



CONCEJO DE MEDELLÍN

EL PODER ES **TÚYO**

# OPPCM

Observatorio de Políticas Públicas  
del Concejo de Medellín

GESTIÓN PÚBLICA DE LA CULTURA CIUDADANA EN MEDELLÍN - 2019



Universidad  
de Medellín  
Ciencia y Libertad



Vigilada Mineducación

## Contenido

1. Introducción .....	3
2. Metodología .....	4
3. Marco conceptual .....	5
3.1 ¿Qué se entiende por <i>Cultura Ciudadana</i> ? .....	5
3.2 La <i>Cultura Ciudadana</i> en los ejercicios de planeación municipal: un resumen histórico .....	7
4. Gestión pública de la Cultura Ciudadana en Medellín hoy .....	9
4.1 Transversalización en el Plan de Desarrollo 2016- 2019 .....	9
4.1.1 ¿Cómo está plasmada la transversalización? .....	9
4.1.2 ¿Cómo se materializa esta transversalización? .....	10
4.1.3 ¿Debe ser la Cultura Ciudadana una dimensión en el Plan de Desarrollo? .....	12
4.2 Política Pública de Cultura Ciudadana .....	14
4.2.1 ¿Cómo es la Política Pública de Cultura Ciudadana? .....	15
4.2.2 Indicadores de la Política Pública de Cultura Ciudadana .....	16
4.2.3 Oportunidades frente a la Política Pública de Cultura Ciudadana .....	17
5. Retos Institucionales frente a la Cultura Ciudadana .....	19
5.1. Retos de la institucionalidad .....	19
5. 2. Retos Institucionales frente a la transversalización .....	20
5.3. Retos de la Política Pública de Cultura Ciudadana .....	21
5.4 Retos para y de otros actores .....	22
6. Comentarios finales .....	24
Referencias .....	26
ANEXOS .....	28

## Índice Tablas

Tabla N.1: Entrevistados

Tabla N.2: Resumen Reto “Cultura Medellín” del Plan de Desarrollo 2016-2019

Tabla N.3: Elementos de la Política Pública de Cultura Ciudadana

## 1.Introducción<sup>1</sup>

El Observatorio de Políticas Públicas del Concejo de Medellín, operado por la Universidad EAFIT y la Universidad de Medellín, en su labor de asesor técnico de la Corporación, realiza anualmente investigaciones de interés prioritario para la ciudad y los Concejales con el fin de enriquecer el debate público y la toma de decisiones. Este informe presenta los resultados de la investigación sobre *Cultura Ciudadana*, uno de los temas priorizados durante el año 2019 por el Observatorio.

La cultura ciudadana ha venido cobrando mayor importancia en la academia, la sociedad civil y el gobierno, ocupando hoy un lugar en la agenda pública. En este sentido, es pertinente investigar su papel en la administración, la manera en que está siendo gestionada y los retos y oportunidades que tiene la ciudad de Medellín al respecto. Lo anterior se justifica aún más cuando se reconoce a la cultura ciudadana como un elemento crítico dentro de las dinámicas sociales modernas, donde a diario conviven miles de personas en espacios urbanos y la manera en que estas se relacionan y comportan entre sí determina muchos de los problemas – y las soluciones – sociales (Carvalho, 2019) (Escobar, 2019). La cultura ciudadana como aquello que permite reconciliar la costumbre, la moral, las normas sociales y jurídicas, asentar la confianza y el respeto de y entre los ciudadanos, la convivencia entre la diferencia y la deliberación ciudadana alrededor de lo público, debe ser un elemento central en el debate público y en la preocupación de los gobernantes y de los ciudadanos (Laboratorio de Cultura Ciudadana , 2017).

El objetivo de la presente investigación es indagar sobre la gestión de la cultura ciudadana durante la actual administración (2016-2019), específicamente alrededor de la transversalización de esta y de la Política Pública de Cultura Ciudadana recién aprobada por el Concejo de Medellín (14 de julio del 2019). Adicionalmente, pretende brindar luces sobre los principales retos y oportunidades que enfrenta la ciudad para la gestión de la cultura ciudadana durante las próximas administraciones.

Para lograr lo propuesto, la investigación está estructurada de la siguiente manera: 2. La metodología sobre la cual se fundamentó la investigación; 3. El marco conceptual, donde se presenta el concepto de cultura ciudadana y se realiza un recorrido histórico por los ejercicios de planeación municipal en relación con la cultura ciudadana; 4. El análisis de la gestión de la cultura ciudadana durante la actual administración (2016-2019), estudiando principalmente la transversalización de la cultura ciudadana y la recién aprobada Política Pública de Cultura ciudadana; 5. Los retos institucionales que tendrán las próximas administraciones para abordar de manera adecuada la gestión pública de la cultura ciudadana; y 6. Comentario finales.

---

<sup>1</sup> Investigación elaborada por Federico Gutiérrez Naranjo ([fgutier9@eafit.edu.co](mailto:fgutier9@eafit.edu.co)) y Carolina Cano Torres ([acanoto@eafit.edu.co](mailto:acanoto@eafit.edu.co)).

## 2. Metodología

La presente microinvestigación tuvo una duración de dos meses y medio (2.5 meses). Fue concebida para tener un alcance descriptivo, esto es: “busca especificar las propiedades, las características y los perfiles importantes (...) del fenómeno que se someta a un análisis” (Hernández, Fernández, & Baptista, 2003, pág. 117). Al ser un ejercicio principalmente descriptivo, no busca establecer relaciones causales del fenómeno explorado (la gestión pública de la cultura ciudadana), pero lo anterior no obsta que se generen recomendaciones que nacen de la información recolectada.

Para direccionar la investigación, se realizó una guía metodológica (Anexo N. 1) que se aprobó por los concejales Daniel Carvalho, Daniela Maturana y María Paulina Aguinaga, y en la cual se plasmaron los objetivos, las fuentes de información y la posible estructura de la investigación. Las fuentes de información fueron principalmente cualitativas, y se extrajeron de revisión documental y de entrevistas semiestructuradas. Estas últimas se irguen como la información más importantes para acercarse al fenómeno estudiado a través de los actores relevantes para la cultura ciudadana (Hernández, Fernández, & Baptista, 2003, pág. 455). Los actores entrevistados fueron:

Tabla 1: Entrevistados

Nombre	Cargo
Santiago Silva	Subsecretario de Ciudadanía Cultural
Lina Marcela Calle	Subsecretaria de Gobierno Local y Convivencia
Daniel Carvalho	Concejal de Medellín
María del Rosario Escobar	Directora del Museo de Antioquia y ex Subsecretaria de Ciudadanía Cultural
Andrea Arroyave	Coordinadora de la Política Pública de Cultura Ciudadana
Lucas Vargas	Profesional de la Subsecretaría de Ciudadanía Cultural
Adolfo Eslava	Profesor de EAFIT, PhD., experto en ciencias del comportamiento y confianza ciudadana.
Juan José González	Excoordinador del Laboratorio de Cultura Ciudadana, actual encargado de voluntariados en Fundación SURA.
Oriana Galindo Muñoz	Coordinadora Laboratorio de Cultura Ciudadana 2019.
Martha Ximena Solano	Encargada de educación y seguridad vial de la Secretaría de Movilidad.

Fuente: elaboración propia: EAFIT, 2019

### 3. Marco conceptual

#### 3.1 ¿Qué se entiende por *Cultura Ciudadana*?

En el siguiente apartado se describe lo que se entiende en términos generales por *cultura ciudadana*, y su importancia para las relaciones sociales y colectivas. Lo anterior da como resultado una preocupación desde la administración por entenderla como una herramienta que permita afrontar los problemas públicos. Por último, se establecen los retos y oportunidades que ofrece la cultura ciudadana como enfoque administrativo.

En términos generales,

La cultura se expresa en lo acostumbrado, sobre todo en la medida en que lo acostumbrado tiene autoridad. La costumbre vale como expresión de la cultura, especialmente cuando “obliga” supra subjetivamente, cuando expresa autoridad generando sentido y sentimiento de obligación (Mockus, 2002, pág. 33).

Y es en el plan de la costumbre donde se genera sentimiento de compromiso y obligación, en el que se inscriben las acciones dirigidas a fortalecer las formas de lo público en consonancia con los ciudadanos y la manera en que se relacionan consigo mismos, entre sí y con el medio en el que se desarrollan.

En Colombia, la primera vez que se consolidó la cultura ciudadana como concepto de las estrategias públicas, se dio durante la primera alcaldía de Antanas Mockus en la ciudad de Bogotá (1995- 1998), con el propósito de comprender ciertos problemas sociales como el resultado del divorcio entre los sistemas regulatorios legales, morales y culturales (Mockus, 2002). Ya que, cuando esto ocurre, se deterioran los lazos de confianza, cumplimiento y convivencia establecidos en la base de las relaciones sociales.

Identificado el sentido del concepto, podemos decir que la cultura ciudadana “consiste en seguir reglas, en celebrar y cumplir acuerdos, y generar y reproducir confianza; confiar en los demás y lograr que el cumplimiento de reglas y acuerdos retroalimente esa confianza” (Mockus, 2002, pág. 30) permitiendo que los ciudadanos estén en capacidad de balancear las expectativas públicas y privadas en la búsqueda de establecer unas reglas de juego sociales y legales importantes para la convivencia, en la medida en que el incumplimiento no sólo hace referencia al marco normativo, sino también a la cotidianidad con el otro (Laboratorio de Cultura Ciudadana , 2016, pág. 6).

En un ámbito más específico, podríamos decir entonces que la gestión a través de la cultura ciudadana puede entenderse como: (i) una política pública o un conjunto de políticas públicas (Bromberg, 2003) impulsadas por la administración, dirigido hacia la sociedad civil. Al mismo tiempo puede entenderse (ii) como un proyecto social orientado hacia el fortalecimiento del ejercicio de la ciudadanía desde todos los sectores y para todos los actores sociales, incluyendo funcionarios del Estado, tomadores de decisiones y grupos históricamente excluidos (Alcaldía de Medellín; Corpovisionarios, 2017). Esto es, un deber ser de la sociedad en conjunto, como un todo. Y (iii) como una iniciativa que promueve el fortalecimiento de los sujetos con la norma (Alcaldía de Medellín; Corpovisionarios, 2017). Lo que quiere decir, que el sentido mismo de la cultura ciudadana puede interpretarse a razón de los actores y dinámicas que se seleccionen para establecer el enfoque.

Ahora bien, ubicándonos en el primer entendido de la cultura ciudadana, esto es, como un enfoque que mira problemas públicos desde una configuración que tiene en cuenta las reglas tanto formales como informales, donde el actor potenciador es el Estado, se interpreta como un “esfuerzo gubernamental por reducir la distancia entre el comportamiento ciudadano efectivo y el comportamiento normativo esperado” (Laboratorio de Cultura Ciudadana , 2017, pág. 7).

Esta decisión entonces de tramitar los problemas públicos mediante la búsqueda por fortalecer la cultura ciudadana tiene consigo unos (i) retos y unas (ii) oportunidades propias del enfoque:

(i) *Retos*. El Laboratorio de Cultura Ciudadana en su publicación *Imaginarios comunes, sueños colectivos y acciones ciudadanas* (2017), aborda tres retos identificados desde la apuesta institucional que se ha dado en términos de cultura ciudadana en Medellín.

