

INFORME DE EMPALME

Sector Culturas

CENTRO NACIONAL DE LAS ARTES



Culturas



CENTRO NACIONAL DE LAS ARTES

1 OBJETIVO DE LA DEPENDENCIA

El Centro Nacional de las Artes (CNA) Delia Zapata Olivella del Ministerio de las Culturas, las Artes y los Saberes, tiene como objeto fortalecer las comunidades creativas y los territorios culturales del país desde un enfoque de inclusión y representación de su amplia diversidad artística, poblacional y regional en diálogo constante con el mundo, mediante procesos integrales de creación, producción, exhibición, circulación, mediación y comunicación cultural, así como de innovación, participación, gobernanza y desarrollo territorial en el campo de las artes vivas y sus cruces interdisciplinarios. Su gestión se orienta al robustecimiento permanente de su modelo institucional y misional a través de dos pilares estratégicos y complementarios: la programación artística y la mediación cultural, y a partir de estos, al intercambio de prácticas artísticas, saberes y sistemas de conocimiento, bajo los principios rectores de descentralización, accesibilidad y sostenibilidad.

Con horizonte al año 2038, el CNA se proyecta como referente de gestión cultural pública a nivel nacional e internacional a través de la propuesta diferencial en su modelo de gestión como teatro de producción propia, de exhibición permanente, plataforma de circulación, internacionalización y construcción de públicos y memoria, para la creación de valor y de triple impacto: simbólico, social y económico al convertirse en un epicentro de las artes vivas y del encuentro cultural de Colombia y el mundo, y en su papel de teatro público nacional, al liderar el sistema de cooperación e intercambio en red con los teatros públicos y patrimoniales de las regiones del país.

En su estrategia de sostenibilidad se proyecta consolidar la diversificación de fuentes de ingresos, su versatilidad comercial dentro de la economía cultural y su relacionamiento y rol en un ecosistema de innovación abierta a través del modelo de cuádruple hélice (articulación con gobierno, empresa, cooperación internacional y academia). Al tiempo, proyecta ampliar su enfoque de descentralización mediante el sostenimiento de la presencia de proyectos regionales en la programación, la transmisión de la programación a través de los medios públicos nacionales y, especialmente, a través de la implementación de modelos productivos escalables de economía creativa y solidaria, susceptibles de ser replicados en los más de treinta (30) escenarios públicos vinculados a la Red Nacional de Teatros y Escenarios Públicos y Patrimoniales. Con ello, se busca materializar un sistema articulado de cooperación interinstitucional y economía en red, que fortalezca las cadenas de valor cultural en los territorios y consolide al CNA como nodo dinamizador de dicha Red a escala nacional.

El CNA avanza en sus diferentes líneas estratégicas de: 1) gestión de contenidos, conocimiento y memoria, 2) gestión de capacidades institucionales, 3) gestión de infraestructura, 4) gestión de participación social, 5) gestión de comunicación y divulgación y 6) gestión de valores económicos. El CNA como modelo de gestión cultural propone una combinación de estos ámbitos para su posicionamiento como centro cultural y teatro del mundo capaz de preservar su memoria, vislumbrar los retos del futuro y tejer la relación con su comunidad local y global para su supervivencia en el tiempo.

Imagen 1. CNA: Del objeto misional a la Red Nacional de Teatros



Fuente: Centro Nacional de las Artes, 2026

2 NORMATIVIDAD DE LA DEPENDENCIA

El Decreto 2120 de 2018 en su artículo 1 establece que “Corresponde al Ministerio de Cultura formular, coordinar, ejecutar y vigilar la política del Estado en materia cultural y de las economías creativas de manera coherente con los principios fundamentales y de participación contemplados en la Constitución Política y en la ley, así como formular y adoptar políticas, planes generales, programas y proyectos del Sector Administrativo a su cargo”.

De igual manera, en el artículo 2 resaltan las siguientes funciones del Ministerio que están a cargo de la Dirección de Artes – Grupo Interno de trabajo – GIT Centro Nacional de las Artes, en lo de su competencia:

1. Proteger, conservar, rehabilitar y divulgar el Patrimonio Cultural de la Nación como testimonio de la identidad cultural nacional, tanto en el presente como en el futuro.
2. Fomentar y preservar la pluralidad y diversidad cultural de la Nación.
3. Promover el desarrollo cultural y el acceso de la comunidad a los bienes y servicios culturales según los principios de descentralización, participación y autonomía.
4. Fomentar y estimular la creación, la investigación, la actividad artística y cultural y el fortalecimiento de las expresiones culturales en todos los niveles territoriales.

La Ley 2319 de 2023 ajusta en su artículo 2 la denominación del Ministerio de la cultura a “Ministerio de las Culturas, las Artes y los saberes” y también, en su artículo 7, ajusta el nombre del “Viceministerio de la Creatividad y la Economía Naranja” por el “Viceministerio de las Artes y la Economía Cultural y Creativa”. En ese contexto, el Decreto 692 de 2020 establece en su artículo 1 en la estructura del Ministerio “3 Despacho del Viceministro de las Artes y la Economía Cultural y Creativa” 3.1 Dirección de Artes.

También en el Decreto 2120 de 2018 en su artículo 15 desarrolla las funciones generales establecidas en el artículo 1 y establece las funciones de la Dirección de Artes, dentro de las que se resaltan las siguientes afines al Centro Nacional de las Artes, en lo de su resorte:

1. Asesorar al Viceministro de las Artes y la Economía Cultural y Creativa en la formulación de política para el desarrollo cultural del país, en las áreas de la creación artística, que garanticen la libertad de creación y la atención de la diversidad étnica, ideológica, social y cultural del país.
2. Diseñar y proponer al Viceministro de las Artes y la Economía Cultural y Creativa los programas y proyectos artísticos a incluir en el Plan Nacional de Desarrollo que reconozcan y fortalezcan los procesos de creación, producción, circulación y acceso a la creación artística, así como las formas inéditas de expresión creativa, las nuevas propuestas experimentales y multidisciplinarias vinculadas con la educación y la investigación artística.
4. Apoyar los procesos de descentralización de la gestión cultural en lo que se refiere al fomento de las artes.

5. Proponer al Viceministro de las Artes y la Economía Cultural y Creativa proyectos de investigación y de formación para los diferentes agentes de la cadena artística de los subsectores creativos en artes.
6. Diseñar estrategias que permitan ampliar las oportunidades de acceso a las diversas manifestaciones artísticas a todos los sectores de la población, impulsar la formación de públicos y generar una mayor participación de los ciudadanos en la vida cultural del país.
7. Fomentar la actividad artística nacional, en sus diversas manifestaciones, a través de programas de divulgación, difusión y comercialización, en el nivel nacional e internacional.
8. Promover y fomentar, en coordinación con el Ministerio de Educación Nacional y el Ministerio de Trabajo, la formación artística, o con el objeto de ampliar y formalizar la oferta en sus distintos niveles.
10. Diseñar y dirigir acciones que permitan la democratización de las oportunidades de goce y disfrute de las expresiones y manifestaciones artísticas.

Finalmente se destaca la Resolución 0054 de 2025 que crea y organiza los Grupos Internos de Trabajo del Ministerio, la cual, en su artículo 1, establece como Grupo Interno de Trabajo- GIT de la Dirección de Artes al Centro Nacional de las Artes, recogiendo de esta manera las funciones asignadas anteriormente al GIT Teatro Cristóbal Colón y reorganizando las nuevas asociadas a la gestión del complejo cultural Delia Zapata Olivella, que incluye al emblemático Teatro Colón, el edificio Delia Zapata y la Casa Liévano. Las funciones del CNA son las siguientes:

1. Realizar los procesos de planeación estratégica, planeación presupuestal, de gestión financiera, administrativa y de infraestructura, requeridos para el adecuado funcionamiento del Centro Nacional de las Artes -CNA, de acuerdo con las orientaciones de la Dirección de Artes y las políticas institucionales vigentes.
2. Articular la consolidación y formulación de la agenda programática del Centro nacional de las Artes y presentarla ante las instancias designadas para tal fin, en los casos que aplique.
3. Fomentar y promover procesos de creación, producción, circulación, mediación apropiación, formación, memoria artística y cultural del país, de acuerdo con las políticas institucionales vigentes.
4. Coordinar las estrategias para fortalecer los escenarios culturales públicos y patrimoniales del país y promover la transferencia de conocimientos que contribuyan a la descentralización, el diálogo intercultural.
5. Facilitar el desarrollo de actividades operativas de producción y logística requeridas para la puesta en escena de las actividades y/o acciones de la agenda programática del CNA.
6. Contribuir al fortalecimiento de los procesos de creación, exhibición y divulgación de proyectos artísticos, culturales y de saberes del país.
7. Apoyar la implementación de estrategias para el fortalecimiento de la programación y los procesos de creación, producción y coproducción del país, en articulación con los otros

- escenarios públicos y patrimoniales, a nivel territorial, nacional e internacional, en atención a las políticas institucionales vigentes.
8. Promover la preservación del patrimonio, la memoria y el diálogo intercultural y la diversidad cultural del país.
 9. Gestionar con entidades públicas y organismos privados proyectos de cooperación, alianzas, gestión de recursos, creación y de producción artística y presentarlos a las instancias de coordinación pertinentes
 10. Apoyar la formulación e implementación del plan de comunicaciones y mercadeo necesarios para la divulgación de las actividades que se programan y la oferta institucional de CNA, en coordinación con el grupo de divulgación y prensa del Ministerio de las Culturas, las Artes y los Saberes.
 11. Controlar y dar cuenta del manejo de los recaudos producto de la venta de boletería y de funciones, así como de las diferentes acciones de comercialización que se realizan en el marco de la promoción de la oferta institucional.
 12. Participar y apoyar en el desarrollo y sostenimiento de los sistemas integrados de gestión, y la observancia de sus recomendaciones, a fin de lograr sus objetivos.

3 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

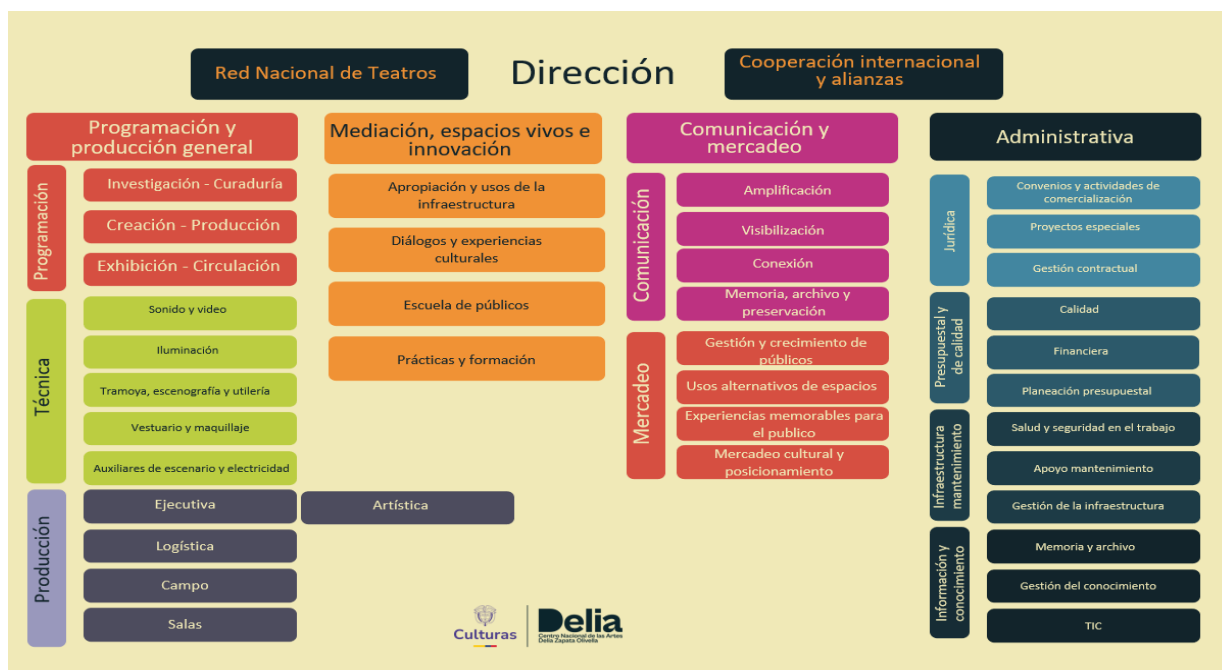
En este apartado, se relaciona el organigrama del Centro Nacional de las Artes y sus respectivos equipos funcionales, número de funcionarios (libre nombramiento; carrera y provisionalidad), y contratistas vinculados por el Ministerio.

Es importante precisar que la estructura conformada por los diferentes equipos funcionales corresponde a un esquema de organización interna y no a una estructura organizacional formal, debido a que el Centro Nacional de las Artes, en la actualidad, es un Grupo Interno de Trabajo que hace parte de la Dirección de Artes del Ministerio de las Culturas, las Artes y los Saberes, sin embargo, dicha estructura ha posibilitado responder al dinamismo que representa la misionalidad del Centro.

Igualmente, se hace relevante señalar que, en el marco del fortalecimiento institucional del Ministerio, la planta del CNA fue robustecida, logrando pasar de 14 cargos de planta hasta la vigencia 2024 a 40 cargos a partir de 2025, de los cuales a la fecha se encuentran ocupados 33. En dicho ejercicio, desde un análisis estratégico y buscando generar un equilibrio entre los equipos funcionales que se detallarán de manera posterior, se distribuyeron los cargos de tal forma que pudiera garantizarse la presencia de personal de planta en cada uno de los equipos, contribuyendo así a preservar la memoria institucional.

A continuación, se detalla el organigrama interno:

Imagen 2. Organigrama Centro Nacional de las Artes



Fuente: Centro Nacional de las Artes.

A continuación, se detalla el número de funcionarios asociados al Centro Nacional de las Artes y su respectiva distribución en los equipos funcionales, que como se manifestó previamente buscó garantizar un equilibrio organizacional que propende por la salvaguarda de la memoria institucional:

Tabla 1. Cargos de la planta de personal de CNA

Nivel	Denominación del Cargo	Equipo de trabajo	Cantidad
Directivo	Director de Teatro	Dirección	1
Profesional	Profesional Especializado	Mediación	2
		Producción	3
		Programación	4
		Técnica	2
		Mercadeo	1
		Comunicaciones	4
		Administrativa	2
	Profesional Universitario	Mediación	3
		Producción	1
		Comunicaciones	1
		Administrativa	2

Técnico	Auxiliar de Escena	Técnica	6
		Mercadeo	1
	Técnico	Mediación	1
	Técnico Operativo	Administrativa	5
Asistencial	Secretario Ejecutivo	Dirección	1
Total			40

Fuente: Centro Nacional de las Artes

Así mismo, el Centro Nacional de las Artes cuenta actualmente con 66 contratistas vinculados a través del Ministerio de las Culturas, las Artes y los Saberes, que apoyan la gestión, de los 66 contratos de prestación de servicios, 13 se encuentran asignados presupuestalmente a los recursos de la Dirección de Artes, siendo esta el área que cobija a 5 grupos misionales que dan línea en materia de prácticas artísticas y manifestaciones culturales como son las artes escénicas, la música y sonoridades, las artes visuales, plásticas y digitales, el cine, audiovisuales y nuevos medios, la literatura, escrituras y oralidades, las manifestaciones culturales y saberes vivos.

Desde su apertura en el año 2023 y hasta la vigencia 2026, ha tenido la siguiente variación de personal contratista y de planta:

Tabla 2. Variación del personal del CNA 2023-2026

Vigencia	Contratistas Ministerio	Funcionarios	Total equipo humano Ministerio
2023	95	10	105
2024	94	10	104
2025	70	22	92
2026	66	32*	99
* 32 empleos provistos de un total de 40 disponibles			

Fuente: Centro Nacional de las Artes.

Es relevante señalar, para el caso del presente informe, que en lo corrido de las vigencias el Centro Nacional de las Artes ha tenido un incremento sostenido de su alcance, lo que ha implicado reconfigurar equipos hasta alcanzar una estructura organizacional como la actual, que permite responder a los niveles de operación y gestión de alta demanda.

La evolución del Grupo Interno de Trabajo y el escenario.

El Teatro Colón, inaugurado el 12 de octubre de 1892, ha sido históricamente un pilar fundamental en el desarrollo cultural y artístico de Colombia. A lo largo de su evolución, se consolidó como un referente escénico en el país y en América Latina, siendo sede de espectáculos de ópera, teatro, danza y música de alta calidad. Durante gran parte del siglo XX y XXI, su gestión estuvo organizada bajo la denominación de Grupo Interno de Trabajo Teatro Colón, estructura que coordinaba su programación y operatividad.

En 2006, con el propósito de fortalecer su impacto y ampliar su infraestructura, se inició un proceso de restauración, gestión de predios y expansión arquitectónica relevante para el sector cultural. Este esfuerzo respondió a la necesidad de convertir el espacio en un centro artístico de mayor alcance, alineado con las dinámicas contemporáneas de producción y formación en las artes escénicas. La transformación se materializó con la construcción de una nueva ala del complejo, iniciada en 2016 y culminada con la inauguración del Centro Nacional de las Artes Delia Zapata Olivella (CNA) el 21 de marzo de 2023.

El Centro Nacional de las Artes es hoy una institución clave para la circulación, exhibición, producción, formación y creación artística en Colombia. Está conformado por tres edificios: el Teatro Colón, la Casa Liévano y el nuevo edificio Delia Zapata Olivella, un espacio de 12 pisos, que en suma superan los 19.000 M2, dotado de cinco escenarios diseñados para la presentación de espectáculos de gran, mediano y pequeño formato, ópera, ballet, danza, teatro, circo, música, recitales, artes interdisciplinarias y artes expandidas. Además, cuenta con más de 20 espacios para laboratorios de creación, ensayos, procesos de formación y encuentro.

Con su consolidación, el CNA asumió una nueva dimensión y alcance en la escena nacional, trascendiendo su papel como un recinto exclusivamente escénico para convertirse en un centro de creación, formación, exhibición, circulación y mediación, con impacto en todo el territorio colombiano, y es un nuevo agente clave en el ecosistema cultural y un eslabón estratégico de la

cadena de valor de la economía creativa en el país. Esto llevó a un cambio en la estructura organizativa, dando paso a la transición del Grupo Interno de Trabajo Teatro Colón al Grupo Interno de Trabajo Centro Nacional de las Artes, reflejando su nueva misión, alcance y vocación cultural y productiva en el sector de las artes vivas. Mientras que antes operaba con una única sala, hoy coordina la actividad simultánea de cinco escenarios, veinte espacios alternos, actividades extramuros situadas en Bogotá y un despliegue nacional a través de la Red, consolidando una plataforma de generación de empleo cultural, circulación de bienes y servicios artísticos, y dinamización de industrias culturales y creativas impactando a más de 11.000 agentes del sector desde 2023 y a más de 449.000 asistentes en lo corrido de las vigencias, con una programación diversa que responde a las necesidades de las artes escénicas en el país y fortalece su aporte al desarrollo económico y social de la cultura y experimentación artística, lo que permite un enfoque integral para el desarrollo de las artes.

Este desarrollo ha sido clave para consolidar al Centro Nacional de las Artes como un epicentro para el fortalecimiento sectorial y espacio de referencia, no solo en Bogotá, sino a nivel nacional e internacional. Desde el CNA, se impulsan y gestionan programas que permiten el acceso a la cultura en distintas regiones del país, garantizando que la infraestructura, los recursos y las capacidades productivas disponibles no solo benefician a la capital, sino que también se articulen con procesos artísticos, cadenas de valor cultural y ecosistemas creativos en diversas ciudades y territorios.

La creación del CNA representa un paso definitivo en la proyección de Colombia como un país con una infraestructura cultural moderna y con visión de futuro, en el que las artes escénicas encuentran un espacio idóneo para su desarrollo, circulación y fortalecimiento. En este sentido, el CNA se erige como el nodo estratégico del país para la convergencia de la creación artística, la formación de nuevos talentos y el intercambio cultural con el mundo, gracias al CNA se ha logrado generar intercambio y recibir creadores de 60 países de todos los continentes. La evolución y consolidación del Centro Nacional de las Artes (CNA) ha sido respaldada por diversos marcos normativos, entre ellos la Resolución 1212 de 2022 y la Resolución 599 de 2023, ambas actualmente derogadas, así como la vigente Resolución 0054 de 2025. Estas normativas han sido fundamentales en la definición de las funciones, alcances y lineamientos estratégicos del CNA, garantizando su adecuada gestión y fortalecimiento institucional.

En particular, la Resolución 0054 de 2025 establece disposiciones clave para la articulación de la agenda programática, la planeación estratégica y presupuestal, así como la implementación de acciones orientadas a la creación, producción, circulación y divulgación del arte y la cultura en el país. Además, refuerza la coordinación interinstitucional para la preservación del patrimonio, la memoria artística y el diálogo intercultural, en estrecha relación con las políticas nacionales de fomento cultural.

En conjunto, estas resoluciones han sido pilares fundamentales para la consolidación del Centro Nacional de las Artes como un eje estratégico para la gestión, promoción y preservación de la cultura en el país, alineándose con las políticas institucionales vigentes y asegurando su evolución en el tiempo.

Como se ha mencionado previamente, el CNA ha desarrollado su agenda programática sobre dos ejes estratégicos —la programación artística y la mediación cultural— que, en lo corrido de las vigencias, han evolucionado, logrando potenciar su alcance y fortalecer su estructura. Esta

evolución se materializa actualmente en un esquema operativo que organiza dicha agenda en programas y proyectos, diferenciados por cada eje estratégico.

En el área de programación, el programa sombrilla se denomina "Franjas"¹, del cual se desprenden múltiples proyectos orientados a generar una oferta diversificada para los públicos del CNA. Por su parte, en el área de mediación, el esquema cuenta con cuatro programas: apropiación y usos de la infraestructura; diálogos y experiencias; prácticas y formación; y escuela de públicos, a través de los cuales se fortalece la recepción, apreciación, apropiación, participación y disfrute de las experiencias artísticas por parte de diversos públicos.

4 PROYECTOS ESTRATÉGICOS Y LOGROS

4.1. Un modelo de gestión que le apunta a la sostenibilidad

Entre el 2023 y la fecha, se diseñó e implementó un modelo de gestión orientado a la sostenibilidad institucional para el Centro Nacional de las Artes, entendida la sostenibilidad en sus tres dimensiones constitutivas: (a) administrativa, a través de una valoración del nivel de operación y alcance del Centro Nacional de las Artes para identificar una figura administrativa acorde a dicho nivel; (b) financiera (diversificación de fuentes y mecanismos de cofinanciación) y (c) institucional-relacional (arquitectura de coordinación interadministrativa e interinstitucional que articula al CNA con el Sistema Nacional de Cultura y con actores públicos, privados, comunitarios e internacionales).

Esta acción decanta en la consolidación de un sistema de gestión replicable y verificable, soportado en documentos técnicos —los Lineamientos de Política CNA 2024-2038, el Modelo de sostenibilidad y el Modelo de coordinación interadministrativo e interinstitucional CNA 2024—, ambos articulados al Plan Nacional de Cultura 2024-2038.

Respecto a la infraestructura y como antecedente, el proyecto de intervención del Teatro de Cristóbal Colón (2008)— se desarrolló en dos etapas: una primera etapa de restauración del inmueble original, que amplió el hall de entrada, renovó zonas de servicio, modificó la inclinación de la escena, reforzó la tramoya y la cubierta, conectó la galería con los demás niveles del teatro y retiró los escombros que afectaban el sistema acústico original; y una segunda etapa de ampliación, iniciada en 2016 y concluida en 2022, que llevó el área construida de 2.400 m² a 17.000 m² (del nuevo edificio) —es decir, una multiplicación de más de siete veces la superficie original—, llegando a más de 19.000 m².

Al recibir la infraestructura, para el periodo 2023-2026 se hizo necesario fortalecer la sostenibilidad institucional, para responder a la magnitud física de la ampliación, así como avanzar en la dotación de los espacios para habilitarlos hacia el público, y especialmente, para materializar la visión ampliada que ahora este proyecto demandaba sobre procesos de producción, exhibición, circulación y fortalecimiento sectorial.

En el contexto de esta transición de un modelo de gestión del Teatro Colón hacia un modelo de gestión del CNA como centro cultural, con su nueva visión e infraestructura, se ha avanzado en consolidar una estructura organizativa, administrativa y financiera que contribuya al correcto funcionamiento, desarrollo y proyección del Centro Nacional de las Artes.

Muestra de lo anterior es la consolidación de una estructura organizacional clara y funcional, articulada en torno a los seis ejes estratégicos de acción proyectados para el CNA, que orientan tanto la organización interna por frentes operativos como la delimitación de los enfoques misionales de cada área. Esta arquitectura institucional ha permitido canalizar de manera ordenada los esfuerzos del equipo hacia el cumplimiento de las metas establecidas, garantizando coherencia entre la planeación estratégica y la operación cotidiana. De manera complementaria, se ha construido y consolidado una red de aliados públicos, privados, nacionales e internacionales, cuya participación ha contribuido a la diversificación de las fuentes de financiación del Centro y ha posibilitado el desarrollo sostenido de su agenda programática, ampliando su alcance más allá de los recursos asignados a través del presupuesto general de la nación.

Dentro de la evolución institucional del CNA, también se ha priorizado la generación de lineamientos y documentos orientadores que, bajo una proyección de quince (15) años, establecen un camino técnico sólido y un claro horizonte de sentido para la gestión del Centro. Estos instrumentos no constituyen ejercicios formales de planeación, sino desarrollos técnicos estructurados, articulados a los marcos de política pública nacional e internacional vigentes, y orientados a dotar al CNA de una institucionalidad propia, verificable y sostenible en el tiempo, independientemente de los ciclos administrativos.

