cultura vigente (ICPA, 2025).

3. El concepto de *policymaker* es bastante común en el lenguaje de políticas públicas en Latinoamérica. Se refiere al bacedor/a o responsable técnico de estas.

## LA REALIDAD DE LA EVALUACIÓN EN CULTURA

La evaluación se entiende como una práctica de investigación técnica y política que analiza procesos y resultados asociados a políticas, planes, programas y proyectos culturales (Andueza Sansone, 2021: 3). En el campo de las políticas culturales, esta práctica resulta relevante porque examina el desempeño práctico al comparar los resultados con los objetivos y el impacto sobre el problema (Gordon et al., 1977), permite “aprender acerca de las consecuencias” (Dye, 1987: 351) y contribuye a mejorar —o racionalizar— el proceso de toma de decisiones (Quade, 1976: 21). Frente a un sector que expresa crecientes necesidades y demandas, pero que enfrenta limitaciones de recursos, resulta fundamental utilizar adecuadamente lo disponible (Cohen y Franco, 1992: 17).

Respecto al concepto de política cultural, Néstor García Canclini señaló:

Entendemos por políticas culturales el conjunto de intervenciones realizadas por el Estado, las instituciones civiles y los grupos comunitarios organizados a fin de orientar el desarrollo simbólico, satisfacer las necesidades culturales de la población y obtener consenso para un tipo de orden o transformación social. (García Canclini, 1997, citado por Rey, 2009: 28)

Esta definición resulta relevante porque plantea que la implementación de las políticas —y por ende su evaluación— no corresponde exclusivamente al gobierno, sino que implica una corresponsabilidad entre diferentes actores. Con base en lo anterior, este análisis incorporó en las entrevistas realizadas las perspectivas de diversos agentes culturales y *policymakers* en Colombia, quienes no solo cuentan con experiencia en el sector público, sino que también tienen injerencia en el ámbito académico y de la sociedad civil organizada.<sup>3</sup>

En relación con el contexto, las fuentes consultadas consideraron que, aunque Latinoamérica aborda el tema desde hace tres décadas y ha creado diversos sistemas



de información y observatorios en varios países, el ejercicio evaluativo sigue siendo incipiente. Por un lado, este ha dependido de directrices de entidades como la UNESCO y, por otro, está sujeto a las carencias presupuestarias de la inversión en cultura y a los intereses de los gobiernos de turno. No obstante, valoran como positivo que la práctica investigativa de la evaluación continúe en desarrollo y que se discuta cada vez más su necesidad, lo que resulta esperanzador para los países que buscan innovar en este ámbito.

Algunas respuestas coinciden en que las dinámicas económicas, políticas y sociales de los países latinoamericanos orientaron las políticas principalmente hacia lo social. Si bien esto generó una riqueza normativa y legislativa en cultura, la perspectiva se limitó a las fases de diseño de problemas y objetivos, sin avanzar hacia un seguimiento y evaluación efectivos que integren diversas disciplinas y conocimientos técnicos.

Al focalizar esta misma pregunta en Colombia, las personas entrevistadas coinciden en que el escenario nacional no difiere sustancialmente del latinoamericano. Apenas se comienza a cuestionar el impacto de hitos importantes como la Ley General de Cultura, y las entidades nacionales, departamentales y municipales solo recientemente han estructurado con mayor rigurosidad sistemas de información y observatorios —que hasta ahora resultaron precarios, desarticulados y discontinuos—. Tampoco existen marcos metodológicos claros para la evaluación, ni modelos mixtos u holísticos de investigación; desde esta perspectiva, consideran que los indicadores cuantitativos no logran capturar la complejidad de la gestión cultural. Otro elemento que destacaron refiere a las brechas territoriales persistentes, con datos concentrados especialmente en las ciudades.