El primero, sobre “las estructuras de gestión que se hacen necesarias para poder asumir de forma eficiente el gobierno de la agenda de cultura ciudadana de una administración municipal” (Laboratorio de Cultura Ciudadana , 2017, pág. 10). A saber, la importancia de establecer espacios delimitados por reglas formales en donde los actores interesados puedan llevar a cabo la construcción de sus acuerdos mínimos y de las reglas de coordinación acerca de la manera en que se van a gestionar los problemas públicos desde el enfoque de cultura ciudadana.

El segundo, “la vocación transversal del enfoque de cultura ciudadana presenta un reto de articular acciones y alcanzar acuerdos sobre mensajes y aproximaciones a la solución de problemas públicos y de gestión” (Laboratorio de Cultura Ciudadana , 2017, pág. 11). Y esto es un reto dado que esto sólo es posible siempre y cuando exista la voluntad política por parte de los actores que están llamados a coordinarse para la consecución de los planes, programas y proyectos que se tracen. Se necesita sobre todo de un “esfuerzo por crear espacios de participación ciudadana que posibilite el aporte al diseño, implementación y evaluación de las acciones con enfoque de cultura ciudadana que se adelanten” (Laboratorio de Cultura Ciudadana , 2017, pág. 11).

El tercero es el desafío ante la posibilidad de dar una conversación pública sobre confianza en dos sentidos: (i) con respecto al enfoque, su efectividad, su relevancia y sus alcances; y (ii) con relación al objetivo colectivo de construir confianza (Laboratorio de Cultura Ciudadana , 2017), entendiendo este último como un ejercicio de reconocimiento que permita la consolidación de relaciones de cooperación.

(ii) *Oportunidades*. Luego, a la administración se le presentan una serie de oportunidades en la ciudad al establecer un enfoque de cultura ciudadana para abordar los problemas públicos:

En primer lugar está su “altísima visibilidad ante la sociedad, lograda en buena parte por la vía de los medios masivos de comunicación” (Mockus, 2002, pág. 25). Ya que, de ser llevado a términos claros y eficientes, el mensaje se le presenta al ciudadano como un tema de la cotidianidad con el que puede tener lugares de encuentro.

En Medellín particularmente existen “fortalezas en la forma del capital social de sus habitantes, su disposición a regular y ser regulados, y en la oportunidad de sumarlos a procesos de transformación ciudadana desde el comportamiento individual y colectivo.” (Laboratorio de Cultura Ciudadana , 2016, pág. 7). Esto puede tomarse como una oportunidad a ser explotada cuando se desplieguen las formas de proceder ante los problemas de convivencia, confianza y cumplimiento, teniendo en cuenta el sentido mismo de la cultura ciudadana de generar una armonización entre los comportamientos que son regidos por la moral, la ley y las costumbres.

Por último, teniendo en cuenta el carácter de cooperación y construcción conjunta de las iniciativas institucionales, “las normas sociales, las normas formales, la reciprocidad y la reputación se convierten en variables muy importantes para lograr acciones públicas coordinadas (Laboratorio de Cultura Ciudadana , 2017, pág. 9), variables intrínsecas en el enfoque de cultura ciudadana.

### 3.2 La *Cultura Ciudadana* en los ejercicios de planeación municipal: un resumen histórico

En el año 1995 Antanas Mockus incluye por primera vez el término *cultura ciudadana* como un enfoque de política pública dentro de un instrumento de planeación: el Plan de Desarrollo de Bogotá.<sup>2</sup> “Mockus creó una versión inicial de la Cultura Ciudadana cuya columna vertebral consistía en comprender ciertos problemas sociales como el resultado del divorcio entre los sistemas regulatorios, legales, morales y culturales, y hacer uso de mecanismos pedagógicos comunicativos y lúdicos para promover su armonización” (Alcaldía de Medellín; Corpovisionarios, 2017, pág. 16).

En Medellín no se incluyó la cultura ciudadana de manera explícita en los instrumentos de planeación de la década de los noventa. A modo de ejemplo, ni en el Plan Estratégico de Medellín y el Área Metropolitana 1997-2015, ni en el Plan de Desarrollo 1998, se incluye el término cultura ciudadana. En ambos el componente de cultura está dirigido a la promoción de las expresiones artísticas en general, a la preservación del patrimonio cultural y al fortalecimiento de la gestión pública alrededor de la cultura, pero no a la promoción ni inclusión de la cultura ciudadana de manera explícita (Área Metropolitana del Valle de Aburrá; Alcaldía de Medellín, 1997) (Alcaldía de Medellín, 1998).

Lo anterior no significa que en Medellín no se hubieran realizado acciones relacionadas con lo que subyace a la cultura ciudadana. Por el contrario, la ciudad recibió por parte de la comunidad y el gobierno diversas iniciativas que tendían precisamente a generar cultura ciudadana, en parte también como respuesta y resistencia al contexto de violencia (Arroyave, 2019) (Carvalho, 2019) (Vargas, 2019). A modo de ejemplo, Cultura Metro se irgue como caso paradigmático en el cual, desde el inicio (1988), se consolidó un modelo de gestión social con el fin de establecer confianza y sentido de pertenencia entre la ciudadanía y el metro (Metro de Medellín, 2019). En este sentido, la cultura ciudadana no nace cuando se menciona explícitamente en un plan de desarrollo, aunque que esto se haga es importante y marca un hito en la ciudad.

Es en el año 2001 cuando aparece la cultura ciudadana como elemento en la planeación y gestión municipal en Medellín: se incluye por primera vez la cultura ciudadana en un Plan de Desarrollo, se incorpora como un eje transversal del mismo y se crea la Secretaría de Cultura Ciudadana, dándole un papel preponderante a este tema dentro de la administración (Alcaldía de Medellín, 2001). A partir de este año, se incluirá la cultura ciudadana en todos los Planes de Desarrollo hasta el día de hoy.

En los Planes de Desarrollo de 2004 y de 2008 la cultura ciudadana no es ni dimensión ni eje transversal, pero sí ocupa un componente entero dentro de alguna de las líneas estratégicas. Adicionalmente, en los procesos de sensibilización y educación, la Secretaría de Cultura Ciudadana aparece como corresponsable, marcando línea para que la cultura ciudadana hiciera parte de estos procesos (Alcaldía de Medellín, 2004) (Alcaldía de Medellín, 2008). Para el final de la administración 2008-2011 y tras varios años de gestión del mismo, se crea el Plan de Desarrollo Cultural 2011-2020. En este aparece la cultura ciudadana, pero no es parte central del mismo, pues este se concentra más en la promoción de las experiencias artísticas de la ciudad.

En el 2012 se crea la Subsecretaría de Ciudadanía Cultural, y el Plan de desarrollo incluye la cultura ciudadana de una manera menos visible dentro del componente de Arte y Cultura, abordándola desde la ciudadanía cultural (Alcaldía de Medellín, 2012).

---

<sup>2</sup> Como señala el profesor Adolfo Eslava, vale la pena anotar que la cultura ciudadana nace como una preocupación de la academia y es luego llevado a lo público por académicos (Eslava, 2019).

Finalmente, el actual Plan de Desarrollo 2016 establece la cultura ciudadana como una de sus prioridades. La primera dimensión del plan es “Confianza Ciudadana”, y se constituye además en la única dimensión transversal del plan. Aunque no es explícitamente cultura ciudadana, sin duda están estrechamente relacionados. Además, aborda en el primer reto la cultura, y dentro de este, la cultura ciudadana sí tiene un papel preponderante y claro. En el Anexo N.2 se incluye una línea de tiempo con los hitos más importantes en relación con la cultura ciudadana y los ejercicios de planeación en el municipio (Alcaldía de Medellín, 2016).



## 4. Gestión pública de la Cultura Ciudadana en Medellín hoy

En el presente apartado se aborda la gestión pública de la cultura ciudadana durante el último cuatrienio (2016-2019). Para esto, en primer lugar, (4.1) se ahonda en la transversalización de la misma en la administración, teniendo como referencia la primera dimensión del Plan de Desarrollo. Y, en segundo lugar, (4.2) se estudia la Política Pública de Cultura Ciudadana, sus indicadores y oportunidades.

### 4.1 Transversalización en el Plan de Desarrollo 2016- 2019

Para estudiar la manera en que se ha abordado la transversalización de la cultura ciudadana, primero (4.1.1) se explica la dimensión uno del Plan de Desarrollo como dimensión transversal; luego (4.1.2) se describe la forma en que la administración ha efectivamente realizado este ejercicio; y finalmente (4.1.3) se realiza un análisis sobre las posibilidades, los límites y las distintas opiniones que acarrea incluir la cultura ciudadana como dimensión transversal en un Plan de Desarrollo.

#### 4.1.1 ¿Cómo está plasmada la transversalización?

El Plan de Desarrollo Municipal es la principal herramienta de planeación en la cual el Alcalde de turno plasma su plan de gobierno: allí se incluyen todos los programas y proyectos a ejecutar, así como la asignación presupuestal de los mismos.

El actual Plan de Desarrollo 2016-2019 está estructurado en siete dimensiones, cada una de ellas se divide en retos (25 en total) y estos a su vez en programas y proyectos específicos. La dimensión número uno es “Creemos en la Confianza Ciudadana” y es la única que está concebida para ser transversal en el Plan de Desarrollo. Esta dimensión está estrechamente relacionada con cultura ciudadana y tiene como objetivo mejorar el comportamiento institucional y ciudadano en relación con el respeto y cumplimiento de las normas sociales (Alcaldía de Medellín, 2016).

Esta dimensión la desarrollan tres retos: Cultura Medellín, Medellín Participativa y Medellín bien Administrada. De estos, el primero es el enfocado de manera específica en la cultura ciudadana, y por esta razón es la que interesa a la presente investigación. La Tabla N.2 lo resume:

Tabla N.2: resumen Reto “Cultura Medellín” del Plan de Desarrollo 2016-2019

Dimensión: Creemos en la confianza ciudadana	
<b>Reto:</b> Cultura Medellín	
<b>Programa:</b> Gestión de la cultura Medellín. <b>Responsable:</b> Secretaría de Cultura Ciudadana. <b>Indicador de resultado:</b> placer por cumplir con la propia conciencia.	Proyecto: Medellín se la juega por la Cultura Ciudadana Responsable: Secretaría de Cultura Ciudadana
	Proyecto: Implementar el plan promotor de cultura ciudadana Responsable: Secretaría de Cultura Ciudadana
	Proyecto: Comunicación para la movilización, la participación y la cultura ciudadana Responsable: Secretaría de Comunicaciones
<b>Programa:</b> Creemos confianza. <b>Responsable:</b> Secretaría de Cultura Ciudadana. <b>Indicador de resultado:</b> confianza de los ciudadanos en las instituciones.	Proyecto: Cultura del Sí Responsable: Secretaría de Cultura Ciudadana
	Proyecto: Fortalecimiento del gobierno local y recuperación de confianza en la institucionalidad Responsable: Secretaría de Seguridad y Convivencia
	Proyecto: Gestión y articulación de gobierno Responsable: Secretaría de Gobierno y Gestión del Gabinete
<b>Programa:</b> Medellín cuenta con todos. <b>Responsable:</b> Secretaría de Cultura Ciudadana <b>Indicador de resultado:</b> confianza interpersonal.	Proyecto: Fortalecer el voluntariado ciudadano Responsable: Secretaría de Cultura Ciudadana
	Proyecto: La cuadra y la vereda cuentan con vos. Responsable: Secretaría de Participación Ciudadana
	Proyecto: Creación de ecosistemas de transformación cultural