Sin embargo, de acuerdo con la proyección, estado de operación y dimensión estratégica del Centro se requiere, de cara a los meses siguientes, consolidar una figura administrativa que responda a esa dimensión actual.

El análisis realizado en estos años de gestión decantó en proyectar una Unidad Administrativa Especial (UAE) como la figura más viable que permitiría fortalecer la institucionalidad del Centro, dando respuesta técnica a la proyección realizada desde la formulación del proyecto. A la fecha, el CNA continúa operando como un Grupo Interno de Trabajo (GIT) de la Dirección de las Artes del Ministerio, lo cual resultará insuficiente de acuerdo con la proyección del Centro, como más adelante se explicará.

Este diagnóstico es el punto de partida para trazar la ruta que conlleve a la consolidación y fortalecimiento del modelo funcional que la propia infraestructura ya exigía desde el proceso de ampliación.

A continuación, se detallan las cifras de impacto del CNA, de acuerdo con los reportes de los indicadores de Plan de Acción desde el 2023 al 20 de junio de 2026:

Indicador	2023	2024	2025	2026	Total periodo	Meta 2026
# Actividades artísticas, de mediación, espacios vivos e innovación y circulación en territorio	937	816	1.315	584	3.652	1.661
# Asistentes a la agenda programática del CNA	140.292	112.557	136.316	60.538	449.703	100.000
# Agentes del ecosistema cultural	1.082	3.597	4.617	1.489	11.092	3.230

impactados por las actividades artísticas, culturales, de mediación y de circulación realizadas						
---	--	--	--	--	--	--

El modelo de sostenibilidad institucional se sustenta en cuatro pilares que operan de manera articulada y que se desarrollan en detalle en las secciones siguientes:

Imagen 3. Modelo de sostenibilidad



Fuente: Centro Nacional de las Artes, 2026

Primer pilar: tránsito hacia la Unidad Administrativa Especial (UAE)

Durante el periodo de gestión se dejó encaminado, con respaldo técnico documentado, la transición institucional del CNA desde su figura actual de Grupo Interno de Trabajo hacia una Unidad Administrativa Especial (UAE), como respuesta al acelerado crecimiento del CNA y su dimensión tanto estratégica como operativa para el ecosistema cultural y artístico del País.

La ruta hacia la UAE avanzó en 2024 a través de su inclusión en la propuesta de modificación a la Ley General de Cultura, y encontró su sustento no solo en las consideraciones técnicas expuestas, sino también en tres insumos técnicos indispensables para cualquier reforma de estructura administrativa, ya ejecutados durante 2024:

- A. Análisis de los procesos técnico-misionales y de apoyo del CNA.
- B. Evaluación de la prestación de los servicios.
- C. Evaluación de las funciones, los perfiles y las cargas de trabajo del talento humano.

Estos tres insumos no fueron ejercicios meramente formales: corresponden a los componentes técnicos mínimos que, conforme a la práctica de reforma administrativa del Estado colombiano, deben soportar cualquier propuesta de creación o modificación de una estructura administrativa ante el Departamento Administrativo de la Función Pública y el Departamento Administrativo de Planeación Nacional.

Segundo pilar: los Lineamientos de Política CNA 2024-2038

El segundo pilar es la formulación de los Lineamientos de Política CNA 2024-2038, instrumento técnico elaborado conforme al Procedimiento de gestión de Políticas Públicas Culturales del Ministerio. Su valor para la sostenibilidad institucional radica en que dota al CNA, por primera vez, de:

1. Misión y visión propias

Articuladas explícitamente al Plan Nacional de Cultura 2024-2038, lo que ancla la continuidad del CNA a instrumentos de planeación perdurables y protege la institucionalidad de este. La misión formulada compromete al CNA a ejercer su rol como el escenario de artes vivas público de nivel nacional que, mediante procesos integrales de creación, producción, circulación y mediación cultural, trabaja en cooperación permanente con los escenarios públicos de Colombia y la región para fortalecer territorios culturales y comunidades creativas, profundizando la democracia cultural, la participación y el cuidado de la diversidad de la vida, los territorios y la paz en Colombia. Con horizonte al año 2038, se proyecta como referente de gestión cultural pública y nodo dinamizador de redes de escenarios públicos y patrimoniales —reconocido a nivel distrital, nacional e iberoamericano— por su capacidad de cooperación para fomentar la creación, la descentralización y la sostenibilidad del sector cultural.

2. Un marco de valores institucionales

Que fija criterios éticos de actuación independientes del ciclo de gobierno. El documento adopta, en primer término, los nueve valores o principios rectores del Plan Nacional de Cultura 2024-2038 —entre ellos el cuidado de la diversidad de la vida, la equidad, la búsqueda permanente de la paz, la cultura como bien público y la igualdad de género— y los complementa con cinco valores formulados específicamente para el CNA: probidad,

autonomía relacional, ética del cuidado, además de lo memorable en lo cotidiano y el entusiasmo. Este marco doble constituye un activo poco frecuente entre los Grupos Internos de Trabajo del sector cultural: una base axiológica formalmente documentada que la próxima administración puede invocar como criterio de actuación, con independencia de cualquier coyuntura.

3. Seis objetivos estructurados en proyectos concretos

El instrumento despliega su misión en seis objetivos, cada uno desagregado en proyectos concretos:

1. Fomento a la creación-producción-circulación, con doble objetivo de programar (crear, coproducir, presentar) e implementar y producir la programación. Su instrumento de gobernanza es el Comité de Programación del CNA y se encarga de garantizar que la programación responda a un enfoque de diversidad artística, cultural, territorial y poblacional del país y del mundo.
2. Fomento a la mediación, que asume al espectador no como receptor pasivo sino como cointérprete y cocreador de experiencias, y que se articula con la Estrategia de Construcción y Fidelización de Públicos —instrumento complementario desarrollado bajo el proyecto interinstitucional "Escuela de Públicos"—, con sus propios valores rectores (inclusión y diversidad, educación y formación continua, territorialidad y pertinencia, data e investigación aplicada, comunicación como protagonista) y una batería de indicadores propios.
3. Comunicación y mercadeo, estrategia dedicada a la sostenibilidad social y económica del Centro, que parte de la premisa de que el sujeto de la comunicación no es el medio, sino la relación con los públicos. Comprende proyectos de narrativas institucionales, sitio web, redes sociales, boletines, podcast, programa editorial, programa de mercadeo, construcción de públicos y fidelización y diversificación de fuentes de ingresos.
4. Sostenibilidad institucional y administrativa, encargada de optimizar los procesos de planificación estratégica y gestión administrativa para garantizar la eficiencia operativa, comprendiendo los proyectos de fortalecimiento institucional, área jurídica, planeación y seguimiento, contratación, sostenibilidad financiera, sostenibilidad ambiental, preservación de infraestructura, aseguramiento jurídico y transparencia, Sistema Integrado de Gestión (SIG) y programa de pasantías.
5. Fomento a la internacionalización busca posicionar y proyectar al CNA en la comunidad global como un centro cultural y teatro del mundo y al mismo tiempo fortalecer a través de su gestión al ecosistema nacional, a través de transferencia de conocimiento y buenas prácticas con instituciones pares, internacionalización de obras propias, residencias artísticas y técnicas, mediación y educación, recepción de proyectos internacionales para aumentar la presencia de contenidos internacionales en el CNA, la participación en mercados, festivales, conferencias, encuentros y misiones internacionales para conectar con otros circuitos y ecosistemas globales y la consecución de recursos.
6. Fomento a la Red de Escenarios Públicos y a la descentralización, orientado a consolidar al CNA, siendo el único teatro y centro cultural público nacional, como el escenario articulador de la plataforma de cooperación entre teatros y escenarios públicos y patrimoniales del país para contribuir a la sostenibilidad artística y de los escenarios, al intercambio cultural y al desarrollo de públicos. Este se despliega en

cuatro ejes estratégicos: gobernanza, circulación-creación, gestión del conocimiento-formación de públicos y sostenibilidad en red.

Tercer pilar: diversificación financiera y mecanismos de cofinanciación

El tercer pilar del modelo de sostenibilidad ha buscado consolidar una estructura financiera acorde al proyecto de ampliación— y se concreta en la identificación y articulación de fuentes de financiación que reducen la dependencia exclusiva del PGN.

A partir de esta diversificación de fuentes —cooperación público-privada, cooperación internacional y alianzas con el sector privado y la academia—, actualmente, el CNA ha podido diversificar sus ingresos, a través de acciones de comercialización y cooperación que han permitido impactar el 40% de la inversión asociada a programación artística de la agenda sumando a más de 150 aliados.

En su estrategia de sostenibilidad se proyecta consolidar la diversificación de fuentes de ingresos, su versatilidad comercial dentro de la economía cultural y su relacionamiento y rol en un ecosistema de innovación abierta a través del modelo de cuádruple hélice (articulación con gobierno, empresa, cooperación internacional y academia).

Cuarto pilar: arquitectura de coordinación interadministrativa e interinstitucional

El cuarto pilar corresponde a la dimensión institucional-relacional de la sostenibilidad y se sustenta en el Modelo de Coordinación Interadministrativo e Interinstitucional CNA 2024 —interadministrativa (dentro del Ministerio, entre entidades, UAE y dependencias, orientada a mejorar la eficiencia de las políticas públicas y el clima laboral), interinstitucional (entre instituciones diversas: gobierno, universidades, ONG, sociedad civil, orientada a generar sinergias e innovación) e intersectorial (entre sectores de la sociedad, orientada a abordar necesidades multidimensionales mediante alianzas de beneficio mutuo)— y advierte que, para problemas complejos como el desarrollo y sostenibilidad de la infraestructura cultural del país, la integración articulada de estas tres estrategias es indispensable.

A nivel interadministrativo, actualmente solo existen de manera formal el Comité de Seguimiento a los Convenios de Operación del CNA y el Comité Directivo del Ministerio. Esta limitada formalización contrasta con la complejidad operativa que el CNA gestiona día a día, y evidencia un vacío de gobernanza en tres de sus frentes misionales de mayor relevancia: la gestión estratégica, programación artística, la gestión de audiencias y la operación de boletería y taquilla. Se requiere, en consecuencia, formalizar el Comité de Programación, en su estructura actual, el Comité Operativo, el Comité Estratégico, el Comité de Mediación y Públicos, y el Comité de Boletería, instancias que —a diferencia de los órganos ya constituidos, de naturaleza estratégica y de alto nivel— cumplen una función eminentemente técnica y de seguimiento continuo. Su formalización permitiría generar trazabilidad documentada y mecanismos de seguimiento sistemático sobre las decisiones de programación, estratégicas, operativas y de gestión de ingresos por taquilla, cerrando una brecha de gobernanza que actualmente depende de la gestión informal y, por tanto, de la discrecionalidad de quienes ocupan los cargos directivos en cada momento.

Esta arquitectura formaliza instancias estratégicas y de nivel decisorio—orientan la visión y los objetivos de largo plazo de la organización—, formalizar estas instancias evita que decisiones de

naturaleza estratégica queden libradas a instancias informales, y da soporte institucional concreto a cada uno de los cinco objetivos de los Lineamientos de Política descritos en el segundo pilar.

La coordinación externa e interna del CNA cobran especial relevancia en su modelo y constituyen una necesidad imperativa de seguir fortaleciendo las instancias y las relaciones ya consolidadas, como las que a continuación se enuncian: entidades del sector público (Dirección de Artes, Dirección de Patrimonio, Dirección de Fomento Regional, Dirección de Poblaciones, Archivo General de la Nación, Biblioteca Nacional, Museo Nacional, el Departamento Nacional de Planeación a través del Sistema Nacional de Regalías), del sector público-privado (CoCrea, Asociación Nacional de Música Sinfónica, Fondos Mixtos), de empresas y corporaciones (Cajas de Compensación, banca, Cámara de Comercio de Bogotá), de comunidades (Asociaciones comunitarias, organizaciones tipo ESAL, universidades, entre otras.) y del nivel internacional (British Council, Instituto Italiano de Cultura, Goethe-Institut, Alianza Francesa, redes iberoamericanas y europeas).

Este eje evidencia que la sostenibilidad relacional del CNA no depende de una sola fuente de legitimidad o de recursos, sino de una red diversificada y ya cartografiada de aliados institucionales, que podrán seguir fortaleciendo dicho pilar.

Este modelo de gestión consolidado a la fecha deja una institucionalidad encaminada con respaldo técnico para avanzar sobre la ruta planteada. La brecha que el proyecto de ampliación del Teatro Colón identificó —entre una infraestructura de 19.000 m² y una figura administrativa pensada para funciones acotadas y transitorias— permanece abierta, pero porque a la fecha cuenta con los soportes que su cierre exige: un expediente técnico para la transición hacia la Unidad Administrativa Especial, un instrumento de política con misión, valores e indicadores propios, una cartografía de fuentes de financiación diversificadas, y una arquitectura de gobernanza que distingue qué decisiones corresponden a consejos permanentes y cuáles a comités operativos.

Ninguno de estos cuatro pilares se sostiene de manera aislada. La UAE sin los Lineamientos de Política sería una reforma de forma sin contenido misional; los Lineamientos sin diversificación financiera serían una declaración de principios sin capacidad de ejecución; y la arquitectura de coordinación, sin las tres anteriores, sería un organigrama de comités sin objeto estratégico que coordinar. Es la articulación entre los cuatro —documentada, fechada y con responsables identificables— que permite viabilizar el horizonte de esta ruta.

Queda, por tanto, una tarea clara que consiste en seguir consolidando y avanzando en la ruta propuesta, dotar de institucionalidad a un escenario patrimonial que dialoga con lo contemporáneo y la infraestructura para las artes escénicas más importante del País, un escenario como el Teatro Colón, sobreviviente del Bogotazo, escenario de la firma de un acuerdo de paz, casa de músicos, actores, bailarines y públicos durante más de un siglo, que se amplió hacia un nuevo horizonte deberá tener finalmente la institucionalidad que su propia historia y su propia escala demandan, este conjunto de documentos técnicos es la prueba de que el camino para lograrlo ya se encuentra trazado, y de que corresponde ahora a la institucionalidad del Estado, sostenerlo en el tiempo.

Adicional a lo anterior y considerando los pilares expuestos, el CNA ha desarrollado su gestión bajo seis ejes estratégicos de gestión:

1. Gestión de Contenidos

El CNA ha estructurado una oferta programática diversa e inclusiva, articulada en un plan anual de programación que combina producción propia, exhibición, circulación y creación experimental. Esta línea ha impulsado un incremento sostenido en las coproducciones con compañías nacionales e internacionales, así como el desarrollo de laboratorios de innovación creativa que posicionan al Centro como espacio de vanguardia artística. La gestión de contenidos no se concibe como una programación de temporada, sino como una narrativa institucional coherente que refleja la diversidad artística, cultural, poblacional y territorial del país, y que se articula directamente con el tercer pilar del modelo de sostenibilidad: el modelo programático y de mediación como eje de identidad institucional.

2. Gestión de Capacidades Institucionales

El fortalecimiento de las capacidades internas ha sido condición indispensable para sostener la escala y complejidad de la operación del CNA, que pasó de 937 actividades en 2023 a más de 1.600 en 2026. Durante el periodo se consolidó una estructura organizativa sólida, se adelantaron procesos de reorganización de equipos y actualización de manuales de funciones en el marco de la reestructuración del Ministerio de las Culturas. La construcción de la planta de personal adecuada, el fortalecimiento de las capacidades gerenciales y el desarrollo de un modelo de gestión del conocimiento han permitido que la institución opere con mayor trazabilidad, memoria y continuidad.

3. Gestión de Valores Económicos

El CNA ha avanzado de manera deliberada en la diversificación de sus fuentes de ingreso, reconociendo que la sostenibilidad económica es condición para la sostenibilidad misional. Esta línea ha impulsado el uso estratégico de los espacios del Centro como activo de generación de valor, el incremento sostenido en la venta de boletería y la construcción de alianzas estratégicas público-privadas. El modelo de cuádruple hélice —que articula gobierno, empresa, cooperación internacional y academia— y los mecanismos de economía creativa solidaria desarrollados en el marco de la Red Nacional de Teatros expresan la vocación del CNA como nodo dinamizador de las cadenas de valor cultural en los territorios. Esta línea corresponde directamente al segundo pilar del modelo de sostenibilidad: la diversificación financiera, que durante el periodo permitió impactar el 40% de la inversión en programación artística a través de mecanismos de comercialización y cooperación y el alcance a más de 150 aliados.

4. Gestión de Participación Social

El CNA ha entendido la participación social no como un componente complementario de su agenda, sino como un principio estructurante de su modelo. Esta línea se ha materializado en la construcción de redes comunitarias y sectoriales de contenidos, en el desarrollo de la Red Nacional de Teatros y Escenarios Públicos y Patrimoniales, y en la implementación de estrategias de mediación que han permitido ampliar el acceso, diversificar los públicos e incluir a comunidades históricamente alejadas de la oferta cultural formal —llegando a más de 449.000 asistentes y a más de 11.000 agentes del sector durante el periodo—. La participación social es, en este modelo, el mecanismo a través del cual la cultura se convierte en derecho efectivo y la infraestructura en una infraestructura para todos los públicos y agentes sectoriales.

5. Gestión de Comunicación y Divulgación

La comunicación y la visibilidad del CNA han sido gestionadas como dimensiones estratégicas de su posicionamiento institucional, y no solo como tareas de difusión. Desde 2023, la estrategia de comunicaciones tuvo un cambio fundamental de escala: pasó de comunicar una sola sala —

el Teatro Colón— a posicionar un proyecto cultural de gran envergadura con presencia simultánea en medios masivos, espacios digitales, calle y territorios. Esta estrategia se organizó en cuatro pilares interrelacionados —amplificación, visibilización, conexión y memoria— que orientaron todas las acciones del equipo y que siguen vigentes en 2026. Sus resultados son concretos y verificables: el portal web del CNA pasó de 263.386 visitas en 2023 a 1.500.000 en 2026, más de cinco veces en menos de dos años; la comunidad digital en Instagram creció de 90.000 a 142.023 seguidores, con un alcance acumulado de 4,2 millones de cuentas en tres años; y la gestión de prensa sostuvo un promedio de 13 impactos semanales en 2025, equivalentes a más de \$500 millones en valoración publicitaria estimada.

A esto se suma la firma del convenio con RTVC —CC 2169 de 2025—, que convirtió a Señal Colombia y Radio Nacional en medios oficiales del CNA por cinco años, permitiendo llegar a 159.546 hogares y a aproximadamente 478.638 personas en todo el territorio nacional, con un promedio de 12.000 hogares sintonizando un espectáculo artístico del Centro cada domingo.

Esta línea se articula directamente con el cuarto pilar del modelo de sostenibilidad: el alcance nacional e internacional como palanca estratégica de visibilidad, financiación y posicionamiento del CNA como referente de gestión cultural pública.

6. Gestión de Infraestructura

El complejo arquitectónico del CNA —Teatro Colón, edificio Delia Zapata Olivella y Casa Liévano—, que hoy supera los 19.000 m² y alberga cinco escenarios activos y veinte espacios complementarios, requiere y ha recibido una gestión de infraestructura que combina el compromiso ambiental con buenas prácticas de sostenibilidad, la dotación y adecuación progresiva de espacios, y la atención permanente a la seguridad, los riesgos y los mantenimientos preventivos y correctivos.

La infraestructura no es un soporte pasivo de la actividad artística: es en sí misma un bien público que debe preservarse, actualizarse y ponerse al servicio de la ciudadanía con estándares de excelencia técnica.

4.2. Plan Artístico y mecanismos de programación: consolidación de un modelo programático

Durante el periodo 2023–2026, el Centro Nacional de las Artes Delia Zapata Olivella avanzó en la construcción de una arquitectura programática orientada a consolidar su identidad institucional, fortalecer sus procesos curatoriales y dotar de continuidad, coherencia y sostenibilidad a su agenda artística.

Si bien el CNA abrió sus puertas como una infraestructura cultural de alcance nacional, su consolidación exigía la formulación de un modelo de gestión artística capaz de orientar sus decisiones programáticas, curatoriales, territoriales y de creación. En ese sentido, uno de los principales avances del periodo fue la escritura, diseño, desarrollo y consolidación del Plan Artístico del CNA como instrumento rector para ordenar la programación, superar la lógica de eventos aislados y establecer un marco común para la toma de decisiones.

El Plan Artístico se fundamenta en la necesidad de consolidar un modelo estructurado y sostenible que garantice la continuidad y el impacto de las prácticas desarrolladas en los primeros años del CNA, pero también su capacidad de innovación. En un país donde la infraestructura cultural enfrenta limitaciones en términos de acceso, financiación, circulación y descentralización, el CNA se posiciona como un espacio de articulación entre creadores,

comunidades, instituciones y audiencias, asegurando que la programación artística no solo se exhiba, sino que también se construya desde procesos de mediación, coproducción, participación y cooperación.

Alineado con las políticas culturales nacionales, con los retos del sector y con estándares contemporáneos de centros culturales públicos de alcance nacional e internacional, el Plan Artístico articula principios de democratización cultural, descentralización, sostenibilidad, accesibilidad, participación, calidad artística y cooperación. De esta manera, ofrece un marco conceptual y curatorial para que las decisiones programáticas respondan a objetivos de largo plazo y no exclusivamente a coyunturas, preferencias individuales, relaciones informales o decisiones circunstanciales.

La importancia de este instrumento radica en que permite reducir la discrecionalidad en la toma de decisiones artísticas. El Plan no sustituye la deliberación curatorial ni la sensibilidad de los equipos, pero sí ofrece criterios técnicos para valorar la pertinencia, coherencia, diversidad, sostenibilidad, accesibilidad, participación e impacto territorial de los proyectos que integran la agenda del CNA. En ese sentido, contribuye a evitar que la programación dependa de gustos personales, afinidades sectoriales, relaciones de cercanía o lógicas de oportunidad no verificables.

El Plan Artístico constituye, por tanto, un marco de gobernanza cultural. Su función no es cerrar la programación ni imponer contenidos, sino ordenar la incertidumbre propia de la gestión artística pública. Permite transformar la intuición, la experiencia, la interlocución con el sector y las oportunidades de circulación en decisiones argumentadas, trazables y comunicables. De esta manera, el CNA fortalece su capacidad institucional para programar con sentido, con criterios y con visión de largo plazo.

El Plan Artístico constituye los principios, los límites y las orientaciones que estructuran la labor del CNA y su concreción estratégica. No garantiza por sí solo la transformación de la realidad cultural, pero sin una estructura que organice los esfuerzos, el cambio se disuelve en la dispersión. Por ello, el Plan instala una base metodológica que permite que futuras administraciones puedan continuar, evaluar, ajustar o fortalecer el proyecto artístico sin partir de cero.

En términos operativos, el Plan Artístico se concreta en tres grandes fundamentos: el Modelo Programático, los Mecanismos de Programación y la consolidación del CNA como plataforma de creación de obra nueva. Estos tres componentes permiten pasar del marco conceptual a una operación programática verificable, organizada y sostenible.

4.2.1. Modelo Programático: arquitectura fija de la programación

El primer fundamento operativo del Plan Artístico es el Modelo Programático. Este modelo constituye la arquitectura fija que sostiene la programación anual del CNA y permite que la agenda artística sea coherente, legible, equitativa, diversa, balanceada y operable.

Su función es ordenar la programación sin anular su flexibilidad. Es decir, define un sistema estable de franjas, líneas narrativas, prácticas artísticas, manifestaciones culturales, poblaciones priorizadas y énfasis anuales, pero permite que cada año tenga una conceptualización propia y que la programación pueda responder a oportunidades, coyunturas, alianzas o necesidades emergentes del sector.

El Modelo Programático permite pasar de una agenda entendida como suma de eventos a una programación concebida como relato anual y de largo aliento. Cada proyecto que ingresa al CNA debe poder ubicarse dentro de este marco: en una franja, una línea narrativa, una práctica artística o manifestación cultural, una población priorizada y, cuando corresponde, un énfasis anual o mensual.

Este modelo también fortalece la continuidad institucional. Al definir una estructura común, evita que cada vigencia deba empezar desde cero y permite que la programación pueda evaluarse con criterios comparables: equilibrio entre prácticas, representación de públicos, recurrencia de franjas, presencia territorial, desarrollo de audiencias, producción de obra nueva, proyección artística, cooperación internacional y sostenibilidad operativa.

Para que este Modelo Programático alcance su mayor nivel de eficacia, el CNA requiere avanzar hacia una planeación de la programación con al menos un año de anticipación, por lo que a la fecha desde el CNA se encuentra en la consolidación y estructuración de la agenda programática 2027 y proyecciones hacia el 2028. Esta condición permite consolidar con mayor rigor la curaduría anual, asegurar disponibilidad de artistas y compañías nacionales e internacionales, ordenar calendarios de salas, prever requerimientos técnicos, estructurar procesos de contratación, diseñar estrategias de comunicación y mediación con suficiente tiempo, y fortalecer la gestión de alianzas nacionales e internacionales.

La programación anticipada no debe entenderse únicamente como una mejora operativa, sino como una condición técnica para la calidad artística, la sostenibilidad financiera y la eficiencia institucional. Un centro cultural de la escala del CNA requiere trabajar bajo una lógica mínima de temporada anual, en la que las decisiones curatoriales, presupuestales, contractuales, técnicas, comunicativas y de públicos se articulen desde una planeación previa y no desde la respuesta inmediata a la disponibilidad de agenda.

En ese sentido, la eventual consolidación del CNA como Unidad Administrativa Especial permitiría fortalecer las condiciones administrativas, presupuestales y operativas necesarias para programar con un horizonte más amplio. Esta autonomía relativa permitiría reducir los tiempos de respuesta, mejorar la contratación anticipada de proyectos, establecer compromisos con artistas y aliados con mayor previsibilidad, y alinear la programación con estándares de gestión propios de escenarios públicos de alta complejidad.