Destacan particularmente que en el país, el concepto de política pública se ha “estirado” mucho, haciendo que instrumentos tales como acuerdos, resoluciones, decretos, leyes, y sobre todo planes estratégicos sean asumidos como políticas públicas en sí mismos, pero paradójicamente, no es claro si esto es útil y pertinente porque no se han evaluado de manera rigurosa y sistemática. Lo anterior, tiene sentido para las personas entrevistadas, porque primero, la formación en política pública desde los centros universitarios ha sido predominantemente orientada al entrenamiento de la gestión pública, pensada para un país donde la mayoría de los municipios son categorías 5 y 6, y donde los

recursos son limitados para priorizar estudios de impacto; y segundo, porque la planeación ha estado alineada principalmente a los planes de desarrollo municipal que es donde se deciden los presupuestos públicos, ciñendo la medición a periodos de mediano plazo (4 años).<sup>4</sup>

Las personas entrevistadas, resaltan que a la fecha hay pocas evaluaciones realizadas, y que estas no han sido visibles para el sector cultural, ni han tenido hasta el momento ninguna utilidad



o aprovechamiento de cara a la toma de decisiones por parte de los gobiernos, o de instancias creadas para la gestión del conocimiento.

No obstante, reconocen que Colombia cuenta con una institucionalidad clave para avanzar en evaluación. Entidades como el Departamento Nacional de Planeación (DNP) y el Departamento Nacional de Estadística (DANE), junto con la trayectoria de ciudades como Bogotá y Medellín —que junto al departamento de Antioquia destacan no solo por ser territorios pioneros en la formulación de los primeros planes de cultura, sino también por contar con capacidades institucionales favorables

para crear sistemas y subsistemas de seguimiento y evaluación—constituyen bases importantes para este propósito.

Al consultar sobre las principales dificultades que presenta la evaluación en cultura actualmente, emergieron respuestas de orden económico, técnico, político y socio-territorial. En primer lugar, destacan que la investigación evaluativa resulta costosa para un sector con asignaciones presupuestarias limitadas, lo

En el ámbito técnico, se identifica la inexistencia de marcos metodológicos, la carencia de herramientas específicas, la ausencia de perspectivas sistémicas y una medición centrada en cobertura o productos específicos —en lugar de enfocarse en el valor creado o en la comprensión integral de la cultura—. Esta situación se relaciona con una práctica evaluativa limitada que recupera datos de último momento para cumplir con rendiciones de cuentas, así como con una escasa gestión del conocimiento asociada al sector cultural en el país. Para algunos entrevistados/as no existe conciencia de la evaluación como elemento transversal a la implementación de políticas, lo cual se refleja en planes de cultura formulados sin indicadores asociados a sus componentes estratégicos o basados en aspiraciones más que en diagnósticos de problemas. Los testimonios recogidos plantean la necesidad de cuestionar si resulta pertinente continuar planificando cuando se carece de resultados concretos sobre los planes formulados hasta ahora. También reconocen que ha faltado creatividad e innovación por parte de quienes lideran los procesos de implementación.

En el plano político, la baja participación ciudadana constituye una realidad en el departamento e incluso en el país. Las personas desconfían, los consejos de cultura manifiestan desgaste y perciben que las instituciones no los escuchan, no existe una organización ciudadana sólida ni estrategias de incidencia efectivas. En Colombia la cultura política es débil y los planes de cultura han abordado la participación solo en la fase de formulación, mientras que la gobernanza desaparece durante el seguimiento y la evaluación.

Una particularidad del caso colombiano radica en la estrecha relación entre la gestión pública y el cumplimiento de los planes de desarrollo —cuya vigencia coincide con los periodos de gobierno de cuatro años—, lo que genera que las políticas de largo plazo no despierten mayor interés entre los gobernantes, pues trascienden sus mandatos. Esta idea se refleja en la entrevista 9:

La evaluación va anclada a ese gerente que llega y que es consciente que hay un plan y mira en qué estado está el plan y cómo se está desarrollando. Pero si el administrador de turno no tiene ni idea de esto, pues son planes que quedan relegados y mucho más la evaluación [...] Si el mismo plan no es puesto sobre la mesa y no se vive con él y no se va dialogando con él, mucho menos la evaluación. Entonces considero que los planes han estado siempre solamente cumpliendo normativas, por ende la evaluación no se da.

que dificulta que las entidades territoriales prioricen recursos para evaluar cuando simultáneamente deben atender otras problemáticas urgentes. Así lo explicaba la entrevistada 8:

En municipios, con categorías sobre todo 5 y 6, se tienen que atender las necesidades básicas en educación, en salud, en justicia, en seguridad [...] es entendible que en el lugar de la gestión cultural, de todo lo que hay que atender, que es súper urgente, la evaluación, pues no sea necesariamente prioritaria, pues estamos primero atendiendo esta necesidad del servicio público en cultura: tener una biblioteca, una casa de la cultura, unos talleres, una propuesta de agenda cultural

4. En Colombia se establecen tres grupos de categorización municipal: grandes municipios (categoría especial y primera categoría), municipios intermedios (segunda, tercera y cuarta categoría) y municipios básicos (quinta y sexta categoría). Esto obedece a cuatro criterios: número de habitantes, ingresos corrientes de libre destinación, importancia económica y situación geográfica. Entre más alta la categoría, menor disponibilidad de recursos.