	Responsable: Secretaría de Cultura Ciudadana
<b>Programa:</b> Formación para la transformación de la cultura ciudadana. <b>Responsable:</b> Secretaría de Educación <b>Indicador de resultado:</b> 1. Estudiantes en niveles satisfactorios y avanzado en pensamiento ciudadano de Saber 9no. 2. Hogares que manifiestan que en su barrio o vereda se han presentado problemas de convivencia durante los últimos doce meses.	Proyecto: La familia educa Responsable: Secretaría de Educación
	Proyecto: Escuela abierta para el desarrollo de la ciudadanía Responsable: Secretaría de Educación
	Proyecto: Convivencia y cultura ciudadana juvenil Responsable: Secretaría de la Juventud
	Proyecto: Medellín Ciudad Diversa Responsable: Secretaría de Inclusión Social, Familia y Derechos Humanos
<b>Programa:</b> Buenas prácticas ciudadanas para el goce de mis derechos y deberes. <b>Responsable:</b> Secretaría de Cultura Ciudadana <b>Indicador de resultado:</b> 1. Personas que esgrimen alguna razón para desobedecer la ley. 2. Percepción ciudadana negativa sobre el comportamiento vial. 3. Personas que perciben los beneficios de la actividad física saludable.	Proyecto: Difundir la cultura de la legalidad en todos los entornos Responsable: Secretaría de Educación
	Proyecto: Héroes de la legalidad Responsable: Secretaría de Cultura Ciudadana
	Proyecto: Cultura vial y peatonal en mi barrio para la movilidad segura y ordenada en mi ciudad Responsable: Secretaría de Movilidad
	Proyecto: Fortalecimiento de la actividad física saludable Responsable: Inder
	Proyecto: Cultura del fútbol Responsable: Inder
	Proyecto: Cultura D Responsable: Inder
	Proyecto: Cultura del cuidado para una Medellín saludable Responsable: Secretaría de Salud
	Proyecto: Cultura, educación y promoción del medio ambiente Responsable: Secretaría de Medio Ambiente
	Proyecto: Educación para la prevención del maltrato animal – Gestores(as) infantiles Responsable: Secretaría de Medio Ambiente

Fuente: construcción propia (EAFIT, 2019)

#### 4.1.2 ¿Cómo se materializa esta transversalización?

La efectiva transversalización de la cultura ciudadana es un reto de gestión pública<sup>3</sup>. Además de la correcta ejecución de los programas y proyectos de cultura ciudadana, su transversalización implica: primero, lograr una adecuada articulación interinstitucional para que los diferentes proyectos y acciones del municipio estén conectados y se potencien recíprocamente entre sí; y segundo, lograr una incidencia efectiva para que las diferentes dependencias y secretarías del municipio integren en su quehacer elementos y enfoques de cultura ciudadana.

Teniendo en cuenta los retos de gestión pública que conllevan la implementación y la transversalización de la cultura ciudadana, el presente apartado busca indagar cómo ha sido este ejercicio durante la actual administración (2016-2019). Es importante tener en cuenta que el alcance que se plantea esta investigación se delimita únicamente al quehacer de la Subsecretaría de Ciudadanía Cultural o con quien ella haya tenido relación directa, y en la medida de lo posible a la ejecución del reto “Medellín Cultural” del Plan de Desarrollo.

Santiago Silva, Subsecretario de Ciudadanía Cultural, explica que la transversalización de la cultura ciudadana en el cuatrienio 2016-2019 se ha logrado principalmente a través de tres maneras (esto,

<sup>3</sup> “Ahora bien, la vocación transversal del enfoque de cultura ciudadana presenta un reto de articular acciones y alcanzar acuerdos sobre mensajes y aproximaciones a la solución de problemas públicos y de gestión” (Laboratorio de Cultura Ciudadana, 2017)

además, lo confirman implícitamente otros entrevistados): (i) proyectos estratégicos, (ii) espacios de coordinación interinstitucional y (iii) ejercicios de comunicación e información<sup>4</sup>.

(i) *Proyectos Estratégicos*. Como se ha mencionado, la ruta que guía el actuar de la administración municipal es el Plan de Desarrollo y los programas y proyectos allí plasmados. En este sentido, son parte central del quehacer de lo público y de la manera en que se gestionan temas de coordinación y articulación. Esto se puede dar por la ejecución compartida de proyectos o por la manera en que proyectos diferentes se potencien entre sí. Para el caso específico de la Subsecretaría de Ciudadanía Cultural, este ejercicio se ha llevado a cabo principalmente a través de cuatro proyectos: *Ciudadanos como vos*, *Cultura parque*, *Laboratorio de cultura ciudadana* y *Mediadores de cultura ciudadana*.

Es un punto en común reconocer a la estrategia *Ciudadanos como vos* como el proyecto a través del cual la Subsecretaría de Ciudadanía Cultural logró transversalizar de manera más efectiva (González, 2019) (Silva, 2019) (Arroyave, 2019). Esta estrategia se centra en reconocer las acciones prosociales de los ciudadanos:

la metodología de implementación de la estrategia ha estado centrada principalmente en la identificación, reconocimiento, visibilización y agradecimiento a aquellos ciudadanos que, como muchos otros, con sus acciones cotidianas contribuyen a la convivencia y a la cultura ciudadana en Medellín (Alcaldía de Medellín; Laboratorio de Cultura Ciudadana, 2018).

El proyecto *Cultura parque* consiste en promover la apropiación del espacio público de la ciudad mediante actividades culturales y ferias administrativas (oferta municipal). Una vez seleccionados los parques a intervenir, se crea un comité para cada parque y se convocan actores institucionales y de la comunidad para planear las intervenciones y necesidades específicas del territorio (Alcaldía de Medellín; Laboratorio de Cultura Ciudadana, 2018). Este ejercicio, construido sobre la base del enfoque de cultura ciudadana, se ha convertido además en una plataforma de transversalización:

lo que se hace es entonces que se seleccionan 10 parques, y se trata de ir periódicamente a ese parque para generar apropiación en ese parque. ¿Pero qué es lo bacano? (...) que permite que haya un proceso, entonces genera la conexión del ciudadano frente a un territorio ... y ahí es cuando cultura parque ha generado sinergias con otras secretarías que llevan oferta, y como ya hay un proceso consolidado lo que dicen es “para qué voy a poner una carpa al lado de esa si la mía no se va a llenar, entonces mejor miro cuándo van, cómo lo hacen y cómo podemos articularnos” (Arroyave, 2019).

El *Laboratorio de Cultura Ciudadana* nace como espacio de innovación pública alrededor de la cultura ciudadana para fortalecer el enfoque desde lo académico, lo metodológico y los ejercicios de transversalización: “Yo creo que el principal logro del Laboratorio fue proponer un enfoque del diseño de acciones públicas dentro de la administración municipal, que era el enfoque de innovación pública” (González, 2019). Este ejercicio permite avanzar en la consolidación teórica (Silva, 2019), reto enorme ya que sólo mediante la adecuada delimitación del concepto, usos y alcances de la cultura ciudadana, es posible transversalizarla sin perder su enfoque.

Por su parte, *Mediadores de cultura ciudadana* busca capacitar, concientizar y brindar herramientas metodológicas de cultura ciudadana a funcionarios públicos. Teniendo en cuenta la baja confianza por parte de los ciudadanos frente a la institucionalidad<sup>5</sup>, es importante que los funcionarios públicos

<sup>4</sup> “¿Qué hemos encontrado con la transversalización efectiva? Tres cosas funcionan muy bien. La primera, y es cuando la secretaría es pertinente, por ejemplo, ciudadanos (proyecto “ciudadanos como vos”) ... la segunda es un poco más funcional y es el hecho de que existan espacios formales de transversalización... Lo último, información” (Silva, 2019)

<sup>5</sup> Según la Encuesta de Cultura Ciudadana 2017, el 19% de la población afirma tener ninguna confianza en la Alcaldía, el 49% poca confianza, el 27% mucha confianza y sólo el 4% muchísima. (Alcaldía de Medellín; Corpovisionarios, 2017, pág. 147)

realicen sus actividades con enfoque de cultura ciudadana. Esto se llevó a cabo con distintos servidores públicos de diversas secretarías<sup>6</sup>, bajo una estrategia pedagógica centrada en el arte, y con la finalidad de transversalizar el enfoque y afianzar las relaciones entre la ciudadanía y las instituciones públicas: “el proceso de mediadores de cultura ciudadana, ha generado interacciones con todas las dependencias de la administración porque lo que queríamos era transversalizar el enfoque, y mirar cómo desde la formación de los servidores generar impacto frente a la cultura ciudadana. Yo siento que ahí hubo muchas ganancias” (Arroyave, 2019).

Finalmente, también se transversalizó en el desarrollo de actividades específicas como el Mes de la diversidad, la Semana por el desarme, la Semana por la convivencia, Mayo por la vida, Adopta una cebra 2017, entre otros (Solano, 2019) (Calle, 2019) (Arroyave, 2019).

(ii) *Espacios de coordinación interinstitucional*. Se tuvo espacios dentro de la administración con las diversas dependencias, liderados por la Subsecretaría de Ciudadanía Cultural, para lograr articular las diferentes actividades que se están haciendo, y sobre todo lograr planear las distintas maneras en que la transversalización de la cultura ciudadana se podía llevar a cabo (Vargas, 2019). Así lo plantea Santiago Silva, Subsecretario de Ciudadanía Cultural: “la segunda es un poco más funcional y es el hecho de que existan espacios formales de transversalización, algo que obligue a los personajes a sentarse, eso es frustrante, es complejo, hay veces funciona bien, hay veces funciona mal, pero permite algo que es importantes y es el trabajo sistemático” (Silva, 2019).

(iii) *Ejercicios de comunicación e información*. Finalmente, la transversalización se ha logrado hacer a través de una adecuada comunicación y brindando información y asesorías a las distintas dependencias en temas de cultura ciudadana. Además de los ejercicios de comunicación que le son propios a la pedagogía en cultura ciudadana, una acción que ha resultado dentro de la administración en términos de articulación es servir como “consejeros” o “guías” frente a otras dependencias en la manera en que estructuran sus propias acciones comunicativas.

Nos hemos encontrado con una situación muy particular: muchas veces son requerimientos de otras entidades para hacer acciones con otros, entonces nos hemos convertido como en una suerte de acompañadores, asesores, frente a las maneras de intervenir de otras secretarías. Ellos dicen “tenemos que hablar con ciudadanía cultural porque saben cómo tratar ese tema, cómo sensibilizamos, cómo hacemos para hacer apropiación del tema” ... ¿Entonces qué se inventó el subsecretario? Unos talleres creativos (...) es que estamos en la política pública de salud mental y queremos apropiarnos x o y temática, entonces nos sentamos dos-tres horas con ellos a estudiar sobre ese tema y posibles estrategias y alianzas (Arroyave, 2019).

Esto lo confirma Santiago Silva, Subsecretario de Ciudadanía Cultural: “Hay otros que se acercan y son más pertinentes. Por ejemplo, la Secretaría de las Mujeres quería trabajar con nosotros desde un enfoque más positivo, y esto se convirtió en una especie de publicidad en que recibíamos gente, le decíamos cosas y ellos iban y montaban algo con el enfoque” (Silva, 2019).