Imagen 4. Plan artístico CNA



Fuente: Centro Nacional de las Artes, 2026

4.2.1.1. Franjas programáticas

Las franjas son marcos curatoriales estables y recurrentes. Ordenan la oferta, guían la curaduría, construyen relación con públicos y permiten que la programación tenga identidad y ritmo durante el año. Cada franja define un tipo de experiencia, una relación con determinados públicos y una función dentro del conjunto de la programación.

Las principales franjas del Modelo Programático son:

Somos: dedicada a la creación local, nacional y territorial. Reúne obras, artistas y procesos que nacen en Colombia y encuentran en el CNA una casa de exhibición, coproducción, circulación y encuentro con públicos.

Vuelta al Mundo: orientada a la circulación internacional, la cooperación cultural y el diálogo entre la creación colombiana y las escenas globales. Esta franja permite que el CNA reciba proyectos internacionales, establezca relaciones con festivales, redes, embajadas, centros de creación y mercados especializados, y proyecte sus propias producciones hacia circuitos nacionales e internacionales.

Rin Rin: dedicada a infancias, familias, redes de cuidado y experiencias intergeneracionales.

Contracorrientes: enfocada en juventudes, entorno universitario, lenguajes emergentes, pensamiento crítico y experimentación.

Como en casa: orientada a formatos íntimos, recurrentes, procesuales y participativos. Activa espacios alternativos del CNA mediante música, teatro, lectura, narración oral, conversaciones, talleres y formatos de cercanía, principalmente en espacios alternativos y no convencionales del centro cultural.

Sinfónicos y Cámara: dedicada a la lectura expandida del lenguaje orquestal, desde el repertorio académico hasta los cruces con músicas tradicionales, populares, urbanas y experimentales. Esta franja se desarrolla principalmente, aunque no exclusiva, en articulación con ANA, la Orquesta Sinfónica Nacional de Colombia y el Coro Nacional de Colombia, siendo el CNA su casa principal.

Casa de Festivales: plataforma para lanzamientos, articulaciones y muestras de grandes festivales y fiestas populares y patrimoniales del país.

Homenajes: dedicada al reconocimiento de creadores, maestros, sabedoras, y agrupaciones que han dejado huella en las artes, los saberes y la cultura del país. Una franja como una política de memoria activa, transmisión generacional y reconocimiento público. En esta línea se inscriben homenajes y reconocimientos como los realizados a Plinio Córdoba, Pablus Gallinazus, Edy Martínez, Teresita Gómez, Teto Ocampo, Delia Zapata Olivella, Rafael Escalona, Totó la Momposina, Teatro La Candelaria, La Libélula Dorada y Joe Broderick.

Temporadas y proyectos especiales: espacios de programación concentrada que activan énfasis curatoriales específicos, como Jazz Expandido, Diciembre Biocultural, FIAV, De lo Sagrado Universal, entre otros.

Estas franjas permiten construir hábitos de asistencia, fidelizar públicos, ordenar la comunicación, facilitar la planeación de salas y consolidar una programación reconocible para artistas, aliados, comunidades y audiencias.

4.2.1.2. Líneas narrativas

Las líneas narrativas son criterios curatoriales de mediano plazo que articulan el relato del Modelo Programático. No imponen disciplinas, formatos ni contenidos cerrados; orientan el significado de la programación y permiten que los proyectos dialoguen entre sí.

Durante el periodo 2022–2026, las líneas narrativas establecidas fueron:

- Del agua y de la tierra.
- Ancestralidad y futuro.
- Diversidades.
- Cultura de paz.
- Culturas populares.

Estas líneas permiten que la programación dialogue con temáticas culturales, artísticas, sociales, ambientales, territoriales y patrimoniales relevantes para el país y para la escena contemporánea global. Su función es asegurar coherencia curatorial y equilibrio temático, de modo que la programación no se limite a presentar obras, sino que construya un relato institucional sobre los asuntos que el CNA decide activar durante un periodo determinado.

A diferencia de las franjas, que constituyen una arquitectura estable de programación, las líneas narrativas tienen mayor flexibilidad. El Plan sugiere que puedan revisarse o actualizarse en ciclos de mediano plazo, de acuerdo con los criterios de dirección, los cambios del sector y las pertinencias culturales y artísticas del país y del mundo. En ese sentido, no son una estructura rígida, sino un instrumento adaptable que permite definir cada cierto tiempo un relato programático propio sin desmontar la arquitectura general del modelo.

4.2.1.3. Prácticas artísticas y manifestaciones culturales

El Modelo Programático reconoce seis campos de prácticas artísticas y manifestaciones culturales:

- **Artes escénicas:** teatro, danza, circo, ópera, performance y artes vivas.
- **Música y sonoridades:** músicas académicas, populares, tradicionales, experimentales y contemporáneas.
- **Artes visuales, plásticas y digitales:** pintura, instalación, arte digital, prácticas expandidas y nuevos lenguajes.
- **Cine, audiovisuales y nuevos medios:** ficción, documental, video, realidad virtual, transmedia y formatos inmersivos.
- **Literatura, escrituras y oralidades:** poesía, dramaturgia, narración oral, ensayo, lectura y prácticas editoriales.
- **Manifestaciones culturales y saberes vivos:** tradiciones, ritualidades, oficios, fiestas, sistemas de conocimiento, prácticas comunitarias y memorias colectivas.

Esta tipología responde a un debate contemporáneo sobre la manera de nombrar, organizar y comprender las artes. El CNA ha asumido que las categorías tradicionales de disciplinas artísticas, entendidas como compartimentos cerrados, resultan insuficientes para describir la complejidad de las prácticas culturales actuales. Por ello, el Modelo Programático propone una clasificación más amplia, capaz de reconocer tanto los lenguajes artísticos formalizados como las manifestaciones culturales, los saberes vivos, las prácticas expandidas y los cruces interdisciplinarios.

Este ejercicio no busca jerarquizar unas prácticas sobre otras. Su propósito es reconocer especificidades, ordenar la programación, facilitar la lectura pública de la oferta, establecer criterios de equilibrio y permitir que el CNA identifique con claridad qué lenguajes, formatos y saberes están presentes en su agenda anual.

Al mismo tiempo, el modelo reconoce que muchas prácticas contemporáneas no se ubican en una sola disciplina. Por ello, la clasificación por campos no impide el diálogo interdisciplinario; por el contrario, lo favorece. Al identificar las particularidades de cada práctica, el CNA puede propiciar cruces más rigurosos entre teatro, música, danza, cine, literatura, artes visuales, tecnologías, oralidades y saberes comunitarios. La interdisciplinariedad no se entiende entonces como una disolución de las disciplinas, sino como un diálogo informado entre lenguajes con historia, técnica, complejidad y modos de producción propios.

4.2.1.4. Enfoque poblacional y territorial

El Modelo Programático incorpora el enfoque poblacional y territorial como una variable técnica de diseño programático, accesibilidad, formación de públicos y uso equitativo de la infraestructura pública. Este enfoque permite ampliar el alcance del CNA, diversificar sus

audiencias y garantizar que la programación dialogue con la pluralidad de sujetos, territorios, prácticas, saberes y contextos culturales que conforman el país.

La dimensión poblacional permite reconocer e integrar en la programación a mujeres, personas con discapacidad, población LGBTIQ+, personas mayores, juventudes, niños, niñas y adolescentes, personas privadas de la libertad, personas en situación de pobreza o vulnerabilidad, pueblos indígenas, comunidades afro, raizales y palenqueras, pueblo Rrom, población migrante y víctimas del conflicto armado. La dimensión territorial, por su parte, permite visibilizar la diversidad de regiones, municipios, territorios rurales, urbanos, fronterizos, bioculturales y zonas subrepresentadas.

La articulación de ambos enfoques fortalece una programación con criterios de acceso real, pertinencia cultural y representación equilibrada. Esto implica considerar horarios, precios, mediación, accesibilidad física, sensorial y cognitiva, condiciones de cuidado, comunicación diferenciada, procedencia de los proyectos, relación con los territorios y participación de comunidades, artistas y agentes culturales en procesos de creación, consulta, circulación o exhibición.

Desde una perspectiva de gestión pública, esta dimensión fortalece la eficiencia social de la infraestructura cultural. El CNA diseña mecanismos para que distintos públicos puedan llegar, permanecer, participar y volver, al tiempo que procura que la diversidad territorial del país tenga presencia efectiva en su programación. De esta manera, la parrilla artística contribuye a ampliar audiencias, reducir barreras de acceso, fortalecer la apropiación ciudadana del equipamiento público, diversificar los usos culturales del CNA y consolidar una programación legible como mapa plural de las prácticas artísticas y manifestaciones culturales de Colombia.

4.2.1.5. Énfasis anuales y conmemorativos

Los énfasis anuales y conmemorativos son fuerzas conceptuales que dan identidad a cada ciclo programático. Pueden responder a conmemoraciones, centenarios, fechas relevantes, debates contemporáneos o apuestas institucionales de largo aliento.

Estos énfasis atraviesan las franjas, activan investigación y mediación, orientan prioridades curatoriales y producen momentos de concentración programática durante el año. Ejemplos de esta lógica son el centenario de La Vorágine, el Año Delia, el Año Escalona o las efemérides culturales y sociales de cada mes.

La combinación entre modelo estable y énfasis variables permite que el CNA tenga continuidad institucional sin perder capacidad de renovación. Las franjas, líneas, prácticas y poblaciones sostienen la estructura; los énfasis actualizan el sentido de cada año.

4.2.2. Mecanismos de programación para una curaduría mixta y participativa

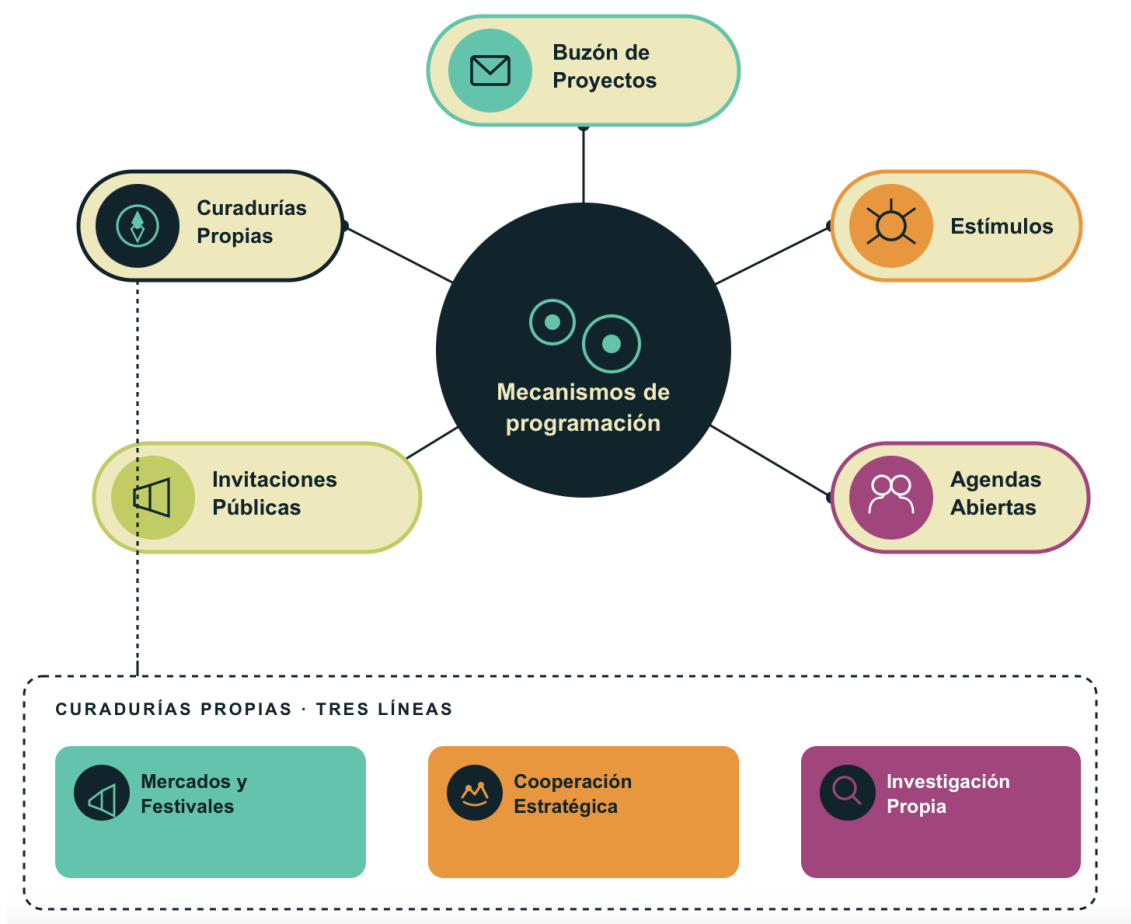
El segundo fundamento operativo del Plan Artístico son los mecanismos de programación. Estos mecanismos permiten ordenar la relación entre el CNA, el sector artístico, las comunidades, los aliados, los públicos y los circuitos nacionales e internacionales de circulación. Su propósito es establecer rutas claras, verificables y complementarias para que una obra, compañía, proyecto, artista, colectivo, proceso comunitario o propuesta cultural pueda llegar a una fecha específica, a una sala determinada y a una franja concreta dentro del calendario del CNA.

Su importancia radica en que el Plan Artístico no solo reduce la discrecionalidad mediante marcos curatoriales, sino que esa reducción se refuerza mediante procedimientos concretos de recepción de proyectos, participación sectorial, evaluación externa, consulta con comunidades de práctica, convocatorias públicas y curaduría especializada. En ese sentido, los mecanismos de programación permiten que una proporción significativa de la agenda del CNA sea concertada, dialogada o alimentada por procesos de participación sectorial, comunitaria o técnica.

La formalización de estos mecanismos constituye uno de los avances institucionales más relevantes del periodo, pues permite ampliar la participación, reducir barreras de acceso, diversificar las fuentes de programación y fortalecer la trazabilidad de las decisiones curatoriales. El modelo no funciona como una suma de canales aislados, sino como un sistema de programación en el que cada mecanismo cumple una función específica y puede articularse con los demás para potenciar proyectos, ampliar su circulación o convertir una propuesta inicial en una coproducción, residencia, temporada o acción programática.

Los mecanismos de programación son: **Buzón de Proyectos; Becas del Portafolio de Estímulos del Sistema Nacional de Convocatorias; Agendas abiertas; Invitaciones públicas; y Curadurías propias.** Estas últimas se desarrollan a través de tres rutas de trabajo: asistencia a mercados y festivales, cooperación estratégica e investigación propia. En conjunto, estos mecanismos consolidan un modelo sistémico de programación orientado a integrar relevancia cultural, calidad artística, enfoque territorial, participación y criterios técnicos de viabilidad.

Imagen 5. Mecanismos de programación



Fuente: Centro Nacional de las Artes, 2026

4.2.2.1. Buzón de Proyectos

El Buzón de Proyectos se consolidó como un mecanismo abierto de recepción, identificación, evaluación y trazabilidad de iniciativas artísticas y culturales. Su propósito es reducir barreras de acceso al CNA, permitiendo que artistas, compañías, colectivos, productores, gestores y organizaciones presenten sus propuestas de manera fácil, rápida y formal, sin depender exclusivamente de contactos previos, intermediaciones informales o invitaciones directas.

Este mecanismo permite centralizar la recepción de propuestas, clasificarlas por franjas, prácticas artísticas, líneas narrativas, públicos, formatos, escalas y pertinencia programática. Además, asegura que todos los proyectos recibidos sean revisados, archivados y organizados en un repositorio de consulta permanente para el equipo de programación.

En sus ciclos de recepción, el Buzón ha reunido más de 1.100 propuestas, de las cuales alrededor de un centenar han hecho parte de la programación del CNA en los últimos dos años. Su valor, sin embargo, no se limita a la selección inmediata de proyectos. El Buzón funciona también como un instrumento de lectura del sector: permite identificar tendencias, necesidades, lenguajes emergentes, territorios representados, capacidades de producción, niveles de circulación y vacíos de representación.

Asimismo, el repositorio derivado del Buzón permite recomendar proyectos para otros espacios de circulación, entre ellos la Red Nacional de Teatros Públicos y Patrimoniales, festivales nacionales e internacionales, mercados especializados y posibles alianzas de programación. De esta manera, el mecanismo no solo alimenta la agenda del CNA, sino que contribuye a ampliar las oportunidades de circulación de proyectos ya creados, fortalecer su visibilidad y generar información estratégica sobre la oferta artística disponible en el país.

4.2.2.2. Estímulos

Los Estímulos constituyen un mecanismo de financiación, selección y acompañamiento de propuestas artísticas mediante procesos concursables, evaluados por jurados especializados. En el marco del Sistema Nacional de Estímulos y Convocatorias, el CNA participa en el diseño y conceptualización de un portafolio de estímulos ejecutables en sus salas, franjas y líneas programáticas.

El valor de este mecanismo está en la combinación entre orientación institucional y autonomía creativa. El CNA propone criterios de participación que responden a sus capacidades de infraestructura, disponibilidad de salas, condiciones técnicas, énfasis programáticos y Modelo Programático; pero dichos criterios se formulan de manera amplia, procurando no restringir la libertad creativa de los artistas, creadores, compañías y cultores que se postulan.

En ese sentido, los estímulos no se conciben como una programación aislada del Plan Artístico, sino como una vía de articulación entre convocatorias públicas y programación institucional. Su diseño busca que los proyectos seleccionados puedan insertarse de manera orgánica en la agenda anual del CNA, dialogando con franjas, líneas narrativas, poblaciones priorizadas o énfasis anuales.

Un elemento especialmente relevante es que la evaluación de los estímulos es realizada por jurados externos al CNA, vinculados al Sistema Nacional de Estímulos y Convocatorias. Esto introduce una capa adicional de independencia técnica, descentraliza la decisión y amplía la incidencia de agentes externos en la programación. El CNA orienta conceptualmente el portafolio y define condiciones de viabilidad institucional, pero la selección final de ganadores no depende directamente del equipo interno del CNA fortaleciendo la participación, la calidad de los procesos de selección y la pluralidad de voces que inciden en la programación.

4.2.2.3. Agendas abiertas

Las **Agendas abiertas** son mecanismos de participación incidente con comunidades de práctica, sectores poblacionales y agentes culturales. Durante el periodo, se han estructurado a través de metodologías como **Mingas, Juntanzas y Parches juveniles**, orientadas a la interlocución con pueblos originarios, comunidades afrodescendientes, juventudes y otros sectores vinculados a la programación del CNA.

Estos espacios funcionan como instancias de escucha, deliberación, co-diseño y orientación programática. Su particularidad es que tanto sus nombres como sus formas de organización, participación y toma de decisiones son gestionadas o autogestionadas por las propias comunidades, sectores o poblaciones que las integran. El CNA participa como instancia de asistencia técnica, facilitación, articulación institucional y orientación operativa.

La función del CNA en las Agendas abiertas consiste en informar sobre las capacidades técnicas, presupuestales, logísticas y programáticas disponibles; traducir esas capacidades en escenarios posibles; acompañar los procesos de deliberación; y facilitar que las decisiones tomadas por las

comunidades puedan convertirse en programación viable dentro de las salas, franjas, encuentros o conmemoraciones del CNA.

Este mecanismo ha sido especialmente relevante para los encuentros poblacionales del CNA, como el **Encuentro Afro**, el **Encuentro de Pueblos Originarios** y el **Encuentro de Jóvenes**. En los encuentros Afro y de Pueblos Originarios, estos espacios han incidido en decisiones sobre una parte sustantiva de la programación y del presupuesto. En el Encuentro de Jóvenes 2025, el proceso permitió que casi el 90% del presupuesto programático fuera orientado por las propias juventudes participantes.

De esta manera, las Agendas abiertas fortalecen una forma de participación que no se limita a la consulta de contenidos, sino que incide en la definición de prioridades, criterios, proyectos, formatos y distribución de recursos disponibles para determinados encuentros, conmemoraciones o líneas de trabajo. Así, el CNA articula conocimiento situado, pertinencia cultural, participación presupuestal y viabilidad técnica en el diseño de su programación.

4.2.2.4. Invitaciones Públicas

Las Invitaciones Públicas permiten convocar a artistas, investigadores, gestores, colectivos y organizaciones para categorías específicas de programación, creación, mediación o circulación. Se activan cuando el CNA requiere activar una línea determinada, responder a una necesidad programática concreta o abrir una oportunidad específica al sector.

Este mecanismo combina orientación institucional y participación abierta. A diferencia del Buzón, que recibe propuestas de manera amplia, las Invitaciones Públicas delimitan una pregunta, una categoría, una franja, un formato, una población o una necesidad específica, permitiendo que el sector responda con propuestas pertinentes.

Su valor radica en que permite atender vacíos curatoriales, activar énfasis anuales, convocar perfiles especializados, identificar proyectos con condiciones técnicas particulares y abrir oportunidades bajo reglas claras de participación. También permite que el CNA mantenga capacidad de respuesta ante coyunturas, alianzas o necesidades de programación que requieren procesos más focalizados que una convocatoria general.

4.2.2.6. Curadurías propias

Las **Curadurías propias** corresponden a la labor que realiza el Comité de Programación del CNA para complementar, equilibrar y fortalecer la programación a partir de criterios artísticos, curatoriales, técnicos, territoriales y de oportunidad. Este mecanismo permite identificar proyectos que, por su relevancia cultural, calidad artística, pertinencia institucional o capacidad de articulación, pueden enriquecer la agenda del CNA y responder a sus líneas programáticas.

Las Curadurías propias se desarrollan a través de tres rutas de trabajo:

a. Asistencia a mercados y festivales: permite al CNA fortalecer su relación con circuitos nacionales e internacionales de circulación, cooperación y programación y de esta manera identificar propuestas que se alineen con los objetivos curatoriales, técnicos y programáticos del CNA, aprovechando el criterio de plataformas especializadas, festivales, mercados y comunidades expertas que ya realizan procesos de selección, circulación y pre-curaduría. Esta ruta facilita el reconocimiento de proyectos innovadores, producciones con potencial de circulación y obras que pueden integrarse a la programación del CNA, así como identificar proyectos, establecer alianzas, generar contactos, promover coproducciones y proyectar obras creadas o vinculadas al CNA hacia otros escenarios.

b. Cooperación estratégica: permite trabajar con aliados, agentes culturales especializados, embajadas, instituciones nacionales e internacionales, redes, teatros, festivales y organizaciones del sector para identificar oportunidades y proyectos que, por sí solos, no necesariamente llegarían al CNA. Esta ruta amplía el alcance de la programación, fortalece la cooperación nacional e internacional y permite construir alianzas para coproducciones, circulación, residencias, intercambios y proyectos especiales.

c. Investigación propia: corresponde al trabajo de indagación, seguimiento y análisis que realiza el equipo de programación del CNA para identificar propuestas, artistas, compañías, tendencias, repertorios, prácticas emergentes y referentes nacionales e internacionales. Esta ruta se basa en la profundización de conocimientos, el estudio de los lineamientos conceptuales y curatoriales del CNA, y la búsqueda activa de proyectos que respondan a vacíos, énfasis, franjas o necesidades específicas de la programación.

En conjunto, las Curadurías propias permiten que el CNA complemente los mecanismos abiertos y participativos con una labor especializada de búsqueda, análisis y selección. Así, la programación no depende únicamente de las propuestas que llegan al CNA, sino también de una estrategia activa para identificar proyectos relevantes, construir alianzas y garantizar una parrilla equilibrada, diversa, viable y técnicamente sustentada.

4.2.2.7. Comité Interno de Programación

Además de los cinco mecanismos descritos, el CNA cuenta con un Comité Interno de Programación como instancia transversal de deliberación, priorización, articulación y trazabilidad. Su función es evitar la concentración de las decisiones programáticas en una sola persona y asegurar que la agenda sea discutida desde criterios artísticos, técnicos, presupuestales, logísticos, curatoriales, territoriales y misionales.

El Comité está conformado por integrantes del área de programación y de distintas áreas misionales del CNA. Participan curadores, programadores, gestores culturales, especialistas en prácticas artísticas y profesionales con experiencia en manifestaciones culturales, mediación, producción y relacionamiento sectorial.

Esta composición es una fortaleza institucional. El equipo de programación cumple una doble función: por un lado, actúa como equipo técnico, gestor de proyectos y servidor público responsable de la programación de una infraestructura cultural nacional; por otro, mantiene vínculos activos con el ecosistema cultural, conoce sus dinámicas, lenguajes, necesidades, capacidades de producción y circuitos de circulación. Esta doble condición permite que las decisiones no sean tomadas desde una burocracia aislada del sector, ni desde relaciones informales sin criterio institucional, sino desde una interlocución técnica con conocimiento real del campo artístico y cultural.

El Comité conceptualiza franjas, revisa énfasis anuales, contrasta proyectos, analiza condiciones de viabilidad, prioriza propuestas, articula mecanismos de programación y recomienda decisiones para su validación por la dirección del CNA. Sus decisiones quedan consignadas en actas y documentos internos de seguimiento, que funcionan como instrumentos de memoria institucional y trazabilidad.

De esta manera, el Comité fortalece la gobernanza programática del CNA y consolida una instancia de deliberación interna que reduce la discrecionalidad, mejora la calidad de las decisiones y permite sostener una programación plural, argumentada y técnicamente viable.

4.2.3. El CNA como plataforma de creación

El tercer fundamento operativo del Plan Artístico es la consolidación del CNA como plataforma de creación, coproducción y desarrollo de obra nueva. Esta línea responde a una vocación misional fundamental: que el CNA no sea únicamente un espacio de exhibición y circulación de proyectos ya existentes, sino también una infraestructura pública capaz de producir, acompañar, desarrollar y proyectar nuevas obras.