## “UNA PARTICULARIDAD DEL CASO COLOMBIANO RADICA EN LA ESTRECHA RELACIÓN ENTRE LA GESTIÓN PÚBLICA Y EL CUMPLIMIENTO DE LOS PLANES DE DESARROLLO”



Por otro lado, las respuestas obtenidas reconocen que la cultura no ha logrado ocupar un espacio suficiente en la agenda pública y, en este sentido, no existen demandas ciudadanas ni mediáticas que exijan efectividad en las políticas existentes. La poca información disponible no se difunde adecuadamente, y lo que llega a divulgarse no es comprendido por la ciudadanía ni aprovechado por las instituciones. Uno de los entrevistados fue categórico al señalar que el país ha dedicado esfuerzos a formular planes y textos cargados de retórica que rara vez se concretan en acciones tangibles. La entrevistada 10 destacó:

El problema es que estos indicadores o estos informes se han quedado a nivel de gobiernos y no trascienden al conocimiento público, lo cual dista del sentido de la utilidad del conocimiento, del dato y de la utilidad de la información al servicio de los públicos y de las instituciones culturales, no solamente gubernamentales, sino también privadas y sociales no gubernamentales.

En cuanto a los factores socio-territoriales, las condiciones geográficas y de desigualdad social de Colombia —que se

manifiestan plenamente en Antioquia— agudizan la problemática evaluativa. La recolección de datos resulta difícil en un territorio con municipios alejados de las capitales y con escasos recursos y capacidades instaladas. Adicionalmente, la articulación de políticas entre niveles territoriales o al interior de las mismas entidades —con sus secretarías y dependencias— ha sido mínima, lo que dificulta una gestión efectiva y pertinente.

Respecto a los avances en evaluación, las personas entrevistadas destacan logros principalmente en medición, con algunos sistemas de información y entidades de trayectoria nacional y regional que generan datos útiles para iniciar trabajos evaluativos, así como orientaciones en planeación para la gestión pública. Resaltan la importancia del Departamento Nacional de Estadística (DANE) con la creación de las cuentas satélite de cultura, los kits del Departamento Nacional de Planeación (DNP) para municipios, el papel formativo de la Escuela Superior de Administración Pública (ESAP) en control social, y los aportes teóricos de autores e instituciones como la Universidad de Antioquia, el Banco de la República, ProAntioquia e investigadores

como Víctor Quintero —recuperado en esta investigación—, George Baker o Néstor García Canclini.

Reconocen que, aunque la baja participación ciudadana representa una dificultad, existen casos excepcionales que podrían considerarse avances: la incidencia y monitoreo del sector audiovisual y cinematográfico en las políticas que les afectan, la experiencia de articulación de DanzaMed y la presencia de movimientos artísticos y culturales en momentos clave de aprobación normativa —como ocurrió con la Ley del Actor a nivel nacional o con la participación de representantes de *Cultura Viva Comunitaria* en el Plan de Desarrollo “Medellín te quiere” 2024-2027—.

Otros ejemplos de avances incluyen mediciones relevantes en Medellín y Bogotá que pueden abordarse críticamente, como la Cuenta Satélite de Cultura de Bogotá y las Encuestas de Cultura Ciudadana y *Cómo Vamos* en Medellín. A nivel municipal, las fuentes consultadas resaltan experiencias como las de El Carmen de Viboral —municipio del oriente antioqueño— que ha iniciado estudios de impacto sobre algunos de sus festivales.

Con relación a los procedimientos, instrumentos y capacidades para la evaluación, existen coincidencias importantes en varios aspectos. En primer lugar, se afirma que medir no equivale necesariamente a evaluar, por lo que resulta crucial transitar de la recolección y medición de datos hacia el análisis estructurado y crítico de la información. En segundo término, la evaluación para el sector cultural requiere profundidad analítica, lo que implica mirar más allá del producto o la cobertura y examinar los impactos desde perspectivas cuantitativas y cualitativas. Finalmente, es necesario iniciar este proceso —aunque sea de manera experimental— partiendo de criterios objetivos universales para perfeccionar progresivamente el enfoque investigativo particular.