#### 4.1.3 ¿Debe ser la Cultura Ciudadana una dimensión en el Plan de Desarrollo?

El potencial que se le reconoce a la cultura ciudadana y a su transversalización en la gestión pública se justifica desde diversas perspectivas, todas ellas complementarias entre sí. El concejal Carvalho entiende que los problemas sociales son en últimas problemas de comportamiento: “Yo sí pienso que

---

<sup>6</sup> Dependencias participantes en el proceso de mediadores 2016-2018: Secretaría de Gestión humana y servicio a la ciudadanía, Secretaría de Cultura ciudadana, Secretaría de educación, Secretaría de Inclusión social, familia y D.D.H.H, Secretaría de juventud, Secretaría de las mujeres, Secretaría de participación ciudadana, Secretaría de movilidad, Secretaría de salud, Secretaría de Seguridad y convivencia, Policía nacional, Empresa de Desarrollo Urbano, Empresa de vivienda de Antioquia, Instituto social de vivienda y hábitat de Medellín, Personería de Medellín, Red de escuela de música (Alcaldía de Medellín; Laboratorio de Cultura Ciudadana, 2018, pág. 137)

debe ser una dimensión transversal porque en casi todos los problemas urbanos o retos urbanos, hay implicado un fuerte componente de comportamientos sociales, entonces es necesario pensarlo como una transversalidad” (Carvalho, 2019). La Subsecretaria de Gobierno Local, Lina Calle, lo vincula como elemento que debe ser inherente a la gestión pública: “Es que tendría que ser transversal, yo creo que tiene ser inherente a las demás cosas que las demás secretarías hacen en el territorio.” (Calle, 2019). Y el profesor Adolfo Eslava, llamando la atención sobre el acierto de los gobernantes de potencializar la cultura ciudadana como activo de la comunidad en la gestión de los problemas públicos:

El acierto político, el acierto del gobernante, es capitalizar un activo de la ciudad, un activo que se construye en medio del baño de sangre, en medio de eso logró fortalecerse, logró conversar, juntarse para decidir cuáles son las alternativas de futuro, y eso fue un ejercicio durante todos los noventa que tuvo la ciudad. Y esto representa un activo de la ciudad y no de un partido político. Ahí sí reconozco el acierto de los gobernantes y echar mano de eso... A mi modo de ver ese es el contexto histórico frente el cual la cultura ciudadana tiene sentido, cobra sentido cuando ese elemento de ciudadanía se pone en un nivel importante en la agenda de los gobernantes (Eslava, 2019).

Lo anterior denota el consenso sobre la importancia de la cultura ciudadana para la ciudad, y la necesidad de que esta se transversalice en la gestión pública y en las demás dependencias de la administración. A pesar de esto, no existe un consenso sobre si la cultura ciudadana debe ser una dimensión transversal en el Plan de Desarrollo Municipal. Acá la discusión se desarrolla en otro plano: el de los efectos, oportunidades y límites que acarrea su inclusión como dimensión transversal en un Plan de Desarrollo, en términos de gestión pública y su materialización.

(i) *Quienes argumentan que sí*, lo hacen principalmente por dos razones: porque discursivamente se está marcando una línea desde el Plan de Desarrollo, y porque incluirlo puede luego ayudar a transversalizar la cultura ciudadana en la gestión pública del día a día (Arroyave, 2019) (Carvalho, 2019) (Calle, 2019) (Eslava, 2019)

Plasmar la cultura ciudadana como dimensión o eje trasversal del Plan de Desarrollo es en sí mismo un acto simbólico con un mensaje claro sobre su importancia para la administración. Es un paso para incluir y mantener esta temática dentro de la agenda pública y gubernamental, y un llamado de atención a las diferentes dependencias de la administración para incorporar la cultura ciudadana dentro de sus actividades.

Adicionalmente, incluir la cultura ciudadana en el Plan de Desarrollo de manera transversal facilita luego, durante la ejecución del mismo, la articulación y transversalización en términos operativos. Esto, porque desde el plan se asignan recursos, responsabilidades y corresponsabilidades que allanan el terreno para la articulación inter-institucional: “Ese es el paso principal (incluirlo en el Plan de Desarrollo) para lograr ese tipo de articulaciones, o sea, lo que no se nombra y menos en el público, es muy difícil de agarrar (...) hay que tener unos puntos de amarre que permitan generar esas articulaciones puntuales entre las secretarías” (Arroyave, 2019).

(ii) *Quienes argumentan que no*, no desconocen lo expuesto anteriormente, pero consideran que no es necesario hacerlo y que incluirlo no garantiza su transversalización:

Yo creo que no, por dos razones. Primero porque uno de los problemas del Plan de Desarrollo actual es que al convertir esa dimensión en dimensión transversal la convierte en una tarea de nadie, porque no necesariamente en la transversalización de esa primera dimensión se asumió que la Secretaría de Cultura es quien transversaliza. En términos estructurales fue más una dimensión que se llamaba transversal pero que al final seguía funcionando como cualquier dimensión del Plan de Desarrollo (Silva, 2019).

Si en el Plan de Desarrollo se consignan los programas y proyectos, entonces la transversalización no depende de estos sino de la articulación que luego se dé en su ejecución, y por lo tanto no existiría diferencia entre una dimensión transversal y una dimensión estratégica<sup>7</sup>: “A mí me parece innecesario cargarle a un Plan de Desarrollo desde la acción un enfoque transversal de cultura ciudadana, porque creo que el Plan de Desarrollo lo que debe plasmar son estrategias... acciones concretas que va a desarrollar una administración puntual durante cuatro años para el desarrollo de la ciudad” (González, 2019).

Otra posición, es la posibilidad de abordar la cultura ciudadana como un enfoque y no como una dimensión transversal:

El Plan de Desarrollo debe contener materializaciones, antes de esas materializaciones se proponen unos enfoques. Como lo tiene este; enfoque de género, enfoque de... o articulación con los objetivos de desarrollo sostenible, enfoque poblacional... que determinan un poco el carácter de las acciones. Creo que la cultura ciudadana debería ser un enfoque que apoye el plan, pero no una dimensión transversal (...). La cultura ciudadana puede ser más como un dinamizador o un enfoque en un Plan de Desarrollo o un enfoque de políticas públicas (González, 2019).

Si bien esto puede ser una alternativa, también hubo quienes no lo consideraron tan pertinente:

El enfoque podría funcionar, pero la manera más sensata en términos operativos es que la Secretaría de Cultura tenga una herramienta que obligue a la secretaría, no a las demás, a juntar a otras (secretarías). Y que la obligue a diseñar herramientas de transversalización (Silva, 2019).

Debe ser transversal, es suficiente, no enfoque... el tema de la cultura ciudadana asociado más al componente técnico de la gestión: que el gobernante sepa que cuenta con unas herramientas para hacer uso frente a las demandas ciudadanas (Eslava, 2019).

(iii) *En conclusión*, se reconoce que es esencial instalar a la cultura ciudadana dentro de la agenda pública y gubernamental, entendiéndola como una herramienta que debe ser transversal a la administración. Su inclusión como dimensión transversal en el Plan de Desarrollo puede ser importante porque marca discursivamente una línea para su ejecución; sin embargo, esto no asegura que efectivamente se transversalice, ya que esto último puede depender más de la gestión pública durante la administración. Es importante, en últimas, realizar acciones que materialicen efectivamente la cultura ciudadana durante la gestión del día a día:

Creo que es tan importante que tiene que ser transversal, pero tiene que ser una transversalización realmente visible, con impacto. No simplemente, como tantas políticas transversales que se quedan ahí, que sí, que todos somos corresponsables y al final todo queda en manos de una subsecretaría sin recursos y sin decisión (Carvalho, 2019).

## 4.2 Política Pública de Cultura Ciudadana

En el siguiente apartado se plantean tres subtemas que se relacionan con la Política Pública de Cultura Ciudadana. (4.2.1) Primero, la manera en la que fue diseñada, donde se explica el procedimiento administrativo que subyace en su construcción y en términos generales cuáles son las partes que la componen. Segundo, se hace referencia a (4.2.2) los indicadores de la Política Pública de Cultura Ciudadana; allí se explica qué es un indicador y la utilidad de un tipo específico de indicador para aproximarse a estos temas. En seguida, se habla de las encuestas que han hecho ejercicios valiosos para las mediciones en la ciudad y lo que estas permiten. Posteriormente, se da una recomendación sobre los indicadores, con el fin de llegar a hacer conexiones entre actividades y resultados.

<sup>7</sup> Las dimensiones estratégicas del Plan de Desarrollo son las habituales, donde se trata temáticamente los programas y proyectos.

Finalmente, en la última sección se identificaron (4.2.3) las oportunidades frente a la Política Pública de Cultura Ciudadana, partiendo del análisis de las entrevistas que fueron realizadas a actores de la ciudad que, desde diferentes esferas, han aportado a los asuntos por los que se pregunta la investigación.

#### 4.2.1 ¿Cómo es la Política Pública de Cultura Ciudadana?

Como se mencionó previamente, en el Plan de Desarrollo “Medellín cuenta con vos: 2016-2019” la dimensión “Creemos en la confianza ciudadana” cuenta con programas y proyectos que, en principio, atraviesan la labor de la administración de manera comprehensiva. Hay un primer programa sobre la *Gestión de la Cultura Ciudadana*, y entre los proyectos que contiene se hace mención a un *Plan Promotor de Cultura Ciudadana*. Y es este el lugar donde se ubica la creación de una Política Pública de Cultura Ciudadana, la cual es, a su vez, la primera en su especie.

Ahora bien, una política pública “designa el proceso por el cual se elaboran y se implementan programas de acción pública, es decir, dispositivos político-administrativos coordinados, en principio alrededor de objetivos explícitos” (Citado en: (Roth Deubel, 2002, pág. 36)).

Teniendo en cuenta esto, la administración municipal a través de la Subsecretaría de Ciudadanía Cultural, dispuso entonces los recursos necesarios para materializar este proyecto en una Política Pública de Cultura Ciudadana que fue aprobada el 14 de Julio de 2019 por el Concejo de Medellín. Además, se está construyendo el Plan Estratégico de la Política Pública de Cultura Ciudadana, el cual enuncia de manera más específica las herramientas para su materialización.

En principio, podría decirse que el problema público se construye pensando en: (i) Problemas de convivencia, (ii) en una dificultad por reconocer al otro como diferente y, (iii) en la superposición de expectativas individuales sobre las colectivas (Alcaldía de Medellín, 2019). Partiendo de esto, se construyó un documento en donde se establecieron unos objetivos, enfoques y principios orientadores, que dan un sentido del *deber ser* en la construcción de las alternativas de solución al problema público; luego, se diseñaron unas dimensiones, que representan los límites de acción de la política pública; adicionalmente unos ámbitos de apropiación, los cuales constituyen las herramientas que van a ser utilizadas; y finalmente, se estableció una plataforma de gobernanza que permite constituir los espacios necesarios para consolidar la ejecución de la política pública.

Tabla N.3: elementos de la Política Pública de Cultura Ciudadana

Política Pública de Cultura Ciudadana	
Dimensiones	<ul style="list-style-type: none"> <li>i. Convivencia en la diversidad</li> <li>ii. Participación, apropiación y formación.</li> <li>iii. Confianza.</li> <li>iv. Cumplimiento y legalidad.</li> <li>v. Sostenibilidad ambiental.</li> </ul>
Ámbitos de apropiación	<ul style="list-style-type: none"> <li>i. Arte y cultura.</li> <li>ii. Deporte y recreación.</li> <li>iii. Educación.</li> <li>iv. Comunicación.</li> </ul>
Plataforma de gobernanza	<ul style="list-style-type: none"> <li>i. Comité de deliberación pública y gestión estratégica.</li> <li>ii. Componente de transversalización.</li> <li>iii. Componente de formación.</li> <li>iv. Componente de investigación y experimentación para la cultura.</li> </ul>

Fuente: elaboración propia con la información del Proyecto Acuerdo 182/2019 (EAFIT, 2019)

#### 4.2.2 Indicadores de la Política Pública de Cultura Ciudadana

Un indicador es “una expresión cuantitativa observable y verificable que permite describir características, comportamientos o fenómenos de la realidad. Esto se logra a través de la medición de una variable o una relación entre variables” (Departamento Nacional de Planeación; Sinergia, pág. 6).