La creación de obra nueva es uno de los campos que más debe profundizarse en el futuro del CNA. Su importancia radica en que permite actualizar repertorios, promover innovación artística, abrir oportunidades para creadores, fortalecer procesos de investigación, desarrollar capacidades técnicas y producir obras con estándares de calidad que puedan circular nacional e internacionalmente.

Crear requiere inversión, pero también tiempo, investigación, residencia, ensayo, diseño técnico, dramaturgia, composición, producción, gestión y maduración conceptual. En este sentido, la inversión en creación no debe entenderse únicamente como gasto de producción, sino como inversión en desarrollo artístico, fortalecimiento del ecosistema cultural, generación de repertorio propio y aumento de la calidad técnica y artística de las obras.

Cuando una infraestructura como el CNA acompaña procesos de creación, permite que artistas, compañías y colectivos dispongan de condiciones que muchas veces no están disponibles en el mercado cultural ordinario: salas, equipos técnicos, tiempo de ensayo, producción, comunicación, circulación y alianzas. Estas condiciones contribuyen a elevar los estándares de producción, ampliar los alcances de los proyectos y generar obras más sólidas en términos artísticos, técnicos y de circulación.

El valor del CNA como plataforma de creación está en ofrecer condiciones profesionales para que artistas y creadores puedan investigar, experimentar, producir y circular con autonomía, dentro de un marco institucional que garantice viabilidad, calidad, pertinencia y sostenibilidad.

Entre 2023 y 2026, el CNA invirtió más de \$4.800 millones de pesos, logrando la creación de 20 nuevos títulos, entre ellos coproducciones de gran formato, obras escénicas, proyectos líricos, procesos musicales, creación intercultural, experimentación juvenil, accesibilidad, homenajes, archivos vivos de músicas tradicionales y proyectos comunitarios. En conjunto, estos procesos generaron un cuerpo de obras que hoy constituye parte del repertorio artístico del CNA y de la memoria escénica reciente del país.

En 2023, esta línea abrió tres direcciones fundamentales: la creación intercultural con *Danzantes del viento*, en diálogo con el Primer Encuentro de Pueblos Originarios Abya Yala; la creación accesible e inclusiva con *Sólo cuando tengas frío*, coproducción con Siempreviva Teatro concebida en español y Lengua de Señas Colombiana; y la capacidad de acoger producciones líricas internacionales de alta complejidad con *El castillo de Barbazul*, de Béla Bartók, en colaboración con la Ópera Nacional de Hungría.

En 2024, *La Vorágine Expandida* convirtió el centenario de la novela de José Eustasio Rivera en un laboratorio de creación contemporánea, articulando teatro, danza, artes vivas, instalación performática, música sinfónica y ópera. El ciclo incluyó proyectos como *Habūb, escrituras de arena y agua*, junto a La Quinta del Lobo; *Perderse. Una visita a La Vorágine*, de Fabio Rubiano y Teatro Petra; *La Vorágine más allá*, de Mapa Teatro; y *Selva adentro*, con la Orquesta Sinfónica EAFIT. Ese mismo año, se estrena *Medea*, la ópera comunitaria *Utopía*, en alianza con la Deutsche Kammerphilharmonie Bremen, y *Ríos de Vida*, en alianza con la Agencia de Renovación

del Territorio, ampliaron la creación hacia procesos de innovación creativa, intergeneracionales, territoriales, sonoros, audiovisuales y comunitarios.

Durante 2025, la línea de creación se proyectó hacia formatos diversos y consolidó la continuidad del ciclo iniciado con *La Vorágine Expandida*. La ópera *La Vorágine*, compuesta por João Guilherme Ripper, con dirección escénica de Pedro Salazar y dirección musical de Luiz Fernando Malheiro, reunió a orquesta La Nueva Filarmonía, al Coro Nacional de Colombia y a un elenco lírico nacional e internacional. A su vez, *El canasto de los tres mundos* fortaleció la creación para públicos infantiles y familiares en el marco de la cosmovisión de los Pueblos Originarios; *Piel Mercurio* activó procesos de experimentación juvenil mediante la metodología Colmena Lab; y el *Ensamble Paleofuturista* amplió las posibilidades de creación musical mediante el diálogo entre oralidad, lenguas, composición escénico-sonora y tecnologías contemporáneas.

En 2026, la línea continuó consolidándose con proyectos de alto valor artístico, técnico e institucional. *Maestras y maestros del Caribe y del Pacífico colombiano: voces que sostienen el mundo* permitió desarrollar una línea de reconocimiento y creación musical a partir de repertorios y trayectorias de maestros adultos mayores de música tradicional de distintas regiones del país que permitió lograr dos producciones discográficas, un documental y el inicio de un proyecto transmedia hacia el futuro. *Pacífico Maravilla: un arrullo sinfónico*, se trata de una producción discográfica del CNA, Nidia Góngora y la Orquesta Sinfónica Nacional de Colombia, la primera cantora del pacífico colombiano en proyectar su universo musical tradicional al sonido sinfónico. También se desarrollaron las obras de teatro *Aquí hay un pueblo: Delia Zapata y el mito de Rambao*, obra central del Año Delia y del centenario de natalicio de Delia Zapata Olivella que logró convocar una dirección artística y un elenco de artistas afro de distintas regiones del país y *La Suite del Despertar*, junto a Umbral Teatro y bajo la dirección de Carolina Vivas como reflexión sobre los diez años del Acuerdo de Paz firmado en el Teatro Colón en el año 2016.

Dentro de esta misma línea, varios proyectos conmemorativos se formularon no sólo como reconocimientos públicos, sino como dispositivos de creación artística. Es el caso de *Abordando a Shakespeare–Homenaje a Joe Broderick*, que convertirá la traducción, la dramaturgia y la palabra en materia escénica, activando el legado intelectual y teatral de Broderick desde una producción concebida para el CNA. Del mismo modo, *Teresita Gómez a Colombia*, que se realizará en el marco del aniversario número 134 del Teatro Colón, se entiende como un proyecto de creación y curaduría musical que celebra la trayectoria de la maestra Teresita Gómez a través de un repertorio vivo, situado en la relación entre memoria, interpretación y patrimonio musical colombiano.

De esta manera, la línea de creación del CNA no se limita a producir obras completamente desligadas de la memoria cultural del país. También permite transformar conmemoraciones, aniversarios y reconocimientos en proyectos artísticos concretos, capaces de generar repertorio, activar archivos, producir nuevas lecturas sobre trayectorias fundamentales y ampliar las posibilidades de circulación de esos legados ante nuevos públicos.

El CNA consolidó una apuesta relevante por el desarrollo de obra nueva y así enriquecer el acervo artístico de la nación. Esta inversión representa el fortalecimiento de una capacidad institucional: producir repertorio propio, elevar estándares técnicos y artísticos, acompañar procesos de investigación, generar oportunidades para artistas y compañías, y proyectar obras colombianas hacia circuitos de mayor alcance.

4.2.4. Libro de programación 2026: comunicación de temporada y maduración institucional

Otro de los avances significativos del periodo fue la realización, por primera vez desde la apertura del CNA, de un libro de programación anual. Hasta 2026, la programación del CNA se comunicaba principalmente proyecto por proyecto, a medida que se acercaba cada función, temporada o actividad. La elaboración de un libro de programación permitió presentar la agenda anual como una unidad editorial, curatorial y comunicativa.

Lo anterior, aunque puede parecer netamente de forma, modifica de fondo la relación entre el CNA, sus públicos, sus aliados y el sector cultural. Comunicar la programación obra por obra corresponde a un modelo reactivo: el público se entera de lo que va a suceder, pero no necesariamente puede proyectarse en una temporada, la prensa no cuenta con un relato de conjunto, los aliados tienen menos margen de articulación y la institución comunica sus actividades como eventos sucesivos, no como un proyecto artístico anual.

Contar con un libro de programación permite varios avances institucionales: permite una mayor difusión, permite que la agenda sea conocida con mayor anticipación, fortalece la planeación interna y la comprensión del modelo programático por parte del ecosistema artístico. Por ello, no es solo una herramienta de comunicación hacia afuera, sino también una herramienta de gestión hacia adentro, pues ordena salas, presupuestos, alianzas, comunicación, producción, mediación y mercadeo.

Esta práctica alinea al CNA con estándares de los principales escenarios escénicos del país y del mundo, donde la temporada se anuncia como un relato completo. En ese sentido, representa un grado de maduración institucional: proyectar y presentar el año artístico como una temporada completa, legible y planificable.

4.2.5. Impacto y lectura institucional de conjunto

La evolución de la programación y de la forma en que esta se concibe ha permitido al CNA consolidar grandes proyectos, impactar a más de 11.000 agentes nacionales e internacionales del ecosistema cultural, presentar más de 1.700 funciones y más 2.200 actividades de mediación, permitiendo recibir más de 449.000 asistentes.

La mencionada gestión cobra especial relevancia dentro del propósito misional del centro, no únicamente por la cantidad de actividades realizadas, sino en la solidez del modelo de gestión que las sostiene. El CNA dejó de pensarse como una sucesión de funciones aisladas para convertirse en una apuesta planificada, comunicable y sostenible en el tiempo.

El periodo deja instalada una arquitectura programática compuesta por tres grandes fundamentos:

1. Un Modelo Programático que organiza la programación a través de franjas, líneas narrativas, prácticas artísticas, manifestaciones culturales, enfoque poblacional y territorial y énfasis anuales.
2. Un sistema de mecanismos de programación que amplía la participación, reduce barreras de acceso, diversifica las fuentes de programación y fortalece la trazabilidad de las decisiones.
3. Una línea de creación y coproducción de obra nueva que proyecta al CNA como plataforma de desarrollo artístico, investigación, producción y circulación de repertorio propio.

En visión de conjunto, el periodo deja la consolidación y la necesidad de una temporada anual programada con al menos un año de anticipación. Este debe ser uno de los principales retos del siguiente ciclo, pues permitiría que el Plan Artístico no solo oriente conceptualmente la programación, sino que se traduzca en una planeación integral de salas, presupuestos, contratación, producción, comunicación, mediación, circulación y cooperación.

La programación anticipada es una condición estructural para la sostenibilidad del CNA. Permite mejorar la calidad de las decisiones curatoriales, ampliar la capacidad de negociación con artistas y aliados, reducir costos, fortalecer la comunicación con públicos, facilitar la circulación territorial, proyectar las producciones propias hacia redes nacionales e internacionales y garantizar mayor venta y capacidad de convocatoria. También permite que el libro de programación anual deje de ser un logro excepcional y se convierta en una herramienta permanente de gestión institucional.

Para lograrlo, resulta fundamental avanzar en la figura administrativa del CNA. Su consolidación como Unidad Administrativa Especial permitiría contar con mayores capacidades de planeación, autonomía operativa, presupuestal y gestión contractual, condiciones indispensables para que una infraestructura cultural de esta escala pueda funcionar bajo estándares de temporada, producción propia, circulación nacional e internacional y sostenibilidad de largo plazo.

En últimas, el área de programación artística del CNA no deja únicamente una agenda de eventos realizados. Deja un modelo de trabajo. Un modelo que articula infraestructura, curaduría, participación, creación, mediación, cooperación nacional e internacional, memoria, comunicación y planeación. Un modelo que fortalece la institucionalidad cultural pública y permite que el CNA continúe consolidándose como un referente cultural flexible, innovador y sostenible, capaz de responder a las transformaciones sociales y artísticas del país, de la región y del mundo.

4.3 La mediación como eje transversal de la gestión pública del CNA.

Desde la creación del Centro Nacional de las Artes Delia Zapata Olivella (CNA) en 2023, el área de Mediación, Espacios Vivos e Innovación consolidó un modelo de mediación cultural estructural, cuyo eje fundamental ha sido la construcción de públicos: un trabajo sostenido y orientado a formar audiencias activas y comprometidas con las artes vivas, contribuir al acceso efectivo a la cultura y promover la participación ciudadana. Bajo este enfoque, mediar se entendió como abrir caminos para que el arte dialogue con las comunidades, construir puentes entre las experiencias artísticas y la vida cotidiana, y garantizar que todas las personas, sin excepción, puedan acceder, disfrutar y participar en la creación cultural. Este enfoque posicionó la mediación no solo como una estrategia pedagógica, sino como una herramienta de gestión pública eficiente para ampliar el acceso ciudadano a la cultura y formar nuevas generaciones de públicos, superando modelos anteriores centrados únicamente en funciones escolares y visitas guiadas.

Finalmente, la inversión en mediación registró un crecimiento superior al 184% entre 2023 y 2026, pasando de \$421,5 millones a \$1.200 millones, para un total acumulado de más de \$3.000 millones en lo corrido de dichas vigencias, lo que refleja el fortalecimiento institucional y presupuestal progresivo de esta agenda.

Este crecimiento cuantitativo se acompañó de una transformación cualitativa igualmente significativa: la mediación se consolidó como dispositivo transversal de la programación del Centro, articulando los enfoques diferenciales —étnicos, etarios, de género, de discapacidad y territoriales—, los lenguajes pedagógicos contemporáneos y los principios de cuidado, escucha

activa y construcción con las comunidades creativas. Las acciones de mediación dejaron de operar como complemento de la programación artística para convertirse en un eje estratégico de formación ciudadana, desarrollo de saberes culturales, formación de públicos, con resultados medibles y sostenibles en el tiempo, alineada con el Plan Nacional de Cultura 2024–2038 y con el enfoque biocultural y diferencial de la política sectorial. En este propósito, la mediación se consolidó como el corazón del CNA, en la medida en que permitió que el arte no se quedara en los escenarios, sino que habitara los territorios, las escuelas y las comunidades fortaleciendo la democratización del acceso a la cultura.

Dicho crecimiento permitió consolidar equipos especializados, escalar metodologías propias — como los laboratorios EcoLab–VeciLab, las Juntanzas, las Mingas y los Parches juveniles—, ampliar el alcance territorial a través de la Red Nacional de Teatros y consolidar programas estructurales como Proyectos Escolares, La Casa Abierta, Accesibilidad e Inclusión, el Laboratorio Piso 8 de Formación en Oficios de las Artes Escénicas y los Encuentros Poblacionales. La trayectoria 2023-2026 deja, así, instalada una capacidad institucional, programática y técnica que se proyecta como uno de los principales legados en materia de mediación cultural en Colombia y que constituye una base sólida sobre la que se podrá construir y escalar apuestas en materia de formación artística, economías creativas y acceso cultural en Colombia.

Imagen 6: Encuentro de Jóvenes – Residencia 1 año 2025



Fuente: Área de Comunicaciones CNA. 2025

La agenda de mediación se estructuró en cuatro programas permanentes que articularon formación, apropiación cultural, participación comunitaria y circulación territorial:

1. Apropiación y Usos de la Infraestructura: con proyectos como La Casa Abierta, Visitas Comentadas y Rutas de Memoria, y Economías Propias y Culturales, consolidó el concepto de infraestructura cultural viva.
2. Prácticas y Formación: mediante el Laboratorio Piso 8 (Fortalecimiento de Capacidades Artísticas, Técnicas y Oficios), la formación técnica para la Red Nacional de Teatros y los Laboratorios de Creación y Experimentación Comunitaria, fortaleció la profesionalización del sector en sonido, iluminación, tecnología escénica y mediación artística.
3. Diálogos y Experiencias Culturales: con el Proyecto Encuentros (campesino, afro, de pueblos originarios y de jóvenes), Bienestar en las Artes Escénicas, Resistencias y Memorias Vivas y Fechas Conmemorativas, consolidó metodologías participativas con comunidades afrodescendientes, indígenas y juventudes, y abrió espacios de cuidado para quienes hacen posible el arte.
4. Escuela de Públicos: con Proyecto Escolares, Proyecto Infancias, Proyecto Escuela de Públicos y Accesibilidad e Inclusión, articuló educación, ciudadanía y artes escénicas, consolidando procesos sostenidos de formación de audiencias y de garantía del derecho al arte para personas con discapacidad y poblaciones neurodivergentes.

Imagen7. Programas permanentes – Mediación, espacios vivos e innovación



Fuente: Centro Nacional de las Artes. 2026

A continuación, se detallan cada uno de los programas permanentes de Mediación:

1. Programa: Apropiación y Usos de la Infraestructura

Programa orientado a fortalecer el acceso ciudadano y la apropiación social de la infraestructura cultural del CNA mediante modelos de uso abierto, colaborativo e intercultural. Bajo la premisa de que el Centro Nacional de las Artes es un epicentro de las artes vivas y del encuentro cultural de Colombia y el mundo que se activa con las personas que lo habitan, este programa buscó abrir, cuidar y dar vida a cada rincón del CNA, promoviendo relaciones corresponsables entre comunidades, artistas, organizaciones y ciudadanía. No se trató únicamente de usar toda la infraestructura, sino de reconocerla como un bien común: un espacio para el encuentro, la creación y la construcción colectiva de cultura, en coherencia con los principios de equidad, sostenibilidad y diversidad que orientan al CNA y al Ministerio de las Culturas.

Entre sus principales proyectos, se encuentran:

- **Proyecto Visitas Comentadas y Rutas de Memoria**, que convirtieron cada visita en una experiencia viva, fortaleciendo la educación patrimonial y el sentido de pertenencia, con recorridos guiados dirigidos a públicos escolares, universitarios, comunitarios, personas con discapacidad y visitantes nacionales e internacionales. Cada ruta integró dimensiones históricas, artísticas, sensoriales y simbólicas, conectando los espacios del CNA con el Teatro Colón y el patrimonio cultural de la calle 11 y sus alrededores, revelando una gran manzana cultural.
- **Proyecto La Casa Abierta**, estrategia que puso en circulación los espacios del CNA para que fueran habitados por artistas, colectivos, organizaciones y agentes culturales, ampliando el uso social de la infraestructura más allá de la programación formal, a partir de principios de confianza, cuidado, preservación y corresponsabilidad. A través de convocatorias abiertas y un sistema de agendamiento por franjas horarias, se habilitaron gratuitamente salas, salones y espacios escénicos para ensayos, talleres, procesos de investigación-creación, encuentros y residencias, bajo tres modalidades de uso (mensual, trimestral y por días) y bajo un enfoque de intercambio simbólico.
- **Proyecto Economías Propias y Culturales**, que mediante ferias de emprendimientos culturales y mercados campesinos activó al CNA como plataforma de intercambio justo, circulación de saberes y productos culturales y reconocimiento de los emprendedores y las comunidades como protagonistas, fortaleciendo los vínculos entre los bienes de valor simbólico, el campo y la ciudad y reduciendo la intermediación en las cadenas de distribución para que las comunidades culturales, creativas y campesinas recibieran visibilidad y un valor más justo por su trabajo.

Estos proyectos permitieron consolidar el concepto de epicentro de las artes vivas y del encuentro cultural de Colombia y el mundo, promoviendo el acceso democrático a los espacios del CNA y fortaleciendo la relación entre ciudadanía, territorio y cultura.

2. Programa: Prácticas y Formación

Programa enfocado en la formación artística, técnica y comunitaria, orientado al fortalecimiento de capacidades del sector cultural y las artes vivas, bajo la convicción de que el conocimiento se construye en colectivo, se experimenta y se transforma. Articuló acciones pedagógicas que fortalecieron capacidades técnicas, creativas, humanas y ciudadanas, entendiendo la formación como un motor para la transformación social, la sostenibilidad cultural y la construcción de pensamiento crítico en el ecosistema artístico del país.

Tuvo dentro de sus principales proyectos:

- **Proyecto Fortalecimiento de Capacidades Artísticas, Técnicas y Oficios – Lab Piso 8**, apuesta estratégica para cualificar a técnicos, artistas, estudiantes y trabajadores del sector cultural, dirigida con especial atención a mujeres, poblaciones vulnerables y agentes culturales de regiones históricamente excluidas de procesos de formación especializada, a través de tres componentes: formación en oficios de la técnica teatral (sonido, iluminación, vestuario y maquillaje, dirección de arte, escenografía y utilería), investigación e innovación aplicada, y alianzas y regionalización.
- **Proyecto Laboratorios de Creación y Experimentación Comunitaria**, que activaron espacios colaborativos de investigación, creación, narración y mediación artística junto a comunidades específicas, priorizando metodologías participativas. Entre sus principales líneas de acción se encuentran EcoLab–VeciLab (que integró prácticas de huerta urbana comunitaria con procesos de creación y narración barrial), Jóvenes Programadores (formación en curaduría cultural), Jóvenes Reporteros (narrativas culturales desde las nuevas generaciones) y el Coro Comunitario Intercultural.

Los Laboratorios Comunitarios —EcoLab–VeciLab (prácticas de sostenibilidad, siembra y arte-territorio, y memoria barrial y cultura de paz), Jóvenes Programadores (curaduría juvenil en programación cultural) y Jóvenes Reporteros (producción de contenidos periodísticos sobre artes escénicas y memorias territoriales)— generaron metodologías replicables para otras regiones del país y fortalecieron el modelo de participación a través de agendas abiertas y co-creadas con las comunidades y vecinos.

El programa Prácticas y Formación consolidó procesos de cualificación técnica para el sector artístico y escénico mediante diplomados, laboratorios y formación especializada. Sus resultados destacados fueron:

1. Más de 1.000 agentes culturales beneficiados entre 2023 y 2026.
2. Durante el periodo 2023 al 2026, se han realizado diplomados y laboratorios especializados en iluminación, sonido y tecnologías escénicas. Dentro de los más destacados se encuentran: Producción de Espectáculos (2023), con 25 beneficiarios; Diplomado en Iluminación Escénica (2024), con 37 beneficiarios y 3 becas para personas de Pasto, Cartagena y Bucaramanga; el Diplomado en Construcción de Escenografía y Tramoya (2025), realizado en alianza con Iberescena, con 21 participantes y 5 becas en región; y el Diplomado en Dirección de Arte para la Escena, con 35 participantes y 3 becas para personas de Boyacá y Cundinamarca.
3. En la vigencia 2024 se realizaron talleres de transferencia de conocimientos técnicos: en Santa Marta participaron 34 personas, en Funza 41 personas, en Cali 40 personas, y en Quibdó se desarrolló un taller de introducción a la dirección de arte y vestuario con nuevas tecnologías, con 43 participantes.
4. Entre 2024 y 2025 se desarrollaron 19 actividades de formación técnica en el Laboratorio del Piso 8 del edificio Delia Zapata, enfocadas en el fortalecimiento de procesos de creación, técnica teatral, nuevas tendencias y tecnologías, con aproximadamente 190 beneficiarios.
5. En el año 2025 se realizó el taller "Tecnologías de la escena" con 29 beneficiarios, taller de "video proyección en la escena" 10 beneficiarios, Taller: el ABC de la IA generativa para las artes con 19 asistentes, Taller Vestuario en acción 25 personas instruidas, Taller Backstage Al frente con 27 asistentes.

6. Residencias y procesos de transferencia de conocimientos dirigidos a artistas, gestores, creadores, periodistas culturales y otros actores del ecosistema, ampliando su alcance al territorio nacional con más de 300 beneficiarios directos en territorios como Pasto, Bucaramanga, Chocó y Cali, en el marco de la activación de la Red Nacional de Teatros y Escenarios Públicos y Patrimoniales del país.
7. Gran parte de estos procesos formativos se desarrollaron en articulación con universidades, garantizando la certificación correspondiente de los aprendizajes adquiridos y consolidando alianzas que trascienden la formación puntual para construir trayectorias profesionales sólidas en el sector. En este marco, desde el área de Mediación se elaboró una propuesta de malla curricular para la Academia Superior de Artes de Bogotá (ASAB), construida como un proceso de co-creación con los técnicos del CNA: un ejercicio que reconoció el saber acumulado de quienes han sostenido técnicamente la operación artística del Centro y del Teatro Colón y lo tradujo en un insumo pedagógico riguroso. Este trabajo responde a una necesidad estructural del sector cultural colombiano, donde los oficios técnicos de las artes escénicas —sonido, iluminación, escenografía, vestuario, dirección de arte— han carecido históricamente de rutas formales de cualificación y certificación, a pesar de ser indispensables para la sostenibilidad de cualquier proceso de creación y circulación artística. El acompañamiento técnico permanente, sostenido y especializado que ha caracterizado al Lab Piso 8 se convierte así en la base empírica de esta propuesta curricular, que busca dignificar estos oficios, abrir caminos reales de profesionalización para quienes los ejercen y dejar instalada una capacidad formativa que trascienda la gestión de cualquier administración. El documento de malla curricular elaborado constituye, en este sentido, uno de los insumos más estratégicos del programa: una hoja de ruta concreta para que la cualificación técnica del sector deje de depender de la transferencia informal de conocimientos y se consolide como una oferta educativa formal, certificada y replicable en el tiempo.

Estas acciones fortalecieron las capacidades técnicas del sector cultural y promovieron la articulación con universidades, la Red Nacional de Teatros y entidades formativas.

3. Programa: Diálogos y Experiencias Culturales

Programa orientado al diálogo intercultural, la participación incidente y el fortalecimiento de procesos comunitarios desde enfoques diferenciales y de innovación social, bajo la convicción de que el Centro Nacional de las Artes es un lugar de encuentro, donde las memorias, las experiencias y las voces de las comunidades se cruzan, se escuchan y toman lugar. Desde una perspectiva intercultural, intergeneracional y basada en derechos, el programa puso en el centro a quienes históricamente han sido marginados, a la comunidad artística y creadora y a poblaciones específicas para ampliar su acceso, abriendo caminos para que sus voces participaran e incidieran en el ecosistema cultural.

Dentro de sus principales proyectos se encuentran:

- **Proyecto Encuentros** (campesino, afro, de pueblos originarios y de jóvenes), que reunieron saberes, prácticas y comunidades en experiencias de diálogo, creación y reconocimiento, activando territorios simbólicos, identitarios y afectivos a través de la palabra, el cuerpo, la memoria, la música y las prácticas comunitarias.