El desafío de evaluar aspectos que trascienden lo actualmente medido en cultura y sus aportes involucra dimensiones como la desigualdad social, lo intangible, las transformaciones, la calidad de vida, los vínculos sociales y comunitarios, la reducción de brechas, la superación de una noción restringida de cultura a las artes, el ejercicio efectivo de derechos, la equidad en el acceso, la construcción de ciudadanía, los enfoques de género y ambiental, el contraste de impactos con perspectiva territorial y diferencial, o la relación entre inversión y cambios sociales, entre otros temas. Así lo expresaba el entrevistado 1:

La sensación de las personas, la experiencia, la mirada, el pensamiento político de alguien. Cómo medir esto no está inventado todavía, pero creo que vale la pena crear indicadores para hacerlo, aunque sean imperfectos. Creo que vale la pena pensar en la opinión de las personas, investigar cualitativamente [...] Creo que es el momento de eso. Los indicadores, bien, ya aprendimos cómo, cuánto, ya todos sabemos que vamos a un evento y firmamos la lista de asistencia. Pero, ¿cómo medimos lo demás? Yo sé que es difícil.

La dificultad radica en que toda decisión evaluativa conlleva una intención política, por lo que dependerá de factores como la relevancia temática para las personas o gobiernos en contextos específicos, y de cómo estos temas se plasman en la política pública. Debe reconocerse que ciertos indicadores o dimensiones pueden situarse fuera de las posibilidades o intereses de medición de los gobiernos. Así lo expresaba la entrevistada 2:

El tema es que la política pública está formulada desde lo político, desde el ámbito político, y ese ámbito político está preocupado por lo visible, por una percepción positiva, por una validación, por una proyección de representatividad, y la cultura

lo que busca es la disputa, lo que busca es tramitar significados, el patrimonio es el lugar donde negociamos quienes somos y cómo nos definimos colectivamente, a escala de una familia, a escala de un pueblo, a escala de una nación, entonces yo creo que lo que se debe medir ahí es la disrupción.

¿A quién le corresponde evaluar la política pública? Definitivamente, los gobiernos tienen la responsabilidad de liderar dicha evaluación mediante el diseño y adaptación de herramientas técnicas necesarias, con el apoyo de entidades como las universidades. No obstante, el papel fundamental recae en la ciudadanía como protagonista, pues son las personas quienes finalmente determinan si una política pública les benefició o no. Desde esta perspectiva, debería garantizarse la evaluación a través de las instancias de participación ciudadana existentes, particularmente los consejos de cultura.

En relación con los sistemas de seguimiento y evaluación, se concluye que no existen suficientes recursos para hacerlos operativos y funcionales. En consecuencia, la mayoría de los territorios cuenta con sistemas manuales, desactualizados y arcaicos que rara vez se aplican. El Estado evidencia debilidad en este ámbito, pues estos sistemas de seguimiento suelen vincularse a sistemas de información que en muchos casos no son de acceso público, lo que limita la disponibilidad de datos. Por otra parte, los observatorios —que difieren de los sistemas de información al recopilar evaluaciones para la gestión del conocimiento y la toma de decisiones— tampoco se encuentran consolidados en el medio. Así, sin datos ni documentación adecuados, resulta imposible realizar medición, seguimiento, evaluación y, mucho menos, gestión del conocimiento.

## CONCLUSIONES

Con los antecedentes presentados y el análisis contextual a la luz de las entrevistas realizadas, esta investigación identifica que la evaluación de políticas culturales no solo es débil y escasa, sino que enfrenta problemas multidimensionales. Los testimonios evidencian escenarios adversos y confirman que la evaluación constituye un tema pendiente en la agenda nacional y departamental.

Al evaluar, se requiere aplicar modelos mixtos de investigación, identificar los problemas públicos efectivos de los territorios y visibilizarlos mediante redes de causalidad, implementando evaluación participativa que facilite consensos entre instituciones y ciudadanía. Esta evaluación debe orientarse hacia la

sostenibilidad de las prácticas, el aprendizaje y la mejora continua, apelando urgentemente a la creatividad y la innovación.