En temas relacionados con cultura ciudadana los indicadores tienden a ser pensados como una medición que debe ser de corte comportamental (Arroyave, 2019). Esto es, indicadores que describan la percepción y el cambio en los comportamientos. En Medellín existen principalmente dos encuestas que nos permiten observar el fenómeno, a saber: la Encuesta de Percepción Ciudadana realizada por Medellín cómo vamos; y la Encuesta de Cultura Ciudadana, ejecutada por Corpovisionarios en varias ciudades del país (en Medellín es acompañada por la Alcaldía). Esta última medición cobra mayor relevancia porque es especializada en cultura ciudadana y se ha elaborado de manera constante cada dos años desde el 2007, lo que quiere decir que para el momento (2019) se ha realizado por más de diez años y esto permite hacer una lectura amplia a lo largo del tiempo.

Estas encuestas –principalmente la Encuesta de Cultura Ciudadana- permiten observar el espectro de la cultura ciudadana en términos parciales: “La fotografía es tan amplia que es mejor para tomar decisiones que para decir qué funciona y qué no funciona”, dice el Subsecretario de Ciudadanía Cultural, Santiago Silva. Así que, facilita tener una idea general sobre la situación. Sin embargo, los indicadores que allí aparecen, se constituyen como una manera de hacer seguimiento de las variables que son medidas, no necesariamente el impacto que puedan llegar a tener los procesos direccionados desde la administración.

El *deber ser* de un proceso de políticas públicas nos diría que es necesario entablar evaluaciones de impacto, si lo que se quiere es establecer esa relación causal entre lo que hace el Estado y el cambio en las variables medidas. Esto es así debido a que una evaluación de impacto “identifica, con metodologías rigurosas el cambio en los indicadores a nivel de resultados atribuible a la ejecución de un programa o intervención” (Departamento Nacional de Planeación, 2012, pág. 14). Sin embargo, es pertinente anotar que por sus dificultades logísticas y económicas, en términos reales no es recurrente que se realicen este tipo de investigaciones.

La Política Pública de Cultura Ciudadana, como herramienta de la administración pública que busca generar transformaciones en los comportamientos de los ciudadanos, tiene dentro de sus componentes unos indicadores. Tanto en el documento técnico como en el Plan Estratégico<sup>8</sup> - siendo este último la construcción del paso a paso- se diseñaron indicadores que encajan en la cadena de valor de una política pública, entendiéndola como “la relación secuencial y lógica entre insumos, actividades, productos y resultados en la que se añade valor a lo largo del proceso de transformación total” (citado en: (Departamento Nacional de Planeación; Sinergia, 2018). Dependiendo del lugar de esta relación secuencial donde se ubique el indicador, entonces podrá entenderse su tipología. Ahora bien, los indicadores de la Política Pública y el Plan Estratégico se ubican en los procesos, los productos y los resultados, no en el impacto<sup>9</sup>.

<sup>8</sup> Los datos que en esta investigación se presentan sobre el Plan Estratégico fueron obtenidos de una entrevista realizada a Oriana Galindo, coordinadora del Laboratorio de Cultura Ciudadana, el cual está encargado de elaborarlo.

<sup>9</sup> Esto ejemplifica lo dicho anteriormente: la dificultad de realizar evaluaciones de impacto en la gestión pública.



Se hace entonces referencia a indicadores de seguimiento, los cuales se valen de las mediciones que ya se hacen en la ciudad y en el Área Metropolitana<sup>10</sup>. Se toman los indicadores que pueden dar información que permita hacer una lectura de las intervenciones de la administración, en materia de cultura ciudadana, otra vez, sin que esto incurra en la causalidad necesariamente. A modo de ejemplo (además de las encuestas previamente mencionadas), en la Política Pública y en el Plan Estratégico se tienen en cuenta fuentes como: la Encuesta de Percepción y Victimización sobre Seguridad y Convivencia, el Informe de Calidad de Vida, la Encuesta Origen- Destino, los registros de los que disponen secretarías como Cultura, Participación, Educación, Movilidad, entre otros (Alcaldía de Medellín, 2019).

Luego de entrevistar a diferentes actores, el comentario recurrente fue la necesidad de crear unos indicadores internos que permitan, por su carácter más específico, establecer relaciones significativamente más razonables sobre la efectividad de un proyecto, acción o intervención específica (Carvalho, 2019). (González, 2019) (Silva, 2019) (Calle, 2019)

Lo que le falta a la medición de Cultura Ciudadana es:

La oportunidad de seguir programas específicos... el diseño de herramientas específicas y evaluaciones específicas a problemas específicos de cultura ciudadana, es algo que nos falta porque no lo hacemos... un poco sería la apuesta. Tendríamos que ponernos creativos, sobre todo por una razón: la evaluación por indicador frío y duro al final del proceso de cultura ciudadana puede ser bastante odioso y no necesariamente real (Silva, 2019).

A la administración pública podría beneficiarle tener ciertos indicadores internos, constituidos dentro de las secretarías y dependencias (González, 2019), con su propia información. Principalmente, para la toma de decisiones y la lectura menos borrosa sobre la funcionalidad de los ejercicios institucionales.

En Medellín, la Subsecretaría de Ciudadanía Cultural llevó a cabo un ejercicio que podría circunscribirse al intento por establecer puentes entre un proceso y sus resultados. Así, el *Laboratorio de Cultura Ciudadana*, como un ente de vocación más técnica entre los proyectos de la Subsecretaría, elaboró una herramienta de evaluación para *Cultura Parque* buscando establecer conexiones, mediante experimentos comportamentales, entre las activaciones en los parques de la ciudad y el estado posterior del espacio y de la conducta de las personas (Alcaldía de Medellín; Laboratorio de Cultura Ciudadana, 2018).

#### 4.2.3 Oportunidades frente a la Política Pública de Cultura Ciudadana

En el entendido de que una política pública es un proceso por el medio del cual se buscan establecer unas acciones o estrategias, con miras a solucionar un problema público, la Política Pública de Cultura Ciudadana y su Plan de Acción se convierten en una herramienta útil para las próximas administraciones. Ya que, en últimas, serán estas quienes deben llevar a cabo su implementación. Lo anterior, deja unas ventanas de oportunidad de cara a la nueva Política Pública, que a continuación se mencionan.

(i) *La delimitación clara de los campos de acción*. Es decir, las cinco dimensiones que quedaron estipuladas en la política pública: Convivencia en la diversidad, Participación, Apropiación y formación, Confianza, Cumplimiento y legalidad, y Sostenibilidad ambiental. Debido a que:

Una muy buena selección en cuanto a las cinco dimensiones, consigue ser humilde. Ese susto de que la cultura ciudadana es la panacea bendita, consigue evitarlo diciendo “venga, las líneas son estas”. El delimitarse le da cierta fuerza para lograr conseguir algo. Estas son las cinco líneas y lo que podamos pensar dentro de estas cinco, pensémoslas claramente desde enfoque y perspectiva de cultura ciudadana (Vargas, 2019).

<sup>10</sup> Varias de estas fuentes de información se realizan con fines distintos a medir la cultura ciudadana, sin embargo, por los datos e indicadores que utilizan le son útiles a esta.

Esto permite – y allí radica la oportunidad – establecer de manera ordenada y precisa los problemas que pueden ser tratados utilizando las herramientas que proporcionan tanto la Política Pública como el Plan de Acción, evitando, si se es cuidadoso, confundir los alcances de las mismas.

(ii) *Continuidad*. Es clave para la sostenibilidad de los procesos a lo largo del tiempo, que el Plan Estratégico esté diseñado para los siguientes 12 años, tres períodos administrativos. Esto es a su vez, una oportunidad; si llega a ser utilizado de manera decidida en la labor institucional, y un reto; en cuanto es difícil lograr mantener una voluntad política que atraviese varios períodos (Silva, 2019) (González, 2019)

(iii) *El problema público*. Que la política pública genere alternativas de solución que no se circunscriban necesariamente a unas aspiraciones políticas, sino a un modo de pensar el problema público, puede ayudar a crear una trazabilidad de la acción pública por encima de los períodos políticos. (Galindo, 2019).

(iv) *Posibilidades de articulación*. Se facilita un camino para abordar los problemas públicos relacionados con cultura ciudadana que no creen obligaciones externas a las actividades de las diferentes secretarías (González, 2019). Debido a que se realizó un ejercicio de reconocimiento de la oferta institucional existente, creando la posibilidad – establecida en el Plan Estratégico – de construir una agenda que pueda ser impulsada por la Secretaría de Cultura, desde los escenarios de articulación y deliberación, que están proyectados en la política pública (Alcaldía de Medellín, 2019), en concordancia con las acciones que ya realizan las dependencias.

## 5. Retos Institucionales frente a la Cultura Ciudadana

El siguiente apartado consta de cuatro subdivisiones, haciendo una separación de los retos que deberán afrontar las próximas administraciones, si lo que se quiere es potencializar las alternativas que puede llegar a brindar la cultura ciudadana. Primero, (5.1.) se habla de unos retos generales de la institucionalidad: la sostenibilidad en el tiempo, los límites que tiene la cultura ciudadana como herramienta para afrontar los problemas públicos, el fortalecimiento técnico de la administración y la importancia de buscar maneras de hacer seguimiento y evaluación a las estrategias emprendidas. En segundo lugar, teniendo en cuenta el apartado previo sobre transversalización, (5.2) se establecieron unos retos institucionales de cara a buscar que la cultura ciudadana sea un eje transversal en la administración pública. En tercer lugar, y guardando relación con lo enunciado en el apartado de la Política Pública de Cultura Ciudadana, (5.3) se enuncian los retos que a esta y a la ciudad se le presentan. Finalmente, (5.4) los retos que se presentan a nivel general desde la Alcaldía de Medellín frente a otros sectores y viceversa.

### 5.1. Retos de la institucionalidad

(i) *Sostenibilidad en el tiempo.* En el entendido de que los cambios comportamentales – que son a los que la cultura ciudadana apunta – necesitan del mediano y el largo plazo, la proyección sobre los resultados que está en capacidad de dar la gestión de la cultura ciudadana, debe ser amplia. Incluso se hace un llamado a atravesar las diferentes administraciones, dado que son la constancia y las voluntades permanentes las que pueden llegar a dar resultados beneficiosos para la ciudad a lo largo del tiempo.

Básicamente es superar la necesidad de resultados a corto plazo. La cultura ciudadana genera resultados con buena suerte a mediano y largo plazo. Y tiene que ser sostenida: dejar de sostener procesos de cultura ciudadana dos años es abrir un boquete grande en los cambios de comportamiento que se quieren proponer. El mayor desafío para trabajar desde cultura ciudadana es sostenerlo en el tiempo, es decir, esto tiene que seguir pasando (Vargas, 2019).

(ii) *Límites de la Cultura Ciudadana.* La cultura ciudadana puede entenderse, si se quiere, como una herramienta que posibilita resolver problemas públicos y, a su vez, como el fin que buscan ciertas acciones. Es decir, como medio y fin en sí mismo. La intención es fortalecer esos comportamientos que ya posibilitan prácticas de convivencia y confianza en el espacio público. Sin embargo, no es la solución a la totalidad de los problemas públicos. Ahora, cuando es una posible herramienta, necesita de un tiempo prudente, en el cual se logre cambiar esos comportamientos que no son beneficiosos para la vida en comunidad (Eslava, 2019) (Silva, 2019) (Vargas, 2019).