- **Proyecto Bienestar en las Artes Escénicas**, proyecto que creó espacios de cuidado integral para artistas, trabajadores de las artes y públicos diversos, reconociendo que la sostenibilidad del sector cultural también depende del bienestar físico, emocional y relacional de quienes lo habitan. Se desarrolló a partir de dos componentes —bienestar físico y emocional para la comunidad artística, y bienestar y salud laboral en el CNA—, mediante talleres y jornadas de autocuidado que fortalecieron la salud mental, la nutrición consciente, la comunicación asertiva y no violenta, y la prevención de violencias basadas en género y otras formas de discriminación.

En el marco de este proyecto, se desarrolló la estrategia transversal de género del CNA, la cual se enmarcó en el CONPES 4080 de 2022 (Política Pública de Equidad de Género para las Mujeres), la Directiva 01 de 2023 y las Leyes 1257 de 2008 y 2365 de 2024. Adoptó un enfoque interseccional, intercultural y de derechos, reconociendo el papel de las artes vivas y escénicas como espacios transformadores que posibilitan reflexiones críticas, la construcción de metodologías de cuidado y la consolidación de entornos libres de violencias.

Su resultado emblemático fue la Guía “Abriendo el Telón”, herramienta pedagógica para la prevención, atención y reparación de las violencias basadas en género en las artes vivas y escénicas, consolidada como uno de los resultados institucionales más relevantes del CNA y referente para el sector cultural colombiano. La guía se desarrolló de manera progresiva en dos versiones complementarias, fruto de un proceso sostenido de construcción, validación y retroalimentación con artistas, equipos técnicos, programadores, agentes comunitarios y organizaciones culturales del país.

La primera versión, publicada en 2024, sentó las bases conceptuales, metodológicas e institucionales del instrumento. Concebida como una guía práctica y aplicable a contextos diversos, planteó por primera vez en el sector escénico colombiano un marco común de comprensión sobre las violencias basadas en género en las artes vivas, sus manifestaciones específicas en los entornos de creación, producción y circulación, y las rutas de prevención y atención correspondientes. Esta primera entrega permitió iniciar la apropiación institucional del enfoque de género en el CNA, en otros teatros y escenarios públicos, y en organizaciones culturales aliadas.

La segunda versión, consolidada en 2025, profundizó el alcance pedagógico y operativo del instrumento al incorporar los aprendizajes derivados de la implementación de la primera versión, así como los ajustes normativos posteriores —entre ellos los desarrollos de la Ley 2365 de 2024—. Esta nueva edición se distingue por integrar ejercicios prácticos, herramientas interactivas y rutas guiadas que facilitan su aplicación directa por parte de diferentes equipos. La interactividad permite a las personas usuarias autoevaluar situaciones, identificar señales de alerta, activar protocolos y diseñar planes de acción según sus contextos particulares, transformando la guía en una herramienta viva, replicable y de uso cotidiano en las salas de ensayo, los procesos de coproducción, las residencias artísticas y las dinámicas de programación.

En conjunto, ambas versiones aportan protocolos para la construcción de ambientes seguros, lineamientos accesibles para agentes del sector cultural. La estrategia se articuló también con el CONPES Política Nacional de Cuidado (2025) y el Sistema

Nacional de Cuidado (Ley 2281 de 2023), mediante procesos de cuidado colectivo, autocuidado, acompañamiento emocional y bienestar institucional. La Guía Abriendo el Telón se proyecta así, como uno de los legados estructurales de la primera etapa del CNA 2022–2026, capaz de seguir orientando al sector cultural en su siguiente etapa. Para 2026 se avanza en la elaboración de una nueva Guía contra el racismo y la discriminación racial en escenarios artísticos que se publicará en octubre del presente año para brindar conocimiento y herramientas que permitan construir entornos más seguros y dignos para las poblaciones étnicas.

- **Proyecto Resistencias y Memorias Vivas**, que reconoció y posicionó las perspectivas, prácticas y saberes de los pueblos indígenas, negros, afrocolombianos, raizales, palenqueros y Rrom como fundamentales en la construcción de la vida cultural del país, alineándose con las apuestas del Plan Nacional de Cultura y el Plan Nacional de Desarrollo, a partir de tres componentes: concertación y alianzas, fortalecimiento de capacidades, e incidencia y seguimiento.
- **Proyecto Conmemoraciones**, proyecto que activó al CNA como un espacio de memoria crítica, donde fechas como el 8M, el Día Internacional del Orgullo LGBTQ+, el Día de la Diversidad Étnica y Cultural, el 25N Día de la Eliminación de Violencia Contra la Mujer y el Día Internacional de las Personas con Discapacidad se convirtieron en oportunidades para reflexionar, visibilizar y resignificar las historias de distintos grupos poblacionales, a través de obras escénicas, proyecciones, intervenciones de videomapping y experiencias de mediación.

Este programa entendió la mediación como un encuentro horizontal de saberes, donde las prácticas artísticas dialogaron con las memorias, las cosmovisiones y los proyectos de vida de comunidades afrodescendientes, pueblos indígenas, juventudes y poblaciones diversas.

En el marco de este programa se consolidó el desarrollo de 5 Juntanzas, 5 Mingas y 5 Parches juveniles, junto con los Encuentros Poblacionales Estructurales, que sumaron 53 actividades, 4.296 participantes y 51 agentes culturales formados. En el marco de este proyecto, se consolidó la participación incidente del CNA, posicionándolo como espacio de diálogo intercultural, memoria, identidad y construcción colectiva. Logró beneficiar a más de 3.000 personas, con representación de 17 pueblos originarios, comunidades afrocolombianas urbanas y rurales y juventudes universitarias.

4. Programa: Escuela de Públicos

Programa especializado en formación de audiencias, conocimiento cultural y acceso a las artes vivas desde enfoques pedagógicos, críticos e inclusivos, bajo la certeza de que el acceso al arte no es un privilegio, sino un derecho y también una oportunidad para el fortalecimiento de comunidades creativas y el desarrollo de públicos. Este programa entendió que cada encuentro con las artes puede abrir nuevas formas de ver, sentir y participar en el mundo, diseñando experiencias que conectan lo pedagógico, lo creativo y lo accesible.

Dentro de sus principales proyectos están:

- **Proyecto Escolares**, que invitó a niñas, niños y jóvenes en edad escolar a vivir encuentros transformadores con las artes escénicas y vivas, reconociéndolos como sujetos sensibles, curiosos y en permanente construcción, a través de una programación

articulada con procesos pedagógicos y de mediación que impulsó la exploración, el asombro y la participación activa.

- **Proyecto Infancias**, concebido como un ecosistema experiencial diseñado especialmente para las infancias, donde el arte se vivió como una puerta sensible que invitó a niños y niñas a explorar, sentir y descubrir el mundo a través del cuerpo, el juego y la imaginación, incorporando espacios inmersivos y entornos adaptados que promovieron la accesibilidad, la autonomía y la participación activa.
- **Proyecto Accesibilidad e Inclusión**, proyecto que garantizó condiciones de acceso equitativo a las experiencias culturales del CNA, con especial énfasis en personas con discapacidad auditiva, visual y en poblaciones neurodivergentes, incluyendo personas con autismo. Se desarrolló a partir de dos componentes —estrategias de mediación y accesibilidad en la programación artística, y co-creación de experiencias culturales accesibles—, materializados en funciones con Lengua de Señas Colombiana (LSC), funciones con audiodescripción, funciones distendidas para públicos neurodivergentes, y talleres y espacios de práctica artística co-creados con personas con discapacidad.
- **Proyecto Escuela de Públicos**, que fortaleció el ejercicio de ciudadanías culturales activas, generando procesos sostenidos de formación y mediación en artes escénicas, a partir de dos componentes: experiencias artísticas participativas, y articulación entre programación, mediación y territorio con el fin de empezar a consolidar un proceso de apreciación, reconocimiento, sensibilidad, comprensión y memoria sobre las artes vivas y escénicas y el legado de los artistas, así como también contribuir desde esta instancia al desarrollo y fidelización de los públicos.

El proyecto Escolares y su apuesta de formación de público infantil se consolidó como una de las principales estrategias de formación de públicos del CNA, beneficiando entre 2023 y 2026 a más de 24.000 niñas, niños, adolescentes, docentes y cuidadores de Bogotá, Cundinamarca y otros territorios, con 134 actividades y 78 instituciones educativas. El diseño del programa se articuló con el Plan Nacional de Cultura 2024–2038 y los lineamientos de formación del Ministerio de las Culturas, las Artes y los Saberes, desde un enfoque pedagógico, inclusivo e interseccional.

Así mismo, en el marco del proyecto de Escuela de Públicos, la iniciativa *Ecós del Futuro: Atlas de los Mundos Posibles* propone un dispositivo de mediación llamado **El Oráculo**, cuyo propósito es escuchar la voz de diferentes audiencias y comunidades como insumo para la construcción de la programación del CNA en 2027 y en adelante.

El Oráculo no es simplemente un mecanismo de recolección de datos: es una arquitectura de escucha. Su diseño invita al público joven a convertirse en agente activo —un "agente de enlace temporal"— que no solo imagina el futuro, sino que le da instrucciones al presente para que ese futuro ocurra. Para participar, cada persona debe primero escuchar el deseo o la pregunta de alguien más, y solo entonces responder con su propia visión. Este carácter dialógico y colaborativo es lo que le da al dispositivo su nombre: no predice el futuro, sino que lo construye colectivamente.

La recolección se plantea de manera flexible —mensajes de voz, imágenes, interacciones digitales— adaptándose a las capacidades de cada sede y comunidad participante. Todos los aportes recogidos a través del Oráculo alimentan una obra audiovisual generativa, el *Atlas de los Mundos Posibles*, que sintetiza y devuelve al público ese imaginario colectivo sobre el futuro.

De esta manera, el Oráculo cumple una doble función: es al mismo tiempo una herramienta de mediación cultural y un método de investigación situado, que permite al CNA tomar decisiones de programación basadas en las voces reales de sus audiencias actuales y potenciales, tanto en Bogotá como en las regiones.

Estos cuatro proyectos fortalecieron la relación entre educación, ciudadanía y artes escénicas, consolidando procesos sostenidos de formación de públicos y acceso cultural para infancias, familias y comunidades educativas, e instalando la accesibilidad no como un complemento de la programación, sino como una dimensión ética que transforma la manera en que el arte se diseña, se comparte y se vive.

Imagen 8: Visita de Colegio Distrital en el marco de la escuela de públicos. Año 2026



Fuente: Área de Comunicaciones CNA. 2026

Como da cuenta lo expuesto, desde el 2023 y hasta la fecha, el Centro Nacional de las Artes Delia Zapata Olivella ha logrado consolidar un modelo institucional robusto de mediación cultural que ha permitido transformar de manera estructural la relación entre el CNA, las comunidades y el territorio e institucionalizar este eje como un eje estratégico de la programación, la formación y la participación —dejando atrás su concepción como actividad complementaria para convertirse en política transversal de la entidad—.

A continuación, se presenta una síntesis que da cuenta de algunas de las actividades de mediación más destacadas entre los años 2025 y 2026:

Actividad/Proyecto	Impacto	Asistentes 2025	Asistentes 2026
Actividades especializadas dirigidas a primera infancia, niñez y sus cuidadores.	Integrar mediación artística con procesos curriculares. Implementar dispositivos pedagógicos diseñados por el equipo (guías, laboratorios, experiencias sensoriales). Fortalecer la corresponsabilidad familia–escuela–institución cultural. Consolidación de alianzas sostenibles con el sector educativo. Garantizar enfoque diferencial y territorial. Este hito posiciona al CNA como un actor estratégico en la formación de públicos desde la infancia.	134 actividades especializadas 78 instituciones Educativas vinculadas 6.573 niñas, niños y cuidadores	35 actividades especializadas: que versan en proyectos de infancia (aventuras familiares, proyectos escolares (funciones artísticas, visitas guiadas y rutas de memoria y experiencias inmersivas). 13 instituciones educativas y de protección de ICBF 2784 niños, niñas y cuidadores
Participación Incidente como Modelo de Gobernanza Cultural	Incidencia real en la programación artística. Incorporación de saberes propios en las decisiones curatoriales. Construcción de confianza institucional con liderazgos comunitarios.	5 Juntanzas afro 5 Mingas indígenas 5 Parches juveniles	4 Juntanzas cultural y afro: reuniendo 46 asistentes 3 Mingas: Reuniendo 36 asistentes 1 Mesa de género: reuniendo 23 asistentes
Dinamización de la Economía Cultural y Popular	Integrar economía popular a la programación artística. Activar circuitos de comercialización digna.	6 ferias culturales 30 emprendimientos beneficiados	8 ferias de emprendimientos de economías propias de campesinos, afrocolombianos y sector social LGTBIQ

	Vincular emprendimientos afro, indígenas y juveniles. Consolidar el CNA como espacio de circulación cultural y productiva. Generación de más de \$97 millones en ingresos directos.		31 emprendimientos beneficiados
Transformación de Encuentros Poblacionales en Programas Estructurales	Consolidar procesos de largo plazo y no solo eventos conmemorativos. 51 agentes culturales formados	53 actividades desarrolladas 4.296 participantes	31 actividades desarrolladas, 12 en el marco del III Encuentro Afro “otros mundos ya existen” 441 participantes
Casa Abierta como espacio de creación y apropiación	Consolidación del CNA como un laboratorio activo de creación y uso democrático de la infraestructura cultural Se fortalecieron los procesos interculturales, las Prácticas accesibles, el uso autónomo del espacio por parte de comunidades artísticas, la circulación de procesos emergentes.	436 agendamientos 64 agrupaciones seleccionadas por convocatoria pública 32 agrupaciones adicionales por uso diario	131 agendamientos 40 agrupaciones seleccionadas por convocatoria pública
Acciones para incorporar criterios de accesibilidad en las actividades artísticas y culturales	Consolidar acciones que permitan el acceso equitativo a las experiencias culturales ofrecidas en el Centro Nacional de las Artes, con énfasis en poblaciones con discapacidad auditiva, visual y, neurodivergencias Total, de actividades 2023-2026: 75	15 actividades que incorporan criterios de accesibilidad	10 actividades que incorporan criterios de accesibilidad

4.4 Conservación y divulgación del patrimonio inmaterial del Centro Nacional de las Artes y el Teatro Colón y sus 133 años de memoria

Desde el año 2023, el Centro Nacional de las Artes Delia Zapata Olivella ha venido desarrollando un proceso sostenido de organización, recuperación, preservación y puesta en valor de su patrimonio documental, avanzando progresivamente hacia la consolidación de un archivo estructurado, técnicamente gestionado y orientado al acceso público del conocimiento y la memoria institucional.

Las primeras acciones estuvieron enfocadas en la identificación y organización del acervo documental, mediante la elaboración inicial de instrumentos de inventario, la organización cronológica de los documentos y la implementación de medidas de conservación preventiva destinadas a estabilizar las condiciones físicas de los materiales y garantizar su adecuada preservación. Estas labores permitieron establecer las bases metodológicas y técnicas sobre las cuales se ha desarrollado el proyecto archivístico durante los años posteriores.

A medida que avanzó el proceso, se fortaleció el conocimiento sobre la composición y alcance del acervo, conformado por documentos de alto valor histórico que abarcan más de un siglo de producción documental. Este trabajo permitió ampliar progresivamente los inventarios existentes e incorporar nuevas tipologías documentales, incluyendo colecciones fotográficas y sonoras, generando una visión más integral del patrimonio custodiado por la entidad.

De manera paralela, se consolidaron relaciones de cooperación y acompañamiento técnico con entidades especializadas en gestión documental y patrimonio, entre ellas el Archivo General de la Nación, el Museo Nacional, la Biblioteca Nacional de Colombia y Señal Memoria. Gracias a estos procesos de articulación institucional fue posible fortalecer los criterios de conservación, recibir conceptos técnicos especializados y avanzar en la definición de estrategias para la preservación de materiales documentales, fotográficos, audiovisuales y colecciones especiales.

La consolidación de los inventarios permitió disponer de instrumentos de control y consulta que abarcan documentación comprendida entre 1887 y 2019, así como registros específicos para fondos fotográficos y documentales. Este conocimiento acumulado constituyó un insumo fundamental para iniciar una nueva fase orientada a la transformación digital del archivo.

Los avances alcanzados en esta etapa incluyen la catalogación de 1.060 registros documentales, la realización de 700 transcripciones, la identificación de 1.423 fotografías, la digitalización de 4.480 caras fotográficas equivalentes a 2.240 fotografías y 10.114 documentos, adicionalmente, se ha realizado el procesamiento de más de 1.120 archivos digitales para su adecuación a formatos de consulta y difusión. Asimismo, se fortaleció el conocimiento del componente audiovisual mediante el inventario detallado de 857 registros en diferentes formatos.

Durante 2026, el proyecto alcanzó un nuevo nivel de madurez con la implementación de herramientas tecnológicas especializadas para la gestión de colecciones digitales. En este contexto se instaló y parametrizó la plataforma Omeka S –De manera local- ; infraestructura tecnológica que permitirá administrar, catalogar y proyectar la consulta pública del patrimonio documental del Centro Nacional de las Artes. Paralelamente, se inició formalmente el proceso de catalogación especializada, transformando la información recopilada durante los años anteriores en registros estructurados que facilitan la búsqueda, recuperación y acceso al conocimiento.

Como parte del fortalecimiento institucional del proceso archivístico, se elaboraron instrumentos técnicos fundamentales para garantizar la sostenibilidad y estandarización de las acciones emprendidas, entre ellos el Manual de Catalogación del Centro Nacional de las Artes Delia Zapata Olivella y el Protocolo de Organización, Inventario y Preservación del Vestuario,

documentos que consolidan lineamientos especializados para la gestión de las distintas colecciones patrimoniales.

En la actualidad, el proyecto se encuentra enfocado en profundizar los procesos de catalogación, descripción y organización técnica de los materiales ya digitalizados, fortaleciendo las condiciones necesarias para la futura apertura pública de las colecciones y garantizando que el crecimiento del archivo continúe desarrollándose bajo criterios archivísticos sólidos, sostenibles y alineados con las mejores prácticas de preservación del patrimonio documental. Paralelamente, continúan avanzando los procesos de identificación y digitalización fotográfica, ampliando de manera permanente las colecciones preservadas y disponibles para futuras estrategias de consulta, investigación y apropiación ciudadana.

4.5 Una infraestructura a la altura de las artes vivas

Durante las vigencias 2023 y 2024, el Ministerio de las Culturas, las Artes y los Saberes destinó una inversión histórica superior a \$25.000 millones a la dotación, modernización y fortalecimiento técnico de las salas y espacios escénicos del Centro. Estos recursos fueron determinantes para garantizar la calidad y sostenibilidad de los procesos artísticos y culturales, posibilitando la circulación, creación y coproducción de las artes vivas bajo estándares técnicos comparables con los de las principales infraestructuras escénicas del mundo. Esta inversión se sumó a la construcción de una gran infraestructura para las artes escénicas del País.

Como resultado de esta inversión se dotó la Sala de Experimentación Black Box – Sala Fanny Mikey, un espacio único en Latinoamérica por sus características técnicas y arquitectónicas, concebido como laboratorio escénico para el desarrollo de lenguajes contemporáneos, híbridos y experimentales. Su diseño permite configuraciones variables, tratamiento acústico especializado, iluminación de alta gama y sistemas de control escénico versátiles, ofreciendo a los artistas un espacio inédito para la exploración creativa y la innovación escénica.

Imagen 9: Sala Fanny Mikey Centro Nacional de las Artes



Fuente: Área de Comunicaciones CNA. 2025

Adicionalmente, se fortaleció la Sala Delia Zapata, mejorando las condiciones de confort y accesibilidad y ampliando su capacidad a más de 400 espectadores, con silletería moderna, iluminación y acústica que posibilitan recibir producciones nacionales e internacionales con altos estándares técnicos. Sumado a lo anterior la adquisición de dotación itinerante que permite

adaptar las salas Mallarino, Teresita Gómez y un Ryder base de la Plazoleta para la realización de montajes en exteriores y los salones de ensayos han fortalecido el escenario técnico del CNA, consolidando una capacidad técnica inigualable en la región, y dieron continuidad al conjunto de talleres de teatro, danza, maquillaje y vestuario concebidos desde el diseño original del Centro para que este operara como un verdadero centro de producción de las artes vivas.

Las mencionadas adquisiciones, permitieron también optimizar el presupuesto asignado a la agenda programática, disminuyendo significativamente los costos asociados a la producción técnica de los espectáculos, pues se fortaleció la capacidad instalada del Centro y se redujo la dependencia de actores externos para el desarrollo de la agenda programática.

Otro hecho relevante en la consolidación del Centro Nacional de las Artes se refiere a la habilitación del emblemático Teatro Colón después de un periodo de mantenimiento integral de sus instalaciones que incluyó la renovación de tapetes, la revisión de humedades y la restauración de acabados arquitectónicos en el lobby y anexos; así como en algunas piezas de carpintería, mobiliario e iluminación ambiental, junto con la ubicación de equipos técnicos, lo que permitió disponer nuevamente de todo su esplendor y majestuosidad. Inaugurado el 12 de octubre de 1892 bajo el diseño del arquitecto italiano Pietro Cantini, el Teatro Colón ha sido declarado Bien de Interés Cultural de carácter nacional, y su esplendor ha sido consolidado tras más de 130 años de operación como principal escenario de las artes representativas del país. Esta vocación patrimonial se articula hoy con una programación de vanguardia: el regreso del Teatro Colón a su actividad ha estado marcado por producciones de gran formato y proyección internacional, en coproducción con compañías y festivales de talla mundial, reafirmando su papel como uno de los escenarios más importantes de la escena contemporánea en Colombia.

Más que un conjunto de salas equipadas, el Centro se consolidó como un laboratorio vivo de las artes escénicas, donde la tecnología, el diseño, la historia, memoria y la arquitectura están al servicio del riesgo creativo, la investigación-creación y la exploración de formatos emergentes, reafirmando su vocación como plataforma de vanguardia para artistas, comunidades y públicos del país y del mundo.

La infraestructura, sumada al modelo programático fundado en franjas curatoriales y líneas narrativas, configuró un proyecto cultural contemporáneo que entiende la cultura como derecho, bien común y motor de transformación social.

La operación de un centro cultural que cuenta con más de 19.000 m², que integra el Teatro Colón, los edificios del Centro Nacional de las Artes y la Casa Liévano —inmueble de origen colonial declarado bien de interés cultural y patrimonial—, implica una alta gestión operativa, pues públicos, artistas, talento humano, proveedores, entre otros actores, habitan esta infraestructura de manera simultánea. Por ello, se han desarrollado a la fecha modelos que permiten parametrizar lo siguiente:

1. Relacionamiento con personal de seguridad y servicios generales.
2. Ingresos a parqueadero, salas, espacios alternos de ensayo y funciones y oficinas administrativas.
3. Manual de uso de la infraestructura, en donde se evidencia la vocación de cada uno de los espacios del CNA.
4. Bitácora de acciones que reflejan mantenimientos e intervenciones realizadas a infraestructura y equipos.
5. Planes de emergencia de las salas y orientaciones para atención en caso de emergencia.

Estos modelos de gestión operativa, sumados a la inversión técnica realizada entre 2023 y 2024, consolidaron al Centro Nacional de las Artes como una infraestructura cultural integral: capaz de sostener, al mismo tiempo, la memoria patrimonial de uno de los escenarios más antiguos del país y la vanguardia técnica que exige la creación escénica contemporánea.

Adicionalmente, hemos avanzado hacia la formalización simbólica e institucional de este patrimonio vivo mediante la expedición de dos resoluciones ministeriales que representan un acto de justicia cultural, de reconocimiento histórico y de reescritura incluyente de la memoria del sector.

La primera de ellas, la Resolución DM 0216 del 23 de mayo de 2025, denominó oficialmente la obra arquitectónica conexas al Teatro de Cristóbal Colón como Centro Nacional de las Artes Delia Zapata Olivella, y designó sus principales locaciones con los nombres de tres mujeres que transformaron irreversiblemente el ecosistema de las artes escénicas y musicales en Colombia: la Sala Delia Zapata Olivella (danza), la Sala Fanny Mikey (teatro) y la Sala Teresita Gómez (música).

La segunda, la Resolución DM 0255 del 31 de marzo de 2026, denominó el Foyer del Teatro Colón —ubicado en la sala principal del piso 2 del edificio histórico— como Foyer Luz Stella Rey Córdoba, en homenaje a quien fuera directora del teatro entre 1992 y 2001 y una de las gestoras culturales más determinantes en la consolidación institucional de las artes escénicas en el país.

Estas denominaciones no son un gesto meramente ceremonial: son el resultado de un proceso deliberado, participativo y jurídicamente fundado, que reconoce en estas cuatro mujeres el sostén invisible —y demasiado tiempo silenciado— sobre el que se ha edificado buena parte de la vida cultural colombiana.

Delia Zapata Olivella (Lorica, Córdoba) fue pionera en el rescate, sistematización y preservación de las danzas tradicionales colombianas en una época en que ese trabajo no contaba con reconocimiento académico ni respaldo institucional. Su labor en la creación del Departamento de Danzas Folclóricas del Instituto Popular de Cultura sentó las bases metodológicas para toda la investigación posterior sobre el patrimonio folclórico nacional. Su proyección internacional —con presentaciones en la Sala Pleyel de París, el Teatro Bolshoi de Moscú, el Teatro de Ópera de Pekín y el Radio City Music Hall de Nueva York— demostró que las expresiones populares y afrodiáspóricas de Colombia tenían un lugar legítimo en los escenarios más exigentes del mundo. Que el edificio que lleva su nombre albergue hoy los procesos de creación y formación del CNA es, en sí mismo, una declaración de principios sobre cuál es la tradición que este centro está llamado a continuar.