Existen oportunidades que podrían favorecer el proceso evaluativo en el corto y mediano plazo. Por ejemplo, articular esfuerzos hasta ahora aislados y aprovechar experiencias de países como México, Chile, Argentina y Brasil.

Para Medellín, que recientemente publicó su Plan Decenal de Cultura 2025-2035, se requiere diseñar un sistema específico de seguimiento y evaluación. Resulta crucial, como señalaba la entrevistada 10, asignar responsables directos dentro de la Secretaría de Cultura para esta tarea, además de vincular más activamente a la ciudadanía. Los modelos de gobernanza institucional en gestión pública —que surgen como respuesta a las limitaciones de la NGP de los años ochenta— pueden fortalecer la corresponsabilidad entre Estado, academia, sector privado y sociedad civil.

Concretar estos avances marcaría un punto de inflexión en la evaluación cultural. El camino recién comienza y el desafío futuro consiste en contar no con más, sino con mejores políticas públicas en cultura.

## REFERENCIAS

- Andueza Sansone, A. (2021). *Metodologías cualitativas en la investigación evaluativa: Contexto, usos y alcance* [Memoria de título]. Núcleo Interdisciplinario de Investigación Evaluativa Orientado a la Decisión Pública (NIIE-DP).
- Bravo de Hermelin, M. E. (2009). Políticas culturales en Colombia. En *Compendio de Políticas Culturales del Ministerio de Cultura de Colombia*. Ministerio de Cultura de Colombia.
- Cultura 21. (2006). *Consejos sobre la implementación local de la Agenda 21 de la cultura*. Ciudades y Gobiernos Locales Unidos - Comisión de cultura.
- Departamento Nacional de Planeación. (s. f.). *Kit de Ordenamiento Territorial*. Portal Territorial de Colombia. <https://portalterritorial.dnp.gov.co/KitOT/Account/Login>
- García Canclini, N. (1997). Diccionario herético de estudios culturales. *Fractal*, 18.
- Hood, C. (1991). A Public Management for all seasons? *Public Administration*, 69, 3–19.
- Instituto de Cultura y Patrimonio de Antioquia. (2022). *Planes de Cultura en Antioquia*.
- Instituto de Cultura y Patrimonio de Antioquia. (2023). *Plan Departamental de Cultura 2023—2035*.
- Instituto de Cultura y Patrimonio de Antioquia. (2025). *Respuesta a PQRSD-2025-00150*.

Jaramillo González, M. A. (2019). *Seguimiento a la implementación del Plan de Desarrollo Cultural de Medellín 2011-2020: Medellín, una ciudad que se piensa y se construye desde la cultura, Periodo 2011-2018*. Laboratorio, Observatorio de Políticas Públicas. Alcaldía de Medellín.

Jaramillo González, M. A. (2021a). *Las políticas culturales en la construcción del Estado en Colombia. Entre la exclusión y los derechos culturales y la economía creativa* (Cuaderno del Observatorio, Vol. 3). Alcaldía de Medellín.

Jaramillo González, M. A. (2021b). *Políticas culturales en el municipio de Medellín: Una lectura desde el análisis del marco normativo y reglamentario 1984-2019* (Cuaderno del Observatorio, Vol. 1). Alcaldía de Medellín.

Jaramillo González, M. A., Velázquez Puerta, S., Bustamante Lozano, U., & Yáñez Canal, C. (2024). Derechos, política y ciudadanía cultural en Colombia. En *Políticas Culturales en el siglo XXI en ocho países de América Latina*. Grupo de Trabajo Cultura y políticas culturales. CLACSO.

Medellín, A. de. (2025). *Plan Decenal de Cultura 2025—2035*. Secretaría de Cultura Ciudadana.

Ministerio de las Culturas, las A. y los S. (2024). *Plan Nacional de Cultura: Cultura para el cuidado de la vida, el territorio y la paz*.

Parsons, W. (2007). *Políticas públicas: Una introducción a la teoría y la práctica del análisis de políticas públicas* (A. Acevedo, Trad.). FLACSO.

Quade, E. S. (1976). *Analysis for Public Decisions*. Elsevier North-Holland.

Rey, G. (2009). Las políticas culturales en Colombia: La progresiva transformación de sus comprensiones. En *Compendio de Políticas Culturales* (pp. 24–48). Ministerio de Cultura de Colombia.