(iii) *Fortalecimiento técnico de la administración.* En dos sentidos; 1) la creación y el desarrollo de capacidades de los funcionarios. Esto es, brindarles herramientas metodológicas y de gestión del conocimiento que les permitan llevar a cabo su labor con mayor información<sup>11</sup>. Y 2) continuar con las herramientas de monitoreo y generación de datos, que sirven como insumo a la labor de la administración (González, 2019).

(iv) *Seguimiento y evaluación:* como ya se mencionó previamente en el apartado sobre los indicadores de la Política Pública de Cultura Ciudadana, la administración se enfrenta a la tarea de buscar formas

---

<sup>11</sup> En el cuatrienio 2016-2019 el Laboratorio de Cultura Ciudadana fue el encargado de la gestión del conocimiento en la Subsecretaría de Ciudadanía Cultural.

de hacer seguimiento y evaluar su gestión, para que sea posible construir correlaciones más o menos causales entre las estrategias y los resultados (Carvalho, 2019) (Calle, 2019) (González, 2019) (Silva, 2019).

## 5. 2. Retos Institucionales frente a la transversalización

Teniendo en cuenta las entrevistas realizadas, se identificaron una serie de condiciones que deben ser cumplidas si el propósito por parte de la administración pública es desarrollar, efectiva y eficientemente, la materialización. Es decir, lograr acercarse a un *deber ser* con miras a cumplir la meta establecida.

(i) *Decisión política*. Esto hace referencia principalmente al aspecto político que cobija el entramado institucional en las administraciones. Y podría definirse en tres condiciones:

(a) *Un lineamiento político*. Sobre esta característica el concejal Daniel Carvalho hizo la siguiente anotación:

Yo creo que en primer lugar un tema de este calado, si quiere que sea transversal, tiene que tener total interés del alcalde. Tiene que haber un líder de ese tamaño para que todo funcione. Si ya el alcalde está metido en el cuento, sus secretarios y subsecretarios le van a caminar (Carvalho, 2019).

Lo que quiere decir que debe existir una intención clara sobre el interés de constituir la cultura ciudadana como eje central, que atravesase el quehacer administrativo, si lo que se quiere es que las diferentes dependencias lo tengan en cuenta y lo implementen en sus actividades particulares.

(b) *El presupuesto*. Lograr que se incluyan en el Plan de Desarrollo de la Alcaldía de Medellín planes, programas y proyectos que materialicen el deseo de entender ciertos problemas públicos desde la cultura ciudadana, para que sea asignado un presupuesto dirigido a cumplir estos propósitos (Carvalho, 2019) (González, 2019) (Silva, 2019).

(c) *Fortalecimiento de la capacidad institucional*. Se hace referencia al aumento de las capacidades humanas y económicas, de forma que sea posible entablar una mayor cantidad de acciones y relaciones que transversalicen (González, 2019).

(ii) *Proyectos estratégicos*. Durante el último período administrativo, se identificaron cuatro proyectos que generaron transversalización al interior de las dependencias; la estrategia de Ciudadanos como vos, Cultura Parque, Mediadores de Cultura Ciudadana y el Laboratorio de Cultura Ciudadana (Alcaldía de Medellín; Laboratorio de Cultura Ciudadana, 2018). Habiendo hecho la tarea de ponerlos en práctica y comprobar de manera parcial su efectividad<sup>12</sup>, lo que queda es ser capaz de continuar con la labor y permitirles robustecerse.

(iii) *Gestión*. Para que la institucionalidad logre entablar canales de interacción y articulación efectivos debe pensar en dos cosas:

(a) *Mesas de coordinación*. Que se constituyen como espacios formales de diálogo y generación de vínculos específicos entre las secretarías: “Desde lo institucional un poco más formal... que haya un comité serio de cultura ciudadana, que funcione, que esté integrado por personas con peso, con capacidad de decisión” (Carvalho, 2019).

<sup>12</sup> Ver apartado 4.1.2 “¿Cómo se materializa la transversalización?” del presente documento.

(b) *Comunicación e información.* Desde otras secretarías de la Alcaldía, “ya se estaban implementando acciones en clave de cultura ciudadana, sin embargo no tenían la consciencia de estarlo haciendo” (Arroyave, 2019). De modo que, la tarea desde la Subsecretaría de Ciudadanía Cultural es identificar esas acciones y cumplir un rol de asesoramiento y acompañamiento frente a ellas, esto en términos de información. Luego, si se piensa en términos comunicacionales, también se desprende un rol de liderazgo, donde se distingan los mensajes que pueden ser tratados con las herramientas que ofrece la cultura ciudadana, y así dar una línea clara sobre la forma en que debe ser llevado a cabo.

(iv) *Actores al interior de la administración.* Partiendo de las entrevistas realizadas en la presente investigación, se identificaron los siguientes actores al interior de la administración, con los cuales la Secretaría, especialmente la Subsecretaría de Ciudadanía Cultural, debería tener una mayor articulación o relación más directa, por los temas que le pertenecen o las maneras en que se llega a la ciudadanía, estas son: Secretaría de Movilidad, Secretaría de Educación, Secretaría de Seguridad (en convivencia principalmente), Secretaría de Inclusión (en términos de diversidad), Secretaría de Mujeres, Secretaría de Medio Ambiente y Secretaría de Participación. Adicionalmente se debe hacer un esfuerzo para que la Subsecretaría de Ciudadanía Cultural articule de mejor manera con la Subsecretaría de Arte y Cultura, y la Subsecretaría de Bibliotecas, Cultura y Patrimonio (Silva, 2019).

### 5.3. Retos de la Política Pública de Cultura Ciudadana

(i) *Indicadores.* Habiendo abordado en el apartado (4.2.2) el tema de los indicadores en la política pública, es pertinente hablar de la necesidad de pensar en unos de índole interna. Dentro de la Secretaría de Cultura Ciudadana, con los datos que estén en disposición de recolectar, como en algunos de los planes, programas y proyectos que se busque implementar en próximas administraciones. Como se explicó anteriormente, si bien tiene un mayor grado de complejidad, este ejercicio también permite una medición o lectura, razonablemente más aproximada, a la causalidad entre las acciones y los resultados, lo cual es deseable si se busca evaluar la gestión de la cultura ciudadana en Medellín.

(ii) *Resultados en el corto plazo.* Superar esta necesidad es entender que las acciones que buscan modificar los comportamientos sociales requieren tiempo, constancia y voluntad por parte de la administración para establecer una continuidad en los procesos y así, generar cambios: “Comprender resultados se demora, en términos de que esto requiere una inversión, necesita presupuesto y los frutos tardan en verse, y comprender esto es complicado por las dinámicas de lo público porque necesito contar gestión” (Vargas, 2019).

(iii) *Alcance de la Cultura Ciudadana.* En el ejercicio de entrevistas, nos encontramos con la apreciación sobre la tendencia a confundir todos los problemas públicos con los asuntos que pueden ser tratados desde la cultura ciudadana. Inclusive, desde la academia, Adolfo Eslava hace la siguiente acotación:

La academia no ofrece a la cultura ciudadana como panacea y solución a los problemas de gestión pública, tenemos que ser ponderados, y la misma academia también tiene ese papel de llamar la atención al potencial que tiene, la necesidad de darle la importancia, pero también respecto a la necesidad de decir que esto tiene límites. Y en una ciudad como Medellín, para la gente, sin duda, en primer lugar, está la supervivencia (Eslava, 2019).

Esto último, tiene que ver con la ponderación de los problemas públicos; es menester resolver primero problemas que podríamos llamar prioritarios, para que la cultura ciudadana pueda entrar a cumplir un papel beneficioso.

(iv) *Implementación*. Lograr que se dé la política pública en las próximas administraciones necesita primordialmente que se cumplan dos condiciones:

(a) *Un interés político*. Voluntad por parte del alcalde y de su gabinete, para trabajar en la resolución de problemas públicos desde la cultura ciudadana, utilizando la Política Pública y su Plan de Acción.

(b) *Presupuesto*. Dado que “las políticas públicas viven cuando logran institucionalmente que se amarren a un presupuesto” (Silva, 2019). Para que esto suceda, el reto está en que las siguientes administraciones incluyan las acciones de cultura ciudadana en sus respectivos planes de desarrollo, a condición de que sea asignada una estimación económica que logre desarrollar las acciones que se especifican en el Plan Estratégico.

(v) *Otros actores*. Simultáneamente a todo lo anterior, debe existir una participación activa de otros actores; un fortalecimiento en los procesos de interacción entre la administración, la sociedad civil, el sector privado y la academia. Se debería entonces:

Fortalecer las veedurías ciudadanas, o sea, cómo se invita a la ciudadanía a hacer seguimiento a esas políticas públicas, al cumplimiento, a la validación, a qué acciones se pueden articular. Yo creo, sin la rigurosidad de una investigación, aunque esta ciudad se articula desde los distintos sectores (privado, público, social), hacen faltan mayores coordinaciones para abordar no sólo los retos, sino las capacidades que hay (González, 2019).

(vi) *Articulación de agendas*. Debe darse una articulación efectiva con las agendas que se planteen en las demás dependencias de la alcaldía, para que la política no se convierta en un esfuerzo aislado y logre vincularse con el entramado administrativo, el cual es complejo (Arroyave, 2019) (González, 2019).

## 5.4 Retos para y de otros actores

*“Volver la Cultura Ciudadana un tema de ciudad”*

(Carvalho, 2019)

Si bien en este apartado se habla de los retos que se le presentan a la administración para materializar de manera efectiva la gestión de la cultura ciudadana, es pertinente pensar en los retos que este tema les conlleva a otros sectores de la ciudad. Ya que el comportamiento en el espacio público, la relación con el otro, la confianza y la convivencia, son asuntos que corresponden a la totalidad de la población. En este sentido, se mencionan (i) los retos de la administración frente a otros actores, y luego (ii) los retos de otros actores frente a la cultura ciudadana.

(i) *Los retos de la administración frente a otros actores*. La principal tarea que tiene la Secretaría de Cultura Ciudadana es establecer canales y espacios de comunicación que permanezcan abiertos con los diferentes sectores: académico, social, privado, organizaciones civiles y ciudadanos, para que sea posible pensar en estrategias conjuntas, y la implementación resulte provechosa en temas de coordinación y corresponsabilidad. Ahora bien, es una labor en doble vía como lo anota el concejal Daniel Carvalho:

Si todo el mundo le da la importancia que se merece, entonces van a aparecer los espacios de diálogo, van a aparecer los recursos, van a aparecer las ideas, recursos adicionales de la empresa privada o de la cooperación internacional...Y ahí hay que apoyarse mucho en las personas que habitan en los territorios y que conocen las dinámicas propias de esos territorios, entonces creo que la sociedad

tiene esa función de apoderarse de la política pública y también saber traducirla en sus escalas. Y no esperando cuál es la pieza que va a sacar la alcaldía (Carvalho, 2019).

Como se ha anotado ya, en Medellín existe una disposición por parte de la ciudadanía en relación a la cultura ciudadana y en especial con la ciudad misma. El reto que se le presenta entonces a la administración frente a la ciudadanía, es cómo potencializar esto:

Pero también hay mucho potencial porque en Medellín la gente quiere a la ciudad. La gente muestra un apego y un amor por el territorio que no es común en las ciudades del mundo y yo creo que ahí hay material con el cual trabajar. A la gente en Medellín le gusta que la ciudad esté mejor y que se vea más bonita. Eso no pasa en el mundo, a veces exageramos, pero creo que eso bien manejado es un potencial bonito (Carvalho, 2019).