Fanny Mikey, actriz, productora y promotora cultural de origen argentino y corazón colombiano, es inseparable de la historia del Festival Iberoamericano de Teatro de Bogotá, uno de los eventos culturales de mayor envergadura e impacto en América Latina. Su visión transformó la manera en que Colombia se relaciona con el teatro como hecho político, social y comunitario, y su liderazgo abrió puertas para que la escena colombiana ocupara un lugar de respeto en el panorama internacional. La sala que lleva su nombre —un espacio de caja negra pensado para la experimentación y la ruptura— guarda una coherencia profunda con su legado: Fanny Mikey nunca concibió el teatro desde la comodidad del canon establecido, sino desde la valentía de lo que aún no existe.

Teresita Gómez, pianista afrocolombiana de reconocimiento internacional, representa una doble victoria: la del talento que trasciende todas las barreras y la de la dignidad que se afirma frente a un campo cultural que no siempre ha reconocido con equidad las contribuciones de las

mujeres negras. Su trayectoria ha inspirado a generaciones de músicos y músicas, y su denominación en una sala de ensayos del CNA —espacio de trabajo cotidiano, de disciplina y de construcción del oficio— resulta especialmente significativa: Teresita Gómez encarna precisamente eso, la dedicación silenciosa y transformadora que sostiene una carrera artística excepcional.

Luz Stella Rey Córdoba (Cali, 1934–2026) dedicó su vida al fortalecimiento de la institucionalidad cultural colombiana, primero desde la danza y luego desde la gestión. Su dirección del Teatro Cristóbal Colón entre 1992 y 2001 fue un período de recuperación arquitectónica, patrimonial y programática de uno de los bienes culturales más emblemáticos de la nación. Que el Foyer de ese mismo teatro —el umbral entre el mundo y el escenario, el lugar donde los públicos se encuentran y la experiencia comienza— lleve su nombre, es un reconocimiento que honra tanto su labor como el tipo de gestión cultural que Colombia necesita seguir construyendo: aquella que cuida los espacios, que sostiene las instituciones y que coloca a los públicos y a los artistas en el centro de su razón de ser.

En conjunto, estas cuatro denominaciones materializan uno de los compromisos más claros del Plan Nacional de Cultura 2024–2038: reescribir los relatos del patrimonio cultural desde perspectivas más justas, plurales e interseccionales, garantizando que las mujeres —especialmente aquellas provenientes de territorios históricamente excluidos y de comunidades étnicas y populares— ocupen el lugar que les corresponde en la memoria institucional del país.

La gestión de una infraestructura de esta dimensión conlleva una gestión y un análisis integral que no solo se limite a lo físico sino también que brinde una respuesta operativa y simbólica para el ecosistema cultural del País.

4.6. Mercadeo estratégico, desarrollo de audiencias y fortalecimiento de la sostenibilidad institucional

La apertura del Centro Nacional de las Artes Delia Zapata Olivella en 2023 representó un cambio estructural en la forma de comprender el mercadeo dentro de una institución cultural pública y de artes vivas. La transición desde un modelo centrado exclusivamente en la promoción de la programación artística hacia una estrategia integral de sostenibilidad implicó consolidar un área especializada con capacidades comerciales, analíticas y de relacionamiento, orientadas no solo al incremento de los ingresos propios, sino también al fortalecimiento del posicionamiento institucional, la construcción de públicos y la generación de alianzas estratégicas con el sector privado.

En este contexto, durante el periodo 2023–2026 se estructuró el Área de Mercadeo del Centro Nacional de las Artes, definiendo una arquitectura de gestión basada en tres objetivos estratégicos: incrementar la capacidad de generación de ingresos propios, consolidar mecanismos permanentes de fidelización y desarrollo de públicos y fortalecer la experiencia integral de los usuarios y visitantes del complejo cultural. Para ello se conformó un equipo especializado con funciones diferenciadas en gestión de boletería, comercialización de espacios, relacionamiento con el sector privado, experiencia de usuario, estrategias digitales, gestión de eventos de entrada libre y administración de derechos asociados a la programación cultural.

Uno de los principales resultados de este proceso fue la transformación del comportamiento financiero asociado a las actividades comerciales del Centro Nacional de las Artes. Mientras que entre 2014 y 2021, cuando la operación se concentraba en el Teatro Colón, los ingresos promedio alcanzaban aproximadamente \$1.640 millones anuales brutos, durante la

consolidación del CNA se evidenció una evolución sostenida de las fuentes de financiación propias. En 2022, los ingresos fueron de \$2.724 millones, y para 2023 los ingresos ascendieron a \$3.295 millones; en 2024 se alcanzaron \$2.126 millones, en un contexto marcado por el cierre temporal del Teatro Colón por su mantenimiento preventivo y el proceso de estabilización operativa de las nuevas salas; y en 2025 se registró un crecimiento sin precedentes al alcanzar \$7.858 millones. Al comparar los ingresos promedio del periodo 2014-2021 con el resultado del año 2025 y lo previsto para 2026, se alcanzó un crecimiento equivalente a 4.8 veces el promedio histórico de la institución, ya con la operación completa del CNA en marcha. A corte de junio de 2026 los ingresos acumulados ya superaban los \$4.292 millones, proyectando un cierre de 2026 favorable, superior a los \$8.000 millones de pesos.

Esta evolución estuvo acompañada por una transformación en la composición de los ingresos institucionales. La boletería dejó de constituir la única fuente relevante de recursos para dar paso a un modelo diversificado en el que la boletería no dependa únicamente del Teatro Colón, sino de la apropiación del público de las nuevas salas, además de los alquileres de salas, espacios y servicios complementarios que adquirieron un papel estratégico. En 2024, los alquileres temporales representaron el **60%** de los ingresos totales del Centro, demostrando la capacidad del nuevo complejo cultural para generar recursos aun en un escenario de reducción de programación en el Teatro Colón e impedimento para alquilarlo. En 2025 esta línea aportó el **37%** de los ingresos sobre una base financiera considerablemente mayor y, durante el primer semestre de 2026, esta línea alcanzó el 77% de los ingresos acumulados, impulsada por la entrada en operación de un nuevo convenio privado que ha permitido anticipar ingresos por alquileres correspondientes a 2027. Esto consolida los alquileres como una de las principales herramientas de sostenibilidad económica del CNA.

En materia de comercialización de boletería se desarrolló una transformación integral de los procesos operativos y comerciales. Se implementaron mecanismos de validación digital de entradas, se estandarizaron los procedimientos de taquilla, se fortaleció el control de acceso a las diferentes salas, se establecieron indicadores diarios de ocupación y comportamiento de ventas y se incorporaron criterios técnicos para la definición de estrategias comerciales, tiempos de salida a venta e inversión en pauta según el potencial de recaudo de cada proyecto artístico. Paralelamente, la consolidación de la alianza con TuBoleta permitió ampliar la cobertura comercial, mejorar la trazabilidad de los compradores y fortalecer el análisis del comportamiento de las audiencias mediante herramientas de inteligencia comercial. Como resultado de este proceso, los ingresos por boletería alcanzaron **\$4.763 millones brutos durante 2025**, el valor más alto registrado por la institución.

La consolidación de la línea de alquileres constituyó uno de los avances más significativos del periodo de gestión. El desarrollo del nuevo portafolio comercial del Centro Nacional de las Artes permitió posicionar los diferentes escenarios como espacios altamente competitivos para la realización de eventos culturales, corporativos, académicos e institucionales. Para ello se diseñaron modalidades de uso, protocolos operativos, criterios de comercialización y una propuesta de valor diferencial que integró la infraestructura patrimonial del Teatro Colón con las capacidades técnicas y arquitectónicas del edificio Delia Zapata Olivella. Gracias a esta estrategia, los ingresos por alquileres pasaron de un promedio histórico cercano a **\$251 millones anuales a \$2.908 millones en 2025**, mientras que al cierre del primer semestre de 2026 ya acumulaban **\$3.292 millones**, superando incluso el total alcanzado durante la vigencia anterior.

Como parte de la estrategia de diversificación de ingresos, se implementó igualmente un programa institucional de membresías orientado a fortalecer la fidelización de públicos y generar ingresos recurrentes de largo plazo, así como la habilitación gradual de los locales

comerciales disponibles dentro del complejo cultural, creando nuevas oportunidades de aprovechamiento económico de la infraestructura instalada. Estas iniciativas complementaron el modelo tradicional de ingresos y dejaron sentadas las bases para ampliar progresivamente las fuentes de financiación propias del Centro.

En el ámbito del posicionamiento institucional y el relacionamiento estratégico, el Área de Mercadeo impulsó una agenda permanente de cooperación con organizaciones culturales, medios especializados, empresas y marcas nacionales e internacionales. Durante este periodo se consolidaron alianzas con referentes globales como Billboard y Rolling Stone, además de organizaciones como BAM y BOmm, fortaleciendo la presencia del Centro Nacional de las Artes dentro de los principales circuitos culturales y creativos del país. De igual manera, se establecieron alianzas con el sector privado orientadas a enriquecer la experiencia de los visitantes mediante la incorporación de servicios complementarios y acciones conjuntas de posicionamiento institucional. Estas alianzas no solo representaron aportes económicos y en especie, sino que ampliaron significativamente el alcance comunicacional y la capacidad de gestión del Centro.

Un componente transversal de esta estrategia fue el fortalecimiento del conocimiento sobre los públicos. Durante el periodo se construyó, desde cero, una base de datos superior a **65.000 registros** de asistentes, convirtiéndose en uno de los principales activos estratégicos del Centro Nacional de las Artes para el desarrollo de acciones de mercadeo relacional, segmentación de audiencias y comunicación directa. Paralelamente se incorporaron encuestas de satisfacción, procesos de evaluación permanente de la experiencia del usuario, mejoras en la señalización de los espacios, automatización del ingreso a eventos gratuitos y generación sistemática de indicadores sobre comportamiento de públicos, permitiendo que las decisiones comerciales y programáticas comenzaran a fundamentarse en evidencia y analítica de datos.

Como resultado integral de estas acciones, el Área de Mercadeo contribuyó a que el Centro Nacional de las Artes superara los **449.000 asistentes** durante el periodo 2023–2026, consolidara un crecimiento histórico de los ingresos institucionales, posicionara sus escenarios dentro del mercado de eventos de alto nivel en Bogotá y dejara instalada una estructura de gestión soportada en procesos, indicadores, protocolos comerciales y mecanismos de seguimiento inexistentes antes de la apertura del Centro Nacional de las Artes. Este conjunto de capacidades constituye uno de los principales activos institucionales que recibe la siguiente administración para continuar fortaleciendo la sostenibilidad económica, el desarrollo de audiencias y el posicionamiento nacional e internacional del Centro.

Más allá del escenario: comunicación, visibilidad y construcción de públicos

Desde su apertura en 2023, el Centro Nacional de las Artes emprendió una transformación de fondo en su estrategia de comunicación: pasó de comunicar una sola sala —el Teatro Colón— a posicionar un proyecto cultural de nueva escala, con presencia simultánea en medios masivos, espacios digitales, calle y territorios. Este cambio no fue solo operativo; implicó repensar el propósito mismo de la comunicación institucional, entendiéndola no como una función de difusión de eventos, sino como una dimensión estratégica del posicionamiento del CNA y como una herramienta activa para la construcción de públicos, la democratización del acceso a la cultura y la consolidación de la identidad institucional.

La estrategia se organizó en cuatro pilares interrelacionados que orientaron la gestión del equipo y que permanecen vigentes en 2026: amplificación, orientada a aumentar el alcance y la participación activa del público mediante una combinación de medios masivos y estrategias de conversión digital; visibilización, centrada en fortalecer las narrativas del CNA y su identidad

institucional a través de storytelling, vocería del equipo humano y alianzas con medios; conexión, enfocada en crear y consolidar comunidad alrededor del CNA mediante programas relacionales y espacios de cocreación; y memoria, dedicada a construir y activar un archivo vivo del Centro.

Gestión de prensa

La gestión de prensa del CNA se consolidó como una de las más activas del sector cultural colombiano. De manera constante se sostuvieron un promedio de entre 12 y 13 impactos semanales en medios nacionales y especializados —entre ellos El Tiempo, El Espectador, RCN Radio, Caracol Radio, Radio Nacional, Infobae y Canal Trece. Estas cifras, construidas sobre una relación de largo plazo con los medios del país, posicionan al CNA como referente permanente en la agenda cultural nacional y como fuente de información confiable para los principales circuitos periodísticos del sector.

Presencia digital

La comunidad digital del CNA creció de forma sostenida y diversificada. Instagram @eneldelia alcanzó 142.023 seguidores, con un alcance acumulado de más de 4,2 millones de cuentas y más de 582.300 interacciones en tres años, consolidándose como la red con mayor dinámica de interacción. Facebook sumó 104.102 seguidores y 131.700 interacciones acumuladas. YouTube registró 178.325 visualizaciones y 10.035 suscriptores, con un crecimiento del 291% en los últimos 12 meses. LinkedIn, activado como canal estratégico para públicos profesionales e institucionales, cerró junio de 2026 con 2.983 seguidores y una tasa de interacción promedio cercana al 9%, una de las más altas del sector.

El portal web eneldelia.gov.co fue objeto de una intervención técnica temprana que mejoró su velocidad de carga e implementó medición analítica sistemática desde julio de 2023. Sus resultados son contundentes: las visitas anuales pasaron de 263.386 en 2023 a 608.609 en 2024 y a más de 1.338.980 en 2025 —un crecimiento superior a cinco veces en menos de dos años—, con una proyección de cierre de 2026 en línea con el máximo histórico alcanzado. La base de usuarios creció de 93.447 a más de 229.000 en el mismo periodo, y la relación de visitas por usuario pasó de 2,8 a 5,8, evidenciando una mayor profundidad de navegación e interés sostenido en los contenidos del Centro.

Diversificación de la estrategia y resultados integrados

La robustez de la estrategia de comunicación del CNA radica en su carácter integrado y no dependiente de un solo canal o formato. Durante el periodo se desplegaron de manera articulada inversión en medios masivos —radio, prensa, televisión y pauta digital—, reactivación del podcast El Palomar con 17 capítulos nuevos, presencia permanente en calle y espacios públicos, producción de materiales BTL diseñados con y para las comunidades a las que se dirigen, herramientas de social listening y monitoreo analítico, publicaciones propias, articulación con la Red Nacional de Teatros y Escenarios Públicos y Patrimoniales, sincronizando esfuerzos comunicativos con más de 30 escenarios del país.

4.7. Un centro de alcance nacional y dimensión internacional.

En sus tres años de gestión, el CNA expandió su alcance gracias a la cooperación, al intercambio y a la colaboración con diferentes agentes de la sociedad nacional e internacional, quienes han reconocido en esta infraestructura pública una plataforma catalizadora de encuentros, creación y desarrollo para la vida.

Durante 2023, 2024, 2025 y lo corrido de 2026, las relaciones del Centro crecieron de forma significativa, articulando hoy a más de 150 aliados entre cooperantes internacionales gubernamentales y no gubernamentales, fundaciones, redes especializadas, asociaciones, equipamientos y centros culturales, embajadas, cajas de compensación, empresas privadas, organismos multilaterales, festivales, mercados, circuitos, medios de comunicación, secretarías, alcaldías, gobernaciones y ministerios.

El relacionamiento con aliados se impulsó a través de varios mecanismos como por ejemplo: las sesiones de socialización y diálogo *Café en el Delia*, la firma de Memorandos de Entendimiento y Acuerdos Marco -entre ellos el establecido con el British Council de Colombia y el Kennedy Center de Estados Unidos-, la vinculación a redes internacionales y la participación en mercados, festivales, conferencias y reuniones sectoriales, que facilitaron la rápida articulación y concreción de proyectos y el acercamiento estratégico con actores del ecosistema artístico, cultural y diplomático.

El equipo estratégico de la Dirección del CNA creó el espacio periódico de relacionamiento *Café en el Delia*, para dar visibilidad a agentes de interés sobre las estrategias de programación, mediación, comercialización, cooperación e internacionalización. Esto con el fin de enriquecer el diseño y el alcance de proyectos priorizados, identificar intereses comunes y favorecer el trabajo articulado con actores del ecosistema incluyendo: agregados culturales de embajadas e instituciones culturales, agencias de cooperación, universidades e instituciones del gobierno local de Bogotá. El mecanismo ha logrado unir capacidades y concretar proyectos internacionales enriqueciendo la programación del Centro.

Imagen 10: Sesión de Café en el Delia en el Foyer Sala Delia Zapata

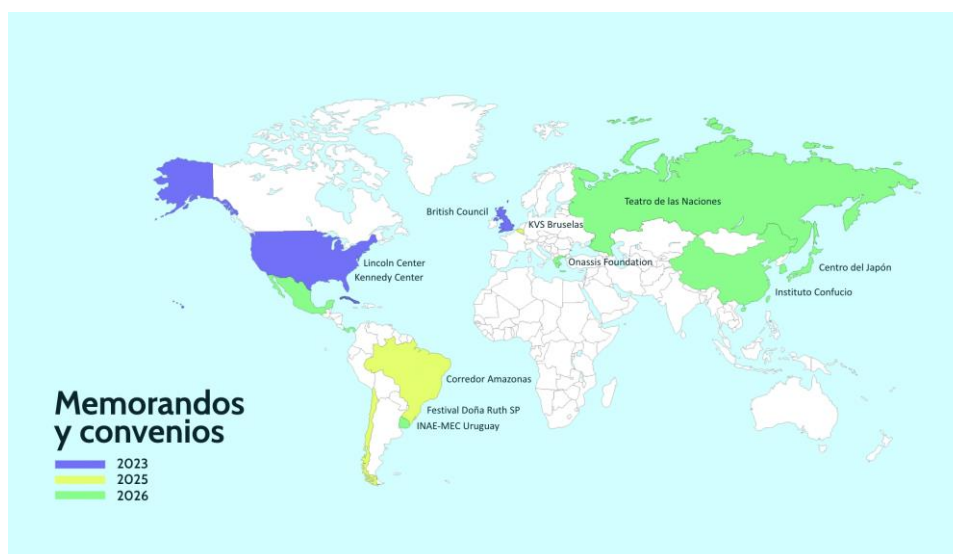


Fuente: Área de Comunicaciones CNA 2024

Actualmente el equipo de Cooperación Internacional CNA y el Grupo de Asuntos Internacionales del Ministerio de las Culturas avanza en la revisión de ocho Memorandos de Entendimiento (MoU) que buscan establecer rutas de trabajo con territorios de todos los continentes, así como fortalecer la cooperación Sur-Sur. Es el caso del MoU con el Lincoln Center de Nueva York, con el Teatro de las Naciones de Moscú, con los Institutos Confucio de China y el Centro Cultural del Japón y con la Fundación Onanssis de Grecia. En América Latina con el Instituto Nacional de Artes Escénicas del Ministerio de Educación y Cultura del Uruguay, y con la Ciudad de las Artes

de Panamá, con el Centro Cultural Gabriela Mistral GAM de Chile y el Corredor Creativo Amazonas junto a Brasil y otros países de la región amazónica. Cada memorando tiene un plan de trabajo específico pensado a tres años con acciones locales, en territorio nacional a través de la Red de Teatros de Colombia y de internacionalización.

Imagen 11: Mapa: Memorandos y convenios 203-2026



Fuente: Centro Nacional de las Artes 2026

El Teatro Colón, ahora perteneciente al CNA, hace parte de la Red Ópera Latinoamérica - OLA desde el 2017. En el Centro también se vinculó a la organización *International Theatre Institute* – ITI a través de su capítulo Colombia el cual conforman algunos teatros y compañías de Bogotá como el Teatror Mayor Julio Mario Santo Domingo y la Compañía Ensamble. Estas redes son de altísimo valor, pues reúnen colegas y directivos de *venues* pares, de Iberoamérica y del mundo, permitiendo el acceso y la participación en conversaciones de interés global sobre las artes escénicas.

La Red Ópera Latinoamérica (OLA) por su parte, agrupa a teatros, compañías y festivales de Iberoamérica y el Caribe, integrada por más de 50 organizaciones de Argentina, Brasil, Chile, Colombia, Costa Rica, Ecuador, España, México, Perú, Portugal, República Dominicana, Uruguay y Venezuela. La red tiene como propósito promover las artes de la representación clásicas en la región por medio de la creación de redes de trabajo, capacitación y formación, internacionalización, prácticas de economía colaborativa y producción asociativa, generando así una comunidad internacional. Su visión es ser el puente entre la lírica Latinoamericana y el mundo, en una red de apoyo, difusión y referencia de la ópera en América Latina, tanto para los teatros de la región, como del extranjero. Contamos entre los miembros OLA: el Teatro Colón de Buenos Aires, el Teatro Solís de Uruguay, el Teatro Teresa Carreño de Caracas, y el Teatro Municipal de São Paulo.

Como resultado de la participación del CNA en la Red OLA, recibiremos la 4ta edición del Foro Mujeres OLA 2026, del 24 al 26 de septiembre en Bogotá. El encuentro reunirá a mujeres directoras y gestoras de plataformas y organizaciones de las artes escénicas para reflexionar sobre el liderazgo, la representación, la programación artística y equidad de género en el sector.

Un foro abierto al público con inscripción previa que consolidará al CNA como un espacio de encuentro para las conversaciones que hoy están transformando el ecosistema cultural iberoamericano. En este marco se presentará la versión 3.0 de la Guía: *Abriendo el Telón para Latinoamérica*, un aporte del Centro Nacional de las Artes para proporcionar herramientas para prevenir, atender, erradicar y reparar las violencias de género en el sector de las artes vivas y escénicas.

Junto a la organización ITI se ha propuesto a la red OLA crear el *1er. Día Internacional de los Teatros y Escenarios públicos y patrimoniales*, una fecha mundial impulsada inicialmente por el CNA para rendir homenaje, reconocer y descubrir nuestras infraestructuras culturales que albergan teatros y escenarios públicos y patrimoniales. Una jornada pensada para la mediación, la memoria y las artes vivas y escénicas.

El CNA tiene la intención de suscribirse próximamente a la Red ISPA - International Society for the Performing Arts. ISPA es una red de más de 500 líderes de las artes escénicas y vivas, que reúne a al menos 60 países. Una comunidad comprometida con intercambio y del diálogo global como herramientas para el fortalecimiento del sector de las artes. Entre los miembros de ISPA se encuentran artistas, productores, creativos independientes, festivales, financiadores y organizaciones de las artes escénicas como, por ejemplo: el Southbank Centre de Reino Unido y el Tokyo Metropolitan Theatre de Japón.

Sobre las líneas de acción en materia de cooperación y alianzas se incluyeron residencias artísticas y técnicas con universidades, compañías y profesionales del sector; transferencias de conocimiento y buenas prácticas con pares institucionales como el Kennedy Center; coproducciones como “La Vorágine Expandida” en alianza con compañías y expertos nacionales como Teatro Petra, Compañía Estable, La Quinta del Lobo y Mapa Teatro; programas de mediación y educación junto a Iberescena y universidades como El Rosario, Universidad de los Andes, ASAB, Sergio Arboleda y la Universidad del Valle; y la formulación de proyectos para la consecución de recursos de fondos internacionales a través de cooperante internacionales como: el Institut Français Paris, el Performing Arts Fund NL, el Onassis Stegi Foundation, el British Council, el Goethe Institute, entre otros.

A lo largo del periodo circularon en el CNA compañías provenientes de más de 60 países, en alianza con la Red Nacional de Teatros y con festivales nacionales como el Festival Internacional de Música del Pacífico Petronio Álvarez y el Circuito de Jazz de Colombia, entre otros. Se avanzó en la internacionalización de obras propias y coproducciones del CNA, con el apoyo del Festival Amazonas de Ópera (FAO) de Manaus (Brasil), el Festival Internacional de Chéjov de Moscú (Rusia), el Festival de Otoño de París (Francia) y el Festival de Teatro de Welt en Chemnitz (Alemania).

La gestión de alianzas para impulsar la participación en mercados, festival, reuniones y conferencias alcanzó un total de 54 comisiones internacionales a 20 países en distintos continentes, con un costo real total de **\$589.702.190**. De este valor el Ministerio de las Culturas invirtió **\$192.828.355** representando el **32,7%** y el **67,3%** restante equivalente a **\$396.873 835**, fue gestionado por fuentes de apoyo externas. Festivales especializados en artes escénicas y vivas como por ejemplo el GrecPro de Barcelona, el Festival de Avignon en Francia o el Belfast International Arts Festival – BIAF. Mercados de la industria de la música como WOMEX y BIME Bilbao, o Cubadisco en la Habana. Bienales y jornadas de danza como la Biennale de la Danse Lyon, Swiss Dance Days, y SiDance en Corea del Sur.

Imagen 12. Comisiones internacionales 2023-2026



Fuente: Centro Nacional de las Artes 2026

Para CNA en su calidad de comprador y programador artístico permanente, articulador de la Red Nacional de Teatros Públicos y Patrimoniales de Colombia y nuevo agente en el ecosistema mundial de artes vivas y escénicas, participar en estos tipos de encuentros internacionales permite al equipo de dirección identificar y seleccionar proyectos destacados gracias a las ruedas de negocios y *showcases*, además de crear alianzas institucionales para la búsqueda de recursos que viabilicen la producción de nuevas creaciones, o bien, concretar colaboraciones con pares para complementar acciones programáticas, como por ejemplo: acciones de mediación, de formación o residencias técnicas y artísticas, intercambiar experiencias para fortalecer el modelo propio del CNA, visibilizar la gestión del teatro y construir relaciones internacionales que requieren tiempo para establecer lazos de confianza y lograr cada vez más un mayor impacto y resultados de esta cooperación. Así, la asistencia activa facilita la comprensión sobre los estados de los diversos ecosistemas internacionales, iberoamericano y mundial, suscitando el encuentro de aliados potenciales, descubriendo nuevas tendencias, con el fin de ser más estratégicos en el rol que se desempeña desde el Ministerio de las Culturas.