(ii) *Los retos de otros actores frente a la cultura ciudadana.* En cuanto al papel que deben ocupar las *organizaciones civiles* cabe decir que el reto de la administración es generar acompañamiento y espacios para su fortalecimiento. Lo anterior, sin desentenderse del sentido mismo de cada una de esas organizaciones, quienes, a su vez, deben buscar articularse con las agendas que se crean desde la administración en un diálogo abierto y conjunto. Además de intentar conectarse con el enfoque de cultura ciudadana que promueve la Subsecretaría de Ciudadanía Cultural (González, 2019).

La *Ciudadanía* cumple un papel doble en la relación con la institucionalidad, ya que son los principales receptores de las estrategias que se intentan implementar; luego, deben cumplir con un rol de veeduría, donde realicen un seguimiento a esas acciones. Deben “hacer presencia permanente en esta discusión, no ser simplemente observador o validador, sino también constructor” (Carvalho, 2019).

Por otro lado, *la academia* como sector generador de conocimiento se encuentra ante dos tareas importantes: (a) realizar una conexión entre la teoría y la práctica, es decir, robustecer las líneas de investigación que se relacionan con temas de cultura ciudadana, siempre mirando hacia la materialización de su trabajo en “estrategias y programas, para que el sector no sólo público, sino el sector privado y el sector social, los implementen” (González, 2019). Y, en segundo lugar, (b) estudiar, como nos dice Adolfo Eslava, profesor de la Universidad EAFIT: “Porque en muchas ocasiones, en particular del debate público, nuestros expertos se quedan en una cosa que aprendieron (valiosa seguramente), pero el tema de la cultura ciudadana es completamente dinámico y requiere estudiar” (Eslava, 2019).

Por último, *el sector privado* tiene también una labor pendiente con respecto a la articulación, con cada uno de los actores mencionados previamente; con la administración pública, las organizaciones civiles, los ciudadanos y la academia. Buscando que el trabajo conjunto sea efectivo, preocupándose por entender y por apropiarse del enfoque de cultura ciudadana.

## 6. Comentarios finales

Por el incremento de vínculos relacionales que implica la vida urbana, la cultura ciudadana, en un intento por hacer más compatibles los sistemas de creencias - ley, moral y costumbre - con los comportamientos ciudadanos, se irgue como elemento de vital importancia dentro de la agenda pública y gubernamental. Lo anterior explica la preocupación por incluir herramientas de cultura ciudadana dentro de la gestión pública, de manera transversal al entramado institucional. Esto es, un esfuerzo por materializarla al interior de cada una de las dependencias que conforman la administración pública.

Sin embargo, no es claro que el *deber ser* de esta transversalización esté relacionado directamente con la creación de una dimensión que atraviese el Plan de Desarrollo. Es posible, en principio, que incluirlo sea útil a la gestión de la misma. Empero, es una condición que no es necesaria ni suficiente, pues en términos operativos la efectiva transversalización depende de la adecuada gestión pública.

En Medellín la preocupación por la cultura ciudadana ha venido en ascenso, y esto se evidencia en la inserción de la misma como una dimensión transversal en el Plan de Desarrollo 2016-2019<sup>13</sup>. Al plantearla de esta manera, la intención fue hacer de la cultura ciudadana un tema de la administración en su conjunto, entendiendo a las diferentes dependencias como responsables y/o corresponsables de esta. No obstante, recae en términos prácticos en las capacidades de ejecución de la Subsecretaría de Ciudadanía Cultural, las cuales, a pesar de su voluntad y proyectos dispuestos para ello, no siempre logran ser suficientes para llevar a buen puerto una tarea de esta magnitud.

La creciente relevancia de la cultura ciudadana también se manifiesta con la primer y recién aprobada Política Pública de Cultura Ciudadana de la ciudad. Es una herramienta importante porque materializa un punto de llegada, recogiendo un interés de ciudad, con unos insumos metodológicos, unas dimensiones de trabajo definidas y un plan de acción especificado. A su vez, constituye también un punto de partida, el cual sólo podrá ser emprendido si de manera consciente y permanente se ejecuta esta nueva ruta. Esto es, entendiendo el problema público en términos de la ponderación de los intereses individuales sobre los colectivos, y encaminando las acciones de cultura ciudadana sobre lo planteado en esta guía.

Para canalizar el impulso actual que tiene la cultura ciudadana y poder recoger sus frutos, a la administración pública se le presentan dos *macro retos*, si se quiere. El primero, es entender los límites que circunscriben la cultura ciudadana; y el segundo, es no dar por sentado lo que parece evidente: es menester cruzar el puente que permita de manera efectiva subsanar las brechas de implementación existentes entre lo teórico y lo práctico.

El primer *macro reto*, como se ha denominado, consiste en entender los límites de la cultura ciudadana como herramienta para la gestión pública. Se podría resumir en dos variables: (a) *el tiempo*, que conlleva a pensar en términos de mediano y largo plazo los cambios comportamentales, superando la necesidad de resultados a corto plazo, propia de la dinámica pública. Y en este sentido, la finalidad misma de las estrategias que se llevan a cabo con este enfoque. Luego, (b) *el alcance*, en términos de capacidades, pues es prudente entender el margen de acción de una herramienta de este tipo, sin transgredir las fronteras de qué puede ser abordado por la cultura ciudadana; ya que con frecuencia se confunden los ámbitos de aplicación de esta herramienta, lo que genera falsas expectativas frente a su alcance.

---

<sup>13</sup> Vale la pena repetir que esta dimensión, en estricto sentido, se denomina “Confianza ciudadana”.



El segundo *macro reto*, tiene que ver con el puente que permita instaurar a la cultura ciudadana en la esfera de lo práctico. Para esto se necesita de: (a) *la voluntad política*, que está constituida por el interés auténtico del líder de la administración, quien debe incluir el tema en el Plan de Desarrollo y asignar presupuesto a este propósito, y de manera paralela acompañar el proceso a lo largo de su gestión. Y (b) *la articulación*, en dos vías: primero, al interior de la administración misma, entre sus dependencias, secretarías y funcionarios; y segundo, en la relación que se establezca entre la alcaldía y los demás actores que componen la sociedad en conjunto (sociedad civil, academia, sector privado y ciudadanía).

Sólo queda por hacer un llamado a la acción, reconociendo el potencial que tiene la cultura ciudadana en la gestión de ciertos problemas públicos y en la construcción de mayor cohesión social a partir de la confianza, la convivencia y la celebración y cumplimiento de acuerdos.

## Referencias

- Alcaldía de Medellín. (1998). Acuerdo 14/1998: Plan de desarrollo 1998. Medellín. Recuperado el 20 de Junio de 2019, de <http://simi.concejodemedellin.gov.co/Invitados>
- Alcaldía de Medellín. (2001). Plan de desarrollo 2001. Recuperado el 20 de Junio de 2019, de [http://cdim.esap.edu.co/BancoMedios/Documentos%20PDF/pd-medell%C3%ADn-antioquia-2001-2003-\(170%20p%C3%A1g%20-%20892%20kb\).pdf](http://cdim.esap.edu.co/BancoMedios/Documentos%20PDF/pd-medell%C3%ADn-antioquia-2001-2003-(170%20p%C3%A1g%20-%20892%20kb).pdf)
- Alcaldía de Medellín. (2004). Plan de desarrollo 2004. Recuperado el 20 de Junio de 2019, de [https://www.medellin.gov.co/irj/go/km/docs/pccdesign/SubportaldelCiudadano\\_2/PlandeDesarrollo\\_0\\_0\\_0/Shared%20Content/pdf%20codigo%20buen%20comienzo/Texto%20Completo%20Acuerdo%20Plan.pdf](https://www.medellin.gov.co/irj/go/km/docs/pccdesign/SubportaldelCiudadano_2/PlandeDesarrollo_0_0_0/Shared%20Content/pdf%20codigo%20buen%20comienzo/Texto%20Completo%20Acuerdo%20Plan.pdf)
- Alcaldía de Medellín. (2008). Acuerdo 16/2008: Plan de desarrollo 2008. Recuperado el 20 de Junio de 2019, de <http://simi.concejodemedellin.gov.co/Invitados>
- Alcaldía de Medellín. (2012). Plan de desarrollo 2012. Recuperado el 21 de Junio de 2019, de [https://www.medellin.gov.co/irj/go/km/docs/wpcccontent/Sites/Subportal%20del%20Ciudadano/Plan%20de%20Desarrollo/Secciones/Publicaciones/Documentos/PlaDesarrollo2012-2015/Plan%20de%20Desarrollo\\_baja.pdf](https://www.medellin.gov.co/irj/go/km/docs/wpcccontent/Sites/Subportal%20del%20Ciudadano/Plan%20de%20Desarrollo/Secciones/Publicaciones/Documentos/PlaDesarrollo2012-2015/Plan%20de%20Desarrollo_baja.pdf)
- Alcaldía de Medellín. (2016). Acuerdo 03/2016: Plan de desarrollo 2016. Recuperado el 25 de Julio de 2019, de <http://simi.concejodemedellin.gov.co/Invitados>
- Alcaldía de Medellín. (2017). *Diez años construyendo juntos Cultura Ciudadana en Medellín*. Medellín: Alcaldía de Medellín.
- Alcaldía de Medellín. (2019). *Proyecto de Acuerdo 182/2019: Política Pública de Cultura Ciudadana*. Medellín: Alcaldía de Medellín.
- Alcaldía de Medellín; Corpovisionarios. (2017). *Diez años construyendo juntos Cultura Ciudadana en Medellín*. Medellín: Alcaldía de Medellín.
- Alcaldía de Medellín; Laboratorio de Cultura Ciudadana. (2018). *Cultura Ciudadana: Reflexiones y experiencias de ciudad*. (J. Echeverri, & L. Gallego, Edits.) Medellín : Alcaldía de Medellín; Universidad EAFIT.
- Área Metropolitana del Valle de Aburrá; Alcaldía de Medellín. (1997). *Plan Estratégico de Medellín y el Área Metropolitana 1997-2015*. Medellín.
- Arroyave, A. (26 de Junio de 2019). Coordinadora de la Política Pública de Cultura Ciudadana. (C. Cano, & F. Gutiérrez, Entrevistadores)
- Bromberg, P. (2003). Ingenieros y profetas, transformaciones dirigidas de comportamientos colectivos. En O. d. urbana, *Reflexiones sobre cultura ciudadana en Bogotá* (págs. 147-159). Bogotá: Alcaldía de Bogotá; Observatorio de Cultura Urbana.
- Calle, L. M. (5 de julio de 2019). Subsecretaria de Gobierno local y convivencia. (C. Cano, & F. Gutiérrez, Entrevistadores)
- Carvalho, D. (26 de Junio de 2019). Concejala de Medellín . (C. Cano, & F. Gutiérrez, Entrevistadores)
- Departamento Nacional de Planeación . (2012). *Guía Metodológica para el seguimiento al Plan Nacional de Desarrollo y la evaluación de Políticas Públicas*. Bogotá: Sinergia.