Entre tanto, el Delia se consolidó también como casa de mercados y festivales nacionales de alcance internacional, entre ellos, el Bogotá Music Market - BOmm, el Bogotá Audiovisual Market - BAM, la realización de los premios Macondo, de los Premios Bravo y de distintos festivales de cine, así como ser miembro del comité curatorial y una de las sedes de las dos ediciones del Festival Internacional de Artes Vivas (FIAV), ha permitido recibir delegaciones

nacionales e internacionales de excelencia en las artes escénicas y artes audiovisuales y así establecer nuevas rutas de cooperación con instituciones pares, bookers y artistas y con la industria musical, escénica y audiovisual.

Uno de los logros más destacados fue la suscripción del convenio RTVC – CC 2169 – 2025, suscrito con RTVC Sistema de Medios Públicos, una alianza estratégica que convirtió a Señal Colombia y a la Radio Nacional de Colombia en medios oficiales del Centro, habilitando la transmisión regular de su programación artística a través de la radio y la televisión pública del país durante los próximos 5 años. Esta alianza, suscrita el 23 de julio de 2025 entre el Ministerio de las Culturas, las Artes y los Saberes, RTVC y el CNA, respondió a un diagnóstico estructural sobre el fomento cultural en Colombia: el acceso a la creación, la formación y la investigación artística ha estado tradicionalmente más desarrollado que el acceso mismo a la experiencia cultural por parte de la ciudadanía en los territorios.

A través de este convenio, la oferta artística del Centro — que tiene mayor recurrencia en el Teatro Colón, la Sala Delia, la Sala Fanny Mikey y la Sala Teresita Gómez— dejó de estar circunscrita al aforo de sus salas para proyectarse a la totalidad del territorio nacional, aprovechando la infraestructura pública de telecomunicaciones que opera RTVC en 73 frecuencias de radio a nivel nacional y del alcance en la totalidad del territorio nacional de la señal de televisión digital de Señal Colombia. De este modo, el Centro avanzó en la descentralización y democratización del acceso a la cultura, multiplicando el alcance de cada función más allá de su capacidad física instalada.

La implementación de esta alianza se materializó en una agenda sostenida de transmisiones. El concierto "Los tambores de Totó" inauguró el ciclo de transmisiones el 26 de julio de 2025, marcando simultáneamente el lanzamiento de Casa de Festivales, estrategia del CNA orientada a convertir sus instalaciones en sede oficial de las principales fiestas y carnavales populares del país —entre ellos, el Festival Petronio Álvarez, el Carnaval de Negros y Blancos, el Festival Internacional del Joropo y el Festival Internacional de la Cultura Campesina—. A esta transmisión se sumaron, entre otras, la del ballet contemporáneo "Medea" desde el Teatro Colón y la de la conmemoración del Día de los Teatros el 23 de noviembre de 2025, jornada que articuló la alianza con RTVC al trabajo de la Red Nacional de Teatros y Escenarios Públicos y Patrimoniales, conectando simultáneamente a 24 escenarios en 18 ciudades del país.

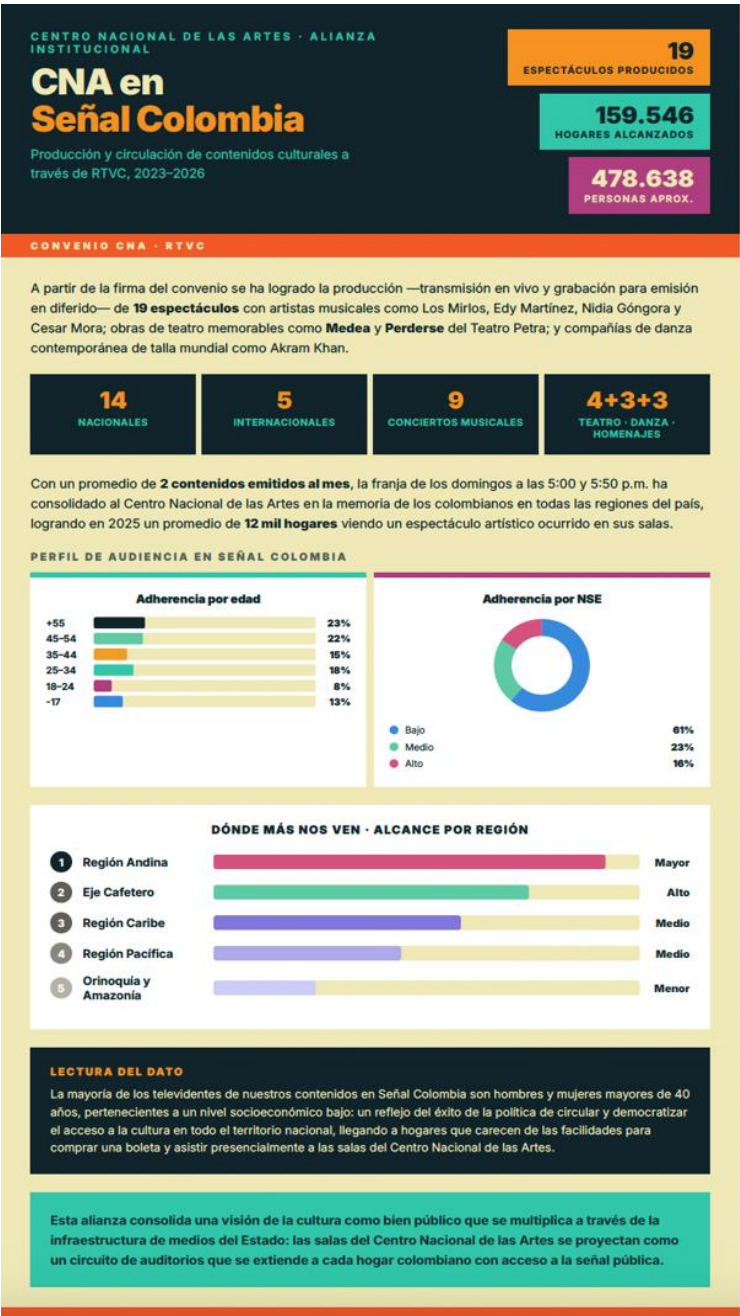
A partir de la firma del convenio hemos logrado la producción (transmisión en vivo y grabación para emisión en diferido) de un total de 19 espectáculos con artistas musicales de la talla de Los Mirlos, Edy Martínez, Nidia Góngora, Cesar Mora, obras de teatro memorables como Medea, Perderse del Teatro Petra o Goodbye, o reputadas compañías de danza contemporánea del mundo como Akram Kham.

De los 19 eventos culturales producidos para televisión (y algunos para radio), 14 son nacionales, 5 internacionales, 9 fueron conciertos musicales, 4 obras teatrales, 3 funciones de danza y 3 de eventos asociados a homenajes o conmemoraciones. La frecuencia de nuestra oferta de contenidos en RTVC con un promedio de 2 contenidos emitidos al mes, ha ido consolidando la franja de los domingos a las 5 y 5:50 p.m., que ha ido capturando nuevos públicos y posicionado al Centro Nacional de las Artes en la memoria y recordación de los colombianos y colombianas de todas las regiones del país.

En este orden de ideas, la ejecución del convenio a través de la producción para televisión y emisión de nuestros contenidos en la pantalla de Señal Colombia ha logrado llegar a 159.546 hogares (478.638 personas aproximadamente), logrando en 2025 un promedio de 12 mil

hogares viendo un espectáculo artístico ocurrido en nuestras salas del Centro Nacional de las Artes.

Imagen 13. Transmisiones en Señal Colombia



Fuente: Centro Nacional de las Artes. 2026

En los gráficos anteriores tomados de los Análisis de audiencias y Rating de las emisiones de nuestros contenidos en Señal Colombia se identifica que la mayoría de los televidentes son hombres y mujeres pertenecientes a un nivel socioeconómico bajo y que son mayores de 40 años de edad, lo que demuestra el éxito en la política de circular y democratizar el acceso a la

cultura en todo el territorio nacional y en hogares que carecen de las facilidades para comprar una boleta y asistir presencialmente a las Salas del Centro Nacional de las Artes.

Esta alianza consolida una visión de la cultura como bien público que se multiplica a través de la infraestructura de medios del Estado: las salas del Centro Nacional de las Artes se proyectan así, en palabras de sus propios gestores, como un circuito de auditorios que se extiende a cada hogar colombiano con acceso a la señal pública.

4.8 Red Nacional de Teatros y Escenarios Públicos y Patrimoniales

En el marco de la actividad misional del **Centro Nacional de las Artes (CNA)** —que alberga, entre sus salas, el Teatro Colón como Teatro Público Nacional—, se impulsa la articulación territorial y el fortalecimiento de la **Red Nacional de Teatros y Escenarios Públicos y Patrimoniales (RNTEPP)**, una estrategia orientada a consolidar un modelo nacional de cooperación entre escenarios públicos y patrimoniales. Esta apuesta promueve la descentralización cultural, la circulación de las artes escénica y artes vivas, y el fortalecimiento de las capacidades de gestión de los teatros vinculados, reconociéndolos como bienes públicos fundamentales para el ejercicio de los derechos culturales, la construcción de memoria colectiva y el acceso de la ciudadanía a la vida cultural. Asimismo, la Red fomenta el trabajo colaborativo entre instituciones, comunidades y agentes culturales, contribuyendo al desarrollo de ecosistemas culturales sostenibles, al fortalecimiento de la democracia cultural, la diversidad y la construcción de paz en Colombia.

Desde una perspectiva de descentralización cultural, la Red busca reducir las brechas históricas de acceso a la oferta artística entre los grandes centros urbanos y las regiones, promoviendo la circulación de contenidos, el intercambio de saberes, la cooperación entre escenarios y el fortalecimiento de capacidades técnicas, administrativas y programáticas en los territorios. Al tiempo, la Red trabaja en cooperación con una visión a largo plazo de fortalecer la sostenibilidad de los escenarios y de los ecosistemas artísticos como resultado de su gestión conjunta para aumentar la circulación y el desarrollo de públicos para una oferta artística diversa y plural. El CNA cumple un rol articulador, impulsando modelos de gobernanza colaborativa, mecanismos de programación compartida y estrategias de mediación y desarrollo de públicos que reconocen la diversidad cultural, étnica y territorial del país y su conexión con el mundo.

Visión de gobernanza colaborativa y modelo de gestión escalable

La Red entiende la gobernanza como la capacidad de conectarse, involucrarse y construir un colectivo para decidir y actuar en conjunto a partir de diferentes aportes de acuerdo con la etapa en la que se encuentra cada teatro y a su visión de trabajo colaborativo. La gobernanza se traduce en articulación, participación y capacidad de gestión teniendo en cuenta que el ecosistema de teatros públicos es asimétrico y las etapas de desarrollo de los escenarios son distintos, por lo tanto, la gobernanza integra a cada agente de manera estratégica y, asimismo, colaborativa con el fin de escalar en el tiempo su crecimiento y fortalecimiento. Los teatros y escenarios integrantes firmaron un acuerdo común que estableció cinco principios orientadores de cada acción y decisión de la Red:

- Solidaridad y participación colectiva: apoyo mutuo y construcción de objetivos compartidos.
- Transparencia y liderazgo ético: claridad en el uso de recursos y en la toma de decisiones.
- Equidad, diversidad e inclusión: garantizar condiciones igualitarias para todos los integrantes de acuerdo con su etapa de desarrollo y capacidad de gestión.

- Autonomía con coordinación: respetar la independencia de cada teatro promoviendo la descentralización.
- Sostenibilidad y eficiencia: asegurar la permanencia de la Red con un uso responsable de los recursos.

La red se desarrolla a través de 4 ejes estratégicos:

1. Gobernanza colaborativa: modelo participativo, descentralizado y transparente, integrado al Sistema Nacional de Cultura, con sostenibilidad institucional a largo plazo.
2. Gestión del conocimiento: sistema integral para documentar y compartir buenas prácticas y para fortalecer capacidades humanas y técnicas de los teatros miembros.
3. Sostenibilidad en red: estrategias colectivas financieras, sociales y culturales; creación de fondos, alianzas y planes estratégicos compartidos, orientadas a la resiliencia, permanencia y proyección de los teatros miembros y contribución a la sostenibilidad artística y de los escenarios.
4. Circulación artística nacional: proyectos conjuntos, residencias y circuitos regionales, nacionales e internacionales que amplíen el acceso equitativo a las artes escénicas en los territorios.

Producto de estos ejes estratégicos, la Red Nacional de Teatros y Escenarios Públicos y Patrimoniales ha consolidado un proceso sostenido de crecimiento, articulación y fortalecimiento territorial.

Imagen 14. Red Nacional de Teatros y Escenarios Públicos y Patrimoniales



Fuente: Centro Nacional de las Artes. 2026

Una trayectoria de crecimiento sostenido: 2023-2026

La Red fue convocada por el CNA en diciembre del 2023 e inició su reactivación con 8 teatros vinculados. En marzo del 2024 se realizó la primera mesa de trabajo logrando convocar a 19 escenarios del país que establecieron en conjunto una hoja de ruta de acciones para impulsar la red desde un enfoque integral y con planificación estratégica a largo plazo, más allá de un ejercicio de circulación fugaz, impulsando ese año, encuentros estratégicos, procesos formativos y acciones de circulación que permitieron fortalecer el trabajo colaborativo entre escenarios públicos y patrimoniales del país.

Durante 2025, la Red amplió su alcance a cerca de 26 teatros, dinamizando espacios de encuentro, que lograron 37 circulaciones en 19 ciudades del País, beneficiando a más de 422 agentes del sector y poniendo en marcha estrategias nacionales como la creación de la fecha conmemorativa del Día Nacional de los Teatros y Escenarios Públicos y Patrimoniales -una gran acción colectiva desarrollada de manera simultánea en distintos territorios, que convocó a más de 15.000 personas en torno a las artes escénicas y al reconocimiento de estos espacios culturales como escenarios de memoria viva para el encuentro ciudadano, con funciones artísticas, recorridos guiados, actividades pedagógicas y acciones de mediación cultural. Esta acción de política cultural posiciona a los teatros públicos como lugares de encuentro ciudadano, diálogo intercultural y construcción de democracia cultural.

Para 2026, la Red supera los 30 teatros y escenarios articulados, ampliando su presencia territorial, fortaleciendo sus procesos de gobernanza y proyectando su trabajo a nivel nacional e internacional, tal como da cuenta la siguiente imagen:

Imagen 15: Mapa de Teatros y Escenarios Públicos y Patrimoniales



Fuente: Centro Nacional de las Artes. 2026

Rutas de Circulación de la RNTEPP

Desde la **Red Nacional de Teatros y Escenarios Públicos y Patrimoniales (RNTEPP)** se estructuró una estrategia de articulación territorial orientada a fortalecer la circulación de las artes escénicas, la cooperación entre escenarios y el intercambio de experiencias y capacidades en los territorios. Para ello, se definieron cuatro rutas que responden a las dinámicas culturales de las diferentes regiones del país, promoviendo el trabajo colaborativo y ampliando las oportunidades de acceso y circulación artística.

Ruta de los Andes: fortalece la conexión entre ciudades andinas, promoviendo procesos culturales, circulación artística y trabajo colaborativo entre escenarios de la región.

Ruta Entre Mares: articula territorios del Caribe y el Pacífico, favoreciendo el intercambio artístico y el diálogo entre procesos culturales diversos.

Ruta del Llano y la Selva: integra iniciativas de la Orinoquía y la Amazonía, ampliando la presencia de la Red en territorios estratégicos para la diversidad cultural del país.

Ruta Horizontes: conecta territorios de frontera y diásporas, fortaleciendo redes de cooperación e intercambio cultural más allá de los límites geográficos tradicionales.

Estas acciones han permitido consolidar procesos de toma de decisiones más participativos y fortalecer una gestión permanente, colaborativa, democrática y descentralizada entre los integrantes de la Red.

Resultados en las regiones

La Red ha generado resultados concretos en el territorio, consolidándose como una plataforma activa de articulación cultural, circulación y fortalecimiento institucional.

Durante 2024, la RNTEPP fortaleció sus capacidades de articulación, gestión y cualificación mediante la realización de dos encuentros nacionales con la participación de 30 representantes de la Red, en los que se definieron acuerdos comunes e identificaron necesidades estratégicas para su fortalecimiento.

Asimismo, se desarrolló el micrositio web y el directorio de la Red, se realizó la caracterización y levantamiento de 11 riders técnicos, se otorgaron cinco becas para el Diplomado de Iluminación a representantes de Pasto, Cartagena y Bucaramanga, y se brindó asistencia técnica en iluminación a 25 representantes de teatros del Valle del Cauca.

En materia de circulación, se desarrollaron 9 acciones en articulación con teatros y festivales regionales, fortaleciendo la programación artística y promoviendo la circulación de obras y compañías en los territorios.

En 2025, la RNTEPP fortaleció la articulación entre los escenarios públicos y patrimoniales del país mediante la realización del Día de los Teatros 2025, iniciativa que convocó a 15.000 asistentes e impactó a 422 agentes culturales de la Red.

En lo corrido de 2026, la RNTEPP ha consolidado su papel como plataforma para la descentralización y circulación de las artes escénicas, alcanzando 21.000 asistentes e impactando a 294 agentes culturales mediante dos estrategias nacionales de circulación.

La Red se convirtió en la gran plataforma para la regionalización del Festival Internacional de Artes Vivas – FIAV 2026, logrando la circulación de 16 compañías nacionales e internacionales en 20 escenarios de 19 ciudades, ampliando el acceso a las artes escénicas y alcanzando a más de 10.000 personas, en articulación con el mecanismo de Circuitos Vivos del Sistema Nacional de Circulación.

De igual forma, el Festival De lo Sagrado Universal impulsado desde el Centro Nacional de las Artes Delia Zapata Olivella promovió la circulación de 12 compañías en 14 escenarios de 10 ciudades, complementada con 10 acciones de mediación en 7 ciudades, logrando un alcance de 11.000 asistentes entre funciones, procesos de mediación y exposiciones en museos.

Imagen 16: Resultados Red Nacional de Teatros y Escenarios Públicos y Patrimoniales



Fuente: Centro Nacional de las Artes. 2026

Fortalecimiento institucional: gobernanza, formación y conocimiento

Del mismo modo, la Red ha venido consolidando un proceso estratégico orientado al fortalecimiento institucional de los teatros y escenarios públicos y patrimoniales, articulando gobernanza, formación, circulación y gestión del conocimiento.

Uno de los avances más significativos ha sido la construcción participativa y validación del Modelo de Gobernanza propio, permitiendo fortalecer los mecanismos de articulación, participación y toma de decisiones entre sus integrantes. Este proceso se complementó con la realización de 3 encuentros nacionales estratégicos (en el que participaron los directores de los teatros, secretarios de Cultura o Coordinadores Culturales de las ciudades), el diseño del proyecto de Resolución para la formalización administrativa de la Red, que se encuentra en proceso de revisión jurídica, instrumento normativo que formaliza su naturaleza, objeto, objetivos, esquema de gobernanza, instancia de articulación institucional, Secretaría Técnica y mecanismos de seguimiento. Esta resolución busca consolidar la RNTEPP como un mecanismo permanente de articulación, cooperación y fortalecimiento de los teatros y escenarios públicos y patrimoniales del país.

Además, se destaca el fortalecimiento de la comunicación y posicionamiento de la Red mediante canales oficiales y producción audiovisual en alianza con RTVC.

En este marco, y como un resultado contundente, se desarrolló el acompañamiento para el diseño y socialización de la hoja de ruta del modelo institucional y operativo del Teatro César Conto Ferrer de Quibdó, consolidándose como una experiencia clave para el fortalecimiento de escenarios culturales en los territorios.

Adicionalmente, con el propósito de fortalecer a los escenarios se llevaron a cabo 3 becas de formación técnica para el fortalecimiento de capacidades en Santa Marta, Cartagena y Pasto.

De manera complementaria, la Red acompaña el crecimiento de los teatros y sus equipos mediante acciones orientadas al fortalecimiento de capacidades, entre ellas:

1. Laboratorios de formación regional y espacios de intercambio de saberes.
2. Procesos de análisis, creación y formación de públicos.
3. Estrategias de programación, comunicación y gestión cultural.
4. Fortalecimiento de capacidades para la circulación y sostenibilidad de los escenarios.

En materia de gestión del conocimiento, la Red implementó la Escuela de Públicos "Mirar y Mirar de Vuelta", con laboratorios desarrollados en Santa Marta y Funza, y desarrolló el LAB Piso 8, con formación técnica en audio, iluminación, vestuario y escenografía en Cali y Quibdó. A ello se sumaron becas de formación en alianza con Iberescena, con participación de agentes culturales de Quibdó, Pasto, Santander, Cartagena y Santa Marta.

Sostenibilidad y herramientas para el sector

Complementario a lo anterior, la sostenibilidad se ha consolidado como un eje transversal del trabajo de esta estrategia, integrando dimensiones financieras, sociales, culturales e institucionales para fortalecer la permanencia y proyección de los escenarios vinculados.

En este proceso, la construcción de una Caja de Herramientas para Teatros y Escenarios Públicos y Patrimoniales se proyecta como uno de los principales aportes de la Red para el fortalecimiento del sector, reuniendo seis lineamientos y guías técnicas con metodologías,

orientaciones y recursos prácticos para acompañar la gestión, programación, mediación, sostenibilidad y articulación territorial de los escenarios.

Los documentos que conforman la Caja de Herramientas para la RNTTP se enlistan a continuación:

Doc 1. Guía para los lineamientos de la Red Nacional de Teatros y Escenarios Públicos y Patrimoniales (RNTTP)

Doc 2. Guía de Mediación Cultural e Innovación Social para un teatro

Doc 3. Mapas para un Teatro: Guía para diseñar el plan y el modelo de programación de un teatro

Doc 4. Guía para la accesibilidad e inclusión para un teatro

Doc 5. Guía para la sostenibilidad de un teatro: principios, fases y herramientas

Doc 6. Abriendo el telón: Guía para la prevención, atención y reparación de violencias basadas en género en el sector de artes escénicas y artes vivas

Esta estrategia de acompañamiento a la red se complementa con acciones como:

1. Gestión de financiación, cooperación y alianzas estratégicas.
2. Mentorías y acompañamiento técnico entre pares.
3. Intercambio de experiencias y circulación de saberes.
4. Procesos colaborativos para fortalecer la sostenibilidad territorial y cultural de los escenarios vinculados.

De cara a 2026, la Red proyecta un conjunto de metas desagregadas por cada eje estratégico, que dan continuidad y escala al trabajo realizado:

- Gobernanza: realización de cuatro encuentros con la Red Nacional de Teatros y Escenarios Públicos y Patrimoniales (RNTEPP) durante el año —el primero, virtual, el 27 de febrero de 2026; el segundo, presencial, el 22 de abril de 2026, en el marco del tercer aniversario del CNA y de la presentación de la programación anual; el tercero y el cuarto, se llevarán a cabo en el segundo semestre del año—.
- Gestión del conocimiento: cuatro acciones del Laboratorio Piso 8 en región para la generación de capacidades técnicas; dos acciones del laboratorio "Mirar y Mirar de Vuelta" de la Escuela de Públicos en región; dos acciones del programa Jóvenes Reporteros en región; una acción del programa Jóvenes Programadores en región o modalidad virtual; y el lanzamiento y difusión de la Caja de Herramientas para la Red.
- Circulación: la Red concibe la circulación como un proceso permanente, colaborativo y descentralizado, que activa rutas en todo el país a lo largo del año para el intercambio cultural. Los proyectos que circulan responden a tres criterios: producciones propias y nuevas creaciones de los teatros; proyectos de creación del ecosistema artístico local y regional; y proyectos internacionales que visitan Colombia. Para 2026, la apuesta ha sido llegar a 30 teatros y/o escenarios de la Red con mayor recurrencia, con más de 80 compañías —entre locales, nacionales e internacionales—, activando mensualmente las rutas de circulación y los distintos nodos territoriales con programación diversa. Del mundo llegarán al país artistas de Cuba, Turquía, Arabia Saudita, Reino Unido, Holanda, Italia, Países Bajos, Brasil, República Dominicana, India, Irlanda, Nueva Zelanda, China y

Ruanda, entre otros, en una apuesta que espera convocar a más de 50.000 personas en la programación en región bajo un modelo de coproducción y de negocio con los teatros y con el ecosistema artístico que sea escalable para artistas emergentes, en expansión, en consolidación y consolidados y sembrar los cimientos de un modelo de circulación y desarrollo de públicos que contribuya a la sostenibilidad artística y de los escenarios.

- **Sostenibilidad:** El CNA ha estructurado un modelo de coproducción orientado a fortalecer las capacidades de generación de valor de los teatros y escenarios vinculados a la Red Nacional de Teatros y Escenarios Públicos y Patrimoniales. Este modelo articula la circulación escalonada de producciones entre los distintos escenarios de la Red como mecanismo de optimización de la inversión, reduciendo los costos unitarios por función y ampliando el potencial de retorno de cada producción. Los recursos generados a través de esta dinámica se proponer canalizan mediante el operador de gestión comercial del CNA, en coherencia con la misionalidad del Centro como plataforma pública de las artes vivas, garantizando así que los excedentes reinviertan en el fortalecimiento del ecosistema cultural de la RNT.

5 DESAFÍOS

El Centro Nacional de las Artes concluye el periodo 2023-2026 como una institución que ha transformado estructuralmente su capacidad de gestión, su alcance programático y su posicionamiento en el ecosistema cultural colombiano. Sin embargo, el camino recorrido también ha puesto en evidencia un conjunto de tensiones estructurales, brechas operativas y retos de mediano plazo que el equipo entrante deberá asumir con claridad técnica y voluntad política. Los desafíos que se presentan a continuación no son obstáculos menores: son las condiciones objetivas sobre las cuales habrá de construirse la siguiente etapa del CNA.

5.1. Desafío de gobernanza: formalización de instancias internas de coordinación

El modelo de gestión del CNA funciona sobre la base de instancias de coordinación que, en su mayoría, operan de manera informal. El Comité de Programación, el Comité Operativo, el Comité de Audiencias y Públicos, el Comité Estratégico y el Comité de Boletería cumplen funciones decisivas en la gestión cotidiana del Centro, pero carecen de formalización que les otorgue trazabilidad documental, mecanismos de seguimiento sistemático y blindaje institucional frente a cambios de personal directivo.

Esta informalidad, que en el corto plazo puede parecer funcional por su agilidad, genera en el mediano plazo una dependencia del liderazgo individual que atenta contra la continuidad institucional. Las decisiones de programación, estrategia y operación deben poder documentarse, evaluarse y transferirse con independencia de quienes ocupen los cargos directivos en cada momento. La formalización de los comités no es una tarea burocrática: es una condición para que la memoria institucional sobreviva a los cambios de gobierno.

5.2. Desafío de descentralización: la Red Nacional de Teatros como proyecto inacabado

La Red Nacional de Teatros Públicos y Patrimoniales (RNTPP) constituye uno de los proyectos estratégicos de mayor envergadura y potencial del CNA, y al mismo tiempo uno de los que mayor continuidad y recursos requiere para alcanzar su madurez institucional. En la vigencia 2025 se

dio un paso simbólico y operativo relevante con la realización del primer Día de los Teatros, que articuló 26 escenarios de manera simultánea; y para 2026 se planteó una agenda de circulación con presencia en más de 30 teatros y 80 compañías de manera recurrente.

Sin embargo, la Red enfrenta desafíos estructurales que trascienden lo programático: la mayoría de los teatros que la integran carecen de planta de personal técnico calificada, equipos en condiciones óptimas, fuentes de financiación diversificadas y modelos de gestión propios. El fortalecimiento real de la Red exige no solo circulación de contenidos, sino transferencia de capacidades, dotación técnica, formación de equipos y un modelo de gobernanza territorial y de coproducción que permita que los escenarios regionales sean agentes culturales activos y no solo receptores pasivos de la programación que se articula desde el CNA, que puedan desarrollar un modelo de gestión ejemplar y escalable de circulación local, nacional e internacional y respondan a los desafíos de los ecosistemas artísticos regionales y al desarrollo de públicos para alcanzar la sostenibilidad artística y de los teatros en el futuro próximo.

5.3. Gestión del conocimiento y flujos de información

El Centro Nacional de las Artes produce, en su operación cotidiana, un volumen significativo de información estratégica: datos de programación, indicadores de mediación, cifras de asistencia y públicos, registros de producción, documentación de la Red Nacional de Teatros y material de archivo histórico y patrimonial. Sin embargo, esta información se gestiona actualmente de manera segmentada entre las distintas áreas funcionales del CNA, sin una arquitectura única que garantice su trazabilidad, interoperabilidad y disponibilidad para la toma de decisiones.

Esta fragmentación representa un riesgo de continuidad institucional. El conocimiento construido durante el periodo 2023-2026 —metodologías de mediación, criterios curatoriales, relaciones con comunidades y aliados, lecciones aprendidas en la gestión de eventos de gran formato— reside, en buena parte, en la memoria de los equipos y en los documentos que se han podido elaborar, pero no en sistemas institucionales que faciliten su transferencia. Esta condición se vuelve aún más crítica de cara a la transición hacia la Unidad Administrativa Especial, que exigirá sistemas de información robustos, auditables y articulados con los estándares de gestión documental del Estado colombiano.

En consecuencia, se requiere implementar un sistema integral de gestión del conocimiento y de flujos de información institucional que garantice trazabilidad, interoperabilidad, circulación oportuna de datos y toma de decisiones basada en evidencia, articulando la producción de conocimiento del CNA con su operación misional, su política de memoria y su proyección hacia la UAE. Este sistema debe desarrollarse a partir de tres componentes clave:

- Una arquitectura única de información institucional que integre de manera interoperable los datos de programación, mediación, mercadeo, producción, administrativa, comunicación, públicos, Red Nacional de Teatros y archivo, hoy dispersos en sistemas y formatos independientes.
- Tableros de control y analítica de datos que permitan visualizar de manera integrada las audiencias, la programación, los indicadores territoriales y la ejecución presupuestal, facilitando el seguimiento gerencial y la rendición de cuentas.
- Mecanismos de retroalimentación y aprendizaje institucional continuo, que conecten las experiencias programáticas, los procesos de mediación y las evaluaciones de gestión en un ciclo permanente de mejora, evitando que cada vigencia deba reconstruir desde cero el conocimiento acumulado por las anteriores.

Lo anterior, permitirá proteger la memoria institucional y garantizar que no dependan exclusivamente de la permanencia de los equipos actuales, pues sí bien es indispensable e ineludible contar con equipo humano especializado y estable, el implementar un sistema de gestión unificado, posibilita la conservación estratégica y sistematizada de los resultados de la institución.

6. Apuestas generales

Las apuestas que se presentan a continuación son continuidades estratégicas que encuentran su fundamento en los instrumentos técnicos, los logros consolidados y las rutas abiertas durante el periodo 2023-2026. Cada una de ellas es accionable desde el primer día de la nueva administración, porque cuenta con los soportes documentales, los aliados institucionales y las capacidades técnicas necesarias para avanzar. Lo que se requiere es voluntad política y continuidad de equipo.

6.1. Consolidar la transición hacia la Unidad Administrativa Especial (UAE)

La creación de la UAE Centro Nacional de las Artes es la apuesta institucional más urgente y de mayor impacto estructural del nuevo periodo. Esta transformación no es solo un cambio de denominación: es la condición sine qua non para que el CNA pueda gestionar con mayor autonomía, planificar con horizonte de largo plazo, diversificar sus fuentes de ingreso con instrumentos jurídicos más robustos y proyectarse como referente de gestión cultural pública a nivel iberoamericano.

Los dos insumos técnicos mínimos para fundamentar esta reforma ante el DAFP y el DNP ya están ejecutados: el análisis de procesos técnico-misionales y de apoyo y la evaluación de prestación de servicios y la evaluación de funciones, perfiles y cargas de trabajo. La apuesta es llevar este proceso a su concreción normativa en la primera mitad del nuevo periodo de gobierno, aprovechando el capital técnico ya acumulado y la inclusión de la propuesta en el debate legislativo sobre reforma a la Ley General de Cultura.

6.2. Completar la dotación técnica.

La apuesta es completar la dotación técnica de las salas y la plazoleta del CNA, incluyendo el recambio de equipos de iluminación, sonido y video con más de diez años de vida útil, la ampliación del sistema de tramoya motorizado para la plazoleta exterior y la incorporación de procesadores de video y sistemas de proyección láser de alta potencia. Esta dotación no solo mejora la calidad técnica: reduce los costos operativos asociados al alquiler constante de equipos externos y eleva la competitividad del CNA para atraer producciones nacionales e internacionales de gran formato.

Finalmente, Los equipos de sonido utilizados en eventos al aire libre —como micrófonos, cables y otros dispositivos— no son resistentes al agua, lo que limita actualmente el uso de la capacidad instalada en la Plazoleta del CNA. Por esta razón, se proyecta la necesidad de instalar un sistema de cubierta tipo membrana arquitectónica autoportante que permita utilizar este espacio incluso en condiciones de lluvia.

Esta solución busca mejorar las condiciones en las que se realizan los eventos, tanto para los asistentes como para los artistas, y fortalecer la capacidad de la Plazoleta para albergar montajes de mayor complejidad. Se espera que su implementación genere mayor confort y seguridad para los asistentes, además de optimizar el aprovechamiento del espacio, lo cual se vería reflejado en la agenda programática artística y cultural del CNA. Cabe señalar que la estructura propuesta

no aumentará ni modificará la cantidad de metros cuadrados construidos, adicional a ello es importante resaltar que este elemento arquitectónico debe evaluarse junto con las áreas de patrimonio y los estamentos reguladores a nivel urbano y normativo (curaduría), considerando los posibles ajustes requeridos al Plan de Ordenamiento Territorial (POT) y a la licencia de construcción vigente.

6.3. Mantener al CNA como referente iberoamericano en gestión cultural pública

El CNA ya reúne las condiciones que lo consolidan como un referente de gestión cultural pública a nivel iberoamericano: una infraestructura de más de 19.000 m², un modelo programático documentado y evaluable, una política de reconocimiento simbólico a las mujeres del campo cultural, una Red Nacional de Teatros en proceso avanzado de consolidación, un programa de mediación con alcance a las infancias, a los jóvenes, a más de 17 pueblos originarios y comunidades afro, entre otros, y una agenda de cooperación internacional activa con instituciones de Europa, América Latina, Norte América y el mundo. Este posicionamiento no es una expectativa de futuro: es un activo institucional ya construido, que se propone sostener y profundizar.

La apuesta es mantener esta trayectoria mediante la continuidad de las alianzas ya formalizadas con redes iberoamericanas de centros culturales, la permanencia activa del CNA en mercados internacionales de artes escénicas y musicales, la proyección sostenida de producciones colombianas hacia circuitos de circulación global y la consolidación de un programa de residencias internacionales que afiance al CNA como casa de creación para artistas del mundo. Así como la consolidación de la formación en los oficios de las artes escénicas y espectáculos para mejorar la cualificación y profesionalización del sector. Esta proyección internacional no es un lujo ni un punto de partida: es una palanca estratégica ya en marcha para la sostenibilidad financiera, la visibilidad del sector y la afirmación de Colombia como país con una política cultural técnica y coherente.

6 RECOMENDACIONES

Sobre la gestión administrativa.

Se recomienda contar con un equipo administrativo y jurídico de apoyo a la supervisión contractual, así como las actividades de seguimiento derivadas de los planes de mejora suscritos con la Contraloría General de la República, en consideración de que estas actividades se encuentran directamente asociadas al cierre de los hallazgos identificados en las auditorías adelantadas a los procesos del CNA. No contar con un equipo que adelante dichas labores, implicaría un riesgo real de reincidencia en las situaciones ya observadas, así como la posibilidad de que se configuren nuevos hallazgos por incumplimiento de los compromisos formalmente asumidos ante el ente de control, con las consecuentes implicaciones disciplinarias, fiscales y reputacionales que ello podría conllevar para la entidad.

El mantenimiento de esta capacidad administrativa y jurídica es, en ese sentido, un factor que permite preservar el estado de avance actual de los planes de mejora suscritos, así como para garantizar la continuidad en la ejecución contractual, la trazabilidad de las alertas financieras y jurídicas asociadas a cada proceso, y el cumplimiento oportuno de los plazos comprometidos con la Contraloría General de la República. Se recomienda, adicionalmente, que la

administración entrante realice una verificación temprana del estado de cada plan de mejora vigente, de manera que la transición de equipos no comprometa la continuidad de las acciones correctivas ya emprendidas.

Sobre la figura jurídica e institucional

Se recomienda dar continuidad y prioridad a la ruta de tránsito institucional del Centro Nacional de las Artes hacia una Unidad Administrativa Especial, en consideración de que la figura actual de Grupo Interno de Trabajo no corresponde a la escala, complejidad operativa y proyección estratégica que el Centro ha alcanzado durante el periodo 2023-2026. Se sugiere que este proceso se aborde como una prioridad de gestión temprana, articulando a la Dirección de Artes, la Secretaría General y las instancias jurídicas y de planeación del Ministerio, con el fin de dotar al CNA de autonomía administrativa, presupuestal y de gobernanza acorde con su naturaleza actual.

Sobre la gestión anticipada de la programación

Se recomienda consolidar la planeación de la programación artística y cultural del Centro Nacional de las Artes con una antelación mínima de un año, en consideración de que los procesos de contratación de artistas, agrupaciones y compañías nacionales e internacionales de alto nivel exigen tiempos de gestión, negociación y confirmación que, en la mayoría de los casos, superan los ciclos administrativos de corto plazo. Una planeación anticipada permite, así mismo, optimizar la articulación con los procesos de contratación pública, la gestión presupuestal, la coordinación logística y técnica de los espacios, y la construcción de alianzas con aliados nacionales e internacionales, evitando la improvisación y la concentración de cargas operativas en periodos reducidos.

La ausencia de una programación planeada con la debida antelación implica riesgos concretos para la operación del Centro: dificultad para acceder a agrupaciones y artistas de alta demanda internacional, cuyas agendas se definen con años de anticipación; limitaciones en la negociación de condiciones favorables en materia de honorarios y logística; y contingencias en los procesos de contratación, que puede derivar en la pérdida de oportunidades de circulación y coproducción, o pérdida de confianza institucional, entre otros.

Se sugiere, en consecuencia, que la formulación de la programación anual se realice con una antelación mínima de un año, articulada con los ciclos de planeación presupuestal y contractual del Ministerio, y que dicha práctica se incorpore como un lineamiento de gestión formalizado, de manera que la anticipación en la programación no dependa de la gestión individual de cada equipo directivo, sino que se consolide como una capacidad institucional propia del modelo de gestión del CNA.

Lo anterior debe considerarse, así mismo, a la luz de su impacto directo sobre la gestión comercial del Centro: una programación definida con la debida antelación amplía de manera significativa los tiempos disponibles para la divulgación y promoción de cada evento, permitiendo el diseño de estrategias de comunicación escalonadas, la articulación oportuna con medios y aliados estratégicos, y una mejor planificación de la política de precios y de las campañas de mercadeo dirigidas a los distintos segmentos de público. Esta ampliación de los tiempos de promoción incide de manera directa y positiva en la venta de boletería, en la medida en que permite alcanzar públicos potenciales con mayor anticipación, facilita la toma de

decisiones de compra por parte de los usuarios y reduce la concentración de esfuerzos comerciales en las semanas inmediatamente anteriores a cada evento, condición que, a su vez, suele traducirse en menores niveles de ocupación.

Se recomienda, entender esto también como una variable determinante de la sostenibilidad financiera del Centro, en tanto la venta de boletería constituye una de las fuentes propias de ingresos que contribuyen a su operación.

Sobre la sostenibilidad presupuestal

El período 2023-2026 tuvo una dinámica presupuestal que respondió, de manera consistente, a los distintos hitos que ha atravesado el CNA en su proceso de consolidación institucional. En 2023, la asignación de \$35.614 millones respondió a las necesidades propias del año de inauguración del Centro, marcado por procesos intensivos de dotación de salas y por una inversión inicial en infraestructura técnica y operativa indispensable para poner en marcha su operación. Esta primera vigencia constituyó, en ese sentido, el punto de partida de una curva de inversión que, como es propio de los procesos de puesta en funcionamiento de infraestructuras culturales de esta envergadura, exigió un esfuerzo presupuestal significativamente mayor frente a las vigencias subsiguientes.

En 2024, la asignación de \$28.344 millones permitió dar continuidad a esa fase de consolidación, mediante procesos de dotación técnica complementaria y el desarrollo de una agenda programática robusta que comenzó a evidenciar la capacidad instalada del Centro. A partir de 2025, una vez superada la fase de inversión inicial en infraestructura y dotación, la asignación se ajustó a \$20.251 millones, cifra que se mantuvo en una tendencia de crecimiento moderado con los \$22.000 millones asignados en 2026. Esta trayectoria refleja el tránsito natural de una etapa de inversión de arranque hacia una fase de operación regular, en la que, no obstante, la reducción frente a los primeros años -justificada en que habían sido superados los procesos de dotación-, la inversión ha sido constante, significativa y de gran relevancia para el cumplimiento de los cometidos misionales del Centro.

Para que el CNA pueda consolidar los avances alcanzados durante el período, responder de manera oportuna a la demanda creciente del sector artístico nacional y avanzar con solidez en la ruta institucional hacia la Unidad Administrativa Especial, resulta necesario que la asignación presupuestal de las próximas vigencias sea sostenida, y coherente con la escala real de operación del Centro. Una asignación presupuestal adecuada no solo garantiza la continuidad de la operación misional, sino que fortalece de manera directa la contratación de artistas y compañías, asegura el mantenimiento del patrimonio arquitectónico a su cargo, y permite responder con solvencia a los requerimientos técnicos que exigen las producciones nacionales e internacionales que el Centro alberga. De manera correlativa, la previsibilidad presupuestal consolida la confianza del sector cultural en el Estado como socio estratégico de largo plazo, condición indispensable para el fortalecimiento del ecosistema artístico que el CNA está llamado a articular.

La sostenibilidad presupuestal es, un variable estructural que permite que el modelo de gestión construido durante este período opere con toda la potencia que su complejidad y su vocación misional exigen, y que el CNA transite, con las garantías institucionales necesarias, hacia el fortalecimiento de su naturaleza jurídica y de su capacidad de gestión.

Por tanto, recomienda que la asignación presupuestal del CNA en las vigencias venideras mantenga un comportamiento sostenido y previsible, coherente con la escala de operación alcanzada por el Centro y con los compromisos programáticos, técnicos y de mantenimiento

patrimonial que de ella se derivan. La previsibilidad presupuestal debe entenderse como una condición mínima habilitante tanto para la operación misional del Centro como para la confianza del sector artístico nacional e internacional en su continuidad como socio estratégico del Estado.

Adicionalmente, se recomienda seguir avanzando en la consolidación de aliados y cooperantes que posibiliten incrementar las fuentes de financiamiento de la agenda programática, de tal forma que se sigan robusteciendo el eje de sostenibilidad del Centro.

7 INDICADORES DE LA DEPENDENCIA

Los indicadores para el CNA en la vigencia 2026 son:

INDICADORES DE GESTIÓN - ISOLUCIÓN			
Nombre del Indicador	Formula del Indicador	Resultado 2025	Meta 2026
Cumplimiento de actividades artísticas y culturales	# Actividades artísticas y culturales realizadas en el mes / # Actividades artísticas y culturales programadas en el mes	97.03%	98%
Cumplimiento de actividades de mediación, diálogo y fortalecimiento	# Actividades: actividades de mediación, diálogo y fortalecimiento realizadas en el mes / # Actividades: actividades de mediación, diálogo y fortalecimiento programadas en el mes	100%	100%
Inscripción de personas en la agenda programática del CNA a través de Redes Sociales	# de personas que se inscriben en las actividades de nuestra agenda programática a través de nuestras RRSS / # de personas que se inscriben en las actividades de nuestra agenda programática	66,21%	70%
Espectadores presenciales de los espectáculos artísticos y culturales presentados en el CNA	# de Espectadores presenciales de los espectáculos artísticos y culturales presentados en el CNA	141.289	100.000
Ingresos de terceros gestionados con la	Sumatoria de recursos gestionados por la	\$7.809.170.765	\$7.800.000.000

comercialización y venta de servicios del CNA.	comercialización de servicios del CNA		
--	--	--	--

INDICADORES DE PLAN DE ACCIÓN- SINIC				
Programa	Bienes / servicios	Nombre del Indicador	Resultados 2025	Meta 2026
Mediación Espacios Vivos e Innovación	Actividades de apropiación y usos de la infraestructura realizadas	# de Beneficiarios de las actividades de apropiación y usos de la infraestructura	8253	14000
		# de Actividades de apropiación y usos de la infraestructura realizadas	477	819
	Actividades de Diálogos y experiencias culturales	# de Actividades de Diálogos y experiencias culturales realizadas	25	90
		# Asistentes de las actividades de Diálogos y Experiencias Culturales	523	4800
		# Agentes culturales y otros beneficiados por la realización de actividades de Diálogos y experiencias culturales	376	200
	Actividades de Prácticas y Formación	# Asistentes de las actividades de Prácticas y Formación	6502	3695
		# Actividades de Prácticas y Formación realizadas	189	122
		# Agentes culturales y otros beneficiados por la realización de actividades del Prácticas y Formación	241	150

	Actividades de Escuela de Públicos	# Actividades de Escuela de Públicos realizadas	En 2025 no se contemplaba como programa aparte y estaba incluido dentro del programa de Diálogos y Experiencias Culturales	94
		# Asistentes de las actividades de Escuela de Públicos		
		# Agentes culturales y otros beneficiados en el periodo para el desarrollo de actividades de Escuela de Públicos		
	Actividades de fortalecimiento sectorial en el marco de la activación de la Red Nacional de Teatro Público Patrimoniales (RNTPP)	# de Acciones de fortalecimiento sectorial en el marco de la activación de la Red Nacional de Teatro Público Patrimoniales (RNTPP) realizadas	7	30
Programación Artística	Actividades de circulación nacional en espacios del CNA	# de Actividades de circulación nacional en espacios del CNA realizadas	236	337
		# de Actividades de circulación internacional en espacios del CNA realizadas	46	59
		# de Agentes impactados de la circulación nacional e internacional en espacios del CNA	505	2000
	Producciones artísticas propias	Proyecto de creación artística desarrollado por el CNA	No se contempla indicador para 2025	4

	Actividades de circulación en el territorio nacional	# de Funciones artísticas circuladas en región realizadas	37	110
		# de Agentes impactados con la circulación en región	422	700

Actualmente el desarrollo y avance de las metas planeadas se está llevando a cabo de conformidad a lo previsto y no presentan alertas.

8 ASIGNACIÓN Y EJECUCIÓN PRESUPUESTAL 2023 - 2026

AÑO	TIPO DE GASTO	APROPIACIÓN VIGENTE	COMPROMISO		OBLIGACIONES		OBLIGACIONES + RESERVA EJECUTADA	
			Valor	%	Valor	%	Valor	%
2023	Funcionamiento	\$ 0	\$ 0		\$ 0		\$ 0	
	Inversión	\$ 35.614	\$ 34.457	97%	\$ 21.830	61%	\$ 33.788	95%
	Total	\$ 35.614	\$ 34.457	97%	\$ 21.830	61%	\$ 33.788	95%
2024	Funcionamiento	\$ 0	\$ 0		\$ 0		\$ 0	
	Inversión	\$ 28.344	\$ 27.581	97%	\$ 19.300	68%	\$ 27.492	97%
	Total	\$ 28.344	\$ 27.581	97%	\$ 19.300	68%	\$ 27.492	97%
2025	Funcionamiento	\$ 0	\$ 0		\$ 0		\$ 0	
	Inversión	\$ 20.252	\$ 20.237	100%	\$ 16.711	83%	\$ 19.989	99%
	Total	\$ 20.252	\$ 20.237	100%	\$ 16.711	83%	\$ 19.989	99%
2026	Funcionamiento	\$ 0	\$ 0		\$ 0		\$ 0	
	Inversión	\$ 21.456	\$ 19.049	89%	\$ 8.484	40%	\$ 8.484	40%
	Total	\$ 21.456	\$ 19.049	89%	\$ 8.484	40%	\$ 8.484	40%

*Corte a 30 de junio de 2026

Fuente: Oficina Asesora de Planeación Cifras en millones

9 ANEXO CONTRATOS DE LA DEPENDENCIA

La gestión contractual se constituyó en una herramienta fundamental para el cumplimiento de las funciones y objetivos estratégicos del Centro Nacional de las Artes, permitiendo la ejecución de programas, proyectos y actividades orientadas al fortalecimiento de la oferta cultural, artística y administrativa de la entidad. En este sentido, la contratación de personas naturales y jurídicas respondió a las necesidades operativas, técnicas y especializadas requeridas para el adecuado funcionamiento institucional.

Durante el periodo objeto de análisis, la entidad evidenció un comportamiento dinámico en materia contractual, especialmente en la vinculación de personas naturales, quienes desempeñaron actividades de apoyo a la gestión, asistencia técnica, producción, comunicaciones y desarrollo de proyectos institucionales.

La contratación adelantada durante el periodo 2022-2026 estuvo orientada principalmente al fortalecimiento de las actividades relacionadas con la gestión de proyectos y programas, la

producción técnica y artística, los procesos de formación y mediación, así como las estrategias de divulgación, comunicaciones y posicionamiento institucional.

En materia de gestión de proyectos, se adelantaron contratos destinados al seguimiento de convenios, apoyo en la ejecución de programas y acompañamiento a las diferentes áreas misionales de la entidad. De igual manera, se desarrollaron procesos contractuales orientados a la producción de eventos, montajes, actividades técnicas y logísticas necesarias para garantizar la operación del Centro Nacional de las Artes.

Asimismo, se fortalecieron las estrategias de formación y mediación cultural mediante la vinculación de profesionales especializados en el desarrollo de procesos pedagógicos, formulación de proyectos y acompañamiento a comunidades y grupos de interés.

Finalmente, la gestión contractual permitió consolidar los procesos de comunicaciones institucionales, mediante la contratación de servicios de divulgación, estrategias digitales, manejo de redes sociales y posicionamiento de la oferta artística y cultural de la entidad.

Para ampliación de la información, se adjunta anexo en formato Excel en donde podrá evidenciarse el estado de ejecución de los contratos con corte al 30 de junio de 2026 y la proyección de acciones y entregables con corte al 31 de diciembre de 2026.

De acuerdo con la información consolidada en el cuadro de seguimiento de liquidaciones interno, entre el 2023 y el 2026 se adelantaron procesos de liquidación de contratos de prestación de servicios, contratos interadministrativos, convenios y demás modalidades contractuales suscritas por la entidad, logrando avances significativos en la depuración de expedientes y en la reducción de contratos pendientes de cierre, teniendo a la fecha en proceso de liquidación los siguientes contratos:

Contrato	Fecha de terminación	Estado
Convenio 1042-2022	30-abr-26	En proceso de cierre y validación de documentación para cierre
Convenio 1132-2024	15 – may- 2025	En firmas del asociado.
Convenio 1662 -2025	13-mar-26	En proceso de cierre y validación de documentación para cierre

La suscripción de las liquidaciones se proyecta materializar en el segundo semestre del año, de acuerdo con la planeación y gestión administrativa del Centro.