- Departamento Nacional de Planeación; Sinergia. (2018). *Guía para la construcción y análisis de indicadores*. Bogotá: DNP.
- Escobar, M. d. (16 de julio de 2019). Directora del Museo de Antioquia. (F. Gutiérrez, Entrevistador)
- Eslava, A. (12 de julio de 2019). Profesor de EAFIT, experto en ciencias del comportamiento y cultura ciudadana. (C. Cano, Entrevistador)
- Galindo, O. (17 de Julio de 2019). Coordinadora Laboratorio de Cultura Ciudadana . (C. Cano, & F. Gutiérrez, Entrevistadores)
- González, J. J. (25 de Junio de 2019). Ex-coordinador Laboratorio de Cultura Ciudadana . (C. Cano, & F. Gutiérrez, Entrevistadores)
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2003). *Metodología de la investigación*. México: McGraw-Hill.
- Laboratorio de Cultura Ciudadana . (2016). *Pensar y construir el territorio desde la cultura: Derecho a la ciudad, cultura ciudadana e innovación pública*. . Medellín : Alcaldía de Medellín; Universidad EAFIT.
- Laboratorio de Cultura Ciudadana . (2017). *Imaginarios Comunes, sueños colectivos y acciones ciudadanas: Pensando Medellín en clave de cultura ciudadana, derecho a la ciudad e innovación pública*. Medellín : Universidad EAFIT .
- Metro de Medellín. (14 de Mayo de 2019). *Metro de Medellín*. Recuperado el 23 de Julio de 2019, de Metro de Medellín: <https://www.metrodemedellin.gov.co/cultura-metro>
- Mockus, A. (2002). Convivencia como armonización de ley, moral y cultura. *Perspectivas*, 19-37.
- Roth Deubel, A.-N. (2002). *Políticas públicas: formulación, implementación y evaluación*. Bogotá: Ediciones Aurora.
- Silva, S. (4 de Julio de 2019). Subsecretario Ciudadanía Cultural . (C. Cano, & F. Gutiérrez, Entrevistadores)
- Solano, M. (11 de julio de 2019). Coordinadora de Educación y Seguridad Vial, Secretaría de Movilidad. (C. Cano, & F. Gutiérrez, Entrevistadores)
- Vargas, L. (10 de Julio de 2019). Funcionario de la Subsecretaría de Ciudadanía Cultural. (C. Cano, & F. Gutiérrez, Entrevistadores)

## ANEXOS

### Anexo N.1: Guía metodológica

#### GUÍA METODOLÓGICA DE LA INVESTIGACIÓN:

“CULTURA CIUDADANA” OPPCM - 2019

TÍTULO: Cultura Ciudadana en Medellín

CONCEJALES (AS) QUE ORIENTAN Y ACOMPAÑAN LA INVESTIGACIÓN

- Daniel Carvalho Mejía
- Daniela Maturana Agudelo
- María Paulina Aguinaga Lezcano

#### PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN

¿Cómo ha sido la gestión de la Cultura Ciudadana en Medellín, en especial con el actual Plan de Desarrollo *Medellín cuenta con vos 2016-2019*?

#### OBJETIVO GENERAL

Indagar sobre la gestión de la Cultura Ciudadana en Medellín, en especial desde el actual Plan de Desarrollo *Medellín cuenta con vos 2016-2019*.

#### OBJETIVOS ESPECÍFICOS:

1. Realizar un estudio exploratorio y con fines pedagógicos en relación a la Cultura Ciudadana y su estado en la ciudad de Medellín.
2. Realizar un estudio histórico de la forma en que ha sido abordada la Cultura Ciudadana desde los Planes de Desarrollo.
3. Analizar el rol efectivo de la Cultura Ciudadana como dimensión transversal en el Plan de Desarrollo 2016-2019 desde las acciones que han sido ejecutadas por la Secretaría de Cultura Ciudadana.
4. Realizar seguimiento e identificar retos y oportunidades en la Política Pública de Cultura Ciudadana que está siendo tramitada en el Concejo de Medellín.

#### METODOLOGÍA:

La presente micro-investigación, con duración de dos meses, tiene un alcance descriptivo y tendrá fuentes de información primaria y secundaria, de tipo cuantitativa y cualitativa.

#### FUENTES:

1. Cualitativo – recopilación documental (secundaria)
  - a. Rastreo bibliográfico:

- i. Pensar y construir el territorio desde la cultura (Alcaldía de Medellín – EAFIT – 2016).
- ii. Imaginarios comunes, sueños colectivos y acciones ciudadanas: Pensando a Medellín en clave de cultura ciudadana (Alcaldía de Medellín – EAFIT - 2017).
- iii. Cultura ciudadana: reflexiones y experiencias de ciudad (Alcaldía de Medellín – EAFIT - 2019).
- iv. Convivencia como armonización de ley, moral y cultura - Antanas Mockus.
- v. Otros.

b. Normatividad:

- i. Planes de Desarrollo 2000 - 2016
- ii. Plan de Desarrollo 2016-2019
- iii. Proyecto de acuerdo “Política Pública de Cultura Ciudadana”

2. Cualitativo – experimental (primaria)

- a. Entrevista: levantamiento de información mediante la comunicación directa con sujetos de interés para la investigación.

Posibles entrevistas

Concejo de Medellín	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Daniel Carvalho Mejía</li> <li>- María Paulina Aguinaga Lezcano</li> </ul>
Administración Municipal	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Santiago Silva Jaramillo (Subsecretario de Cultura Ciudadana)</li> <li>- Natalia López Ballesteros (Coordinadora del proyecto “Ciudadanos como vos” - Subsecretaría de Ciudadanía Cultural).</li> <li>- Andrea Arroyave (Coordinadora de la Política Pública de Cultura Ciudadana).</li> <li>- Sara Peláez (Equipo de comunicaciones Subsecretaría de Ciudadanía Cultural)</li> <li>- Lina Botero (Secretaria de Cultura Ciudadana)</li> <li>- Laura González Pérez (Asesora Externa Secretaría de Cultura Ciudadana.</li> <li>- Lina Marcela Calle (Subsecretaría de Gobierno y Convivencia)</li> <li>- Herman Montoya (Líder del programa de bibliotecas, lectura y patrimonio de la Subsecretaría de Ciudadanía Cultural.)</li> </ul>
Organizaciones Civiles, tercer sector, etc.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Henry Murrain (Corpovisionarios.)</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>- María del Rosario Escobar (Directora del Museo de Antioquia).</li> <li>- Claudia Restrepo (Responsable de Capacidades, Comfama).</li> <li>- Organizaciones culturales.</li> <li>- Jorge Melguizo (Educación y Cultura, Comfama).</li> </ul>
Academia y expertos	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Adolfo Eslava (Doctor en Estudios Políticos, experto en economía comportamental, ciudadanía y el rol de la comunidad en las políticas públicas).</li> <li>- Juan José González Pérez (Coordinador del laboratorio de Cultura Ciudadana 2016-2018). Actualmente coordina el voluntariado en la Fundación SURA)</li> <li>- Mauricio García Villegas (Doctor en Ciencia Política de la Universidad Católica de Lovaina (Bélgica) y doctor honoris causa de la Escuela Normal Superior de Cachan (Francia). Se desempeña como profesor del Instituto de Estudios Políticos y Relaciones Internacionales (IEPRI) de la Universidad Nacional de Colombia, como investigador de Dejusticia y como columnista del periódico El Espectador.)</li> <li>- Camilo Tamayo (Asesor académico Laboratorio de Cultura Ciudadana 2016-2017).</li> </ul>

### 3. Cuantitativa (secundaria)

- a. Encuesta de Cultura Ciudadana (2007)– Corpovisionarios.
- b. Medellín cómo vamos 2018.

## GUÍA PARA EL DESARROLLO DE LA INVESTIGACIÓN (ÍNDICE PRELIMINAR):

1. Introducción ..... (1 P)
2. Marco teórico:
  - a. Marco de referencia, premisas y conceptos clave..... (2 P)
  - b. La Cultura Ciudadana en Medellín: 2000 – 2016 ..... (4 P)
3. Cultura ciudadana en Medellín hoy: ..... (1 P)

- a. Plan de Desarrollo 2016-2019: transversalización de la Cultura Ciudadana desde la Secretaría de Cultura Ciudadana..... (6 P)
  - b. Política Pública de Cultura Ciudadana..... (3 P)
  - c. Retos institucionales..... (3 P)
4. Conclusiones..... (2 P)

## Anexo N.2: Línea del tiempo cultura ciudadana-planeación

1997

### **Plan Estratégico de Medellín y el Área Metropolitana del Valle de Aburrá: 1997-2015**

- No se utiliza el término Cultura Ciudadana ni se hace referencia conceptualmente a este.
- Cultura es incluido en la Línea 2: Medellín y el Área Metropolitana: epicentro de políticas sociales y culturales en América Latina.
  - Los proyectos de cultura están dirigidos a la promoción de las expresiones artísticas en general, la preservación del patrimonio y al fortalecimiento de la gestión pública alrededor de la cultura.

1998

### **Plan de Desarrollo 1998- 2000**

- No se utiliza el término Cultura Ciudadana ni se hace referencia conceptualmente a este.
- Cultura está dentro del Objetivo estratégico 1: Paz e integración social. **Dentro de esto, está Dentro de este objetivo estratégico se aborda de manera conjunta con Educación.**
  - Los proyectos dentro de Cultura están dirigidos a la promoción de las expresiones artísticas en general, la preservación del patrimonio y al fortalecimiento de la gestión pública alrededor de la cultura.

2001

### **Creación de la Secretaría de Cultura Ciudadana**

#### **Plan de Desarrollo 2001- 2003**

- Aparece por primera vez en un Plan de Desarrollo de manera explícita la Cultura Ciudadana. El Plan de Desarrollo se estructura sobre tres líneas fundamentales, siendo Cultura Ciudadana una de ellas.
- La línea 1 se llama “La revolución de la cultura ciudadana”, y se puede decir que está específicamente incluida en:
  - Primer tema: formar al nuevo ciudadano.
    - Programa: la ciudad enseña
  - Segundo tema: convivencia y seguridad.
    - Programa: formación de un nuevo ciudadano para la convivencia.

2004

### **Plan de Desarrollo 2004 – 2007**

- No se incluye la Cultura Ciudadana como eje transversal. Sin embargo, se menciona de manera reiterada y la Secretaría de Participación Ciudadana suele ser corresponsable de proyectos de educación o sensibilización.
- Cultura Ciudadana se incluye en la Línea 1: Medellín gobernable y participativa.
  - Componente de Cultura Ciudadana:
    - Programa: Cultura de la autorregulación.
    - Programa: Primero la vida.



2008

### Plan de Desarrollo 2008- 2011

1. No se incluye la Cultura Ciudadana como eje transversal. Sin embargo, se menciona de manera reiterada y la Secretaría de Participación Ciudadana suele ser corresponsable de proyectos de educación o sensibilización.
2. La Cultura y expresiones artísticas, y la Cultura Ciudadana en sentido estricto, se abordan en apartados distintos del Plan de Desarrollo.
3. Cultura Ciudadana se incluye en la Línea 6: Institucionalidad democrática y participación ciudadana.
  - a. Componente de Cultura Ciudadana:
    - i. Programa: Educación ciudadana y cultura política

2011

### Plan de Desarrollo Cultural de Medellín 2011 – 2020

4. Plan estratégico para guiar la gestión pública en el tema de Cultura. Aborda principalmente la cultura en sentido amplio, y aunque se incluye la Cultura Ciudadana, esta no ocupa un lugar central.

2012

### Plan de Desarrollo 2012 – 2015

- ii. No se incluye la Cultura Ciudadana como eje transversal. Sin embargo, se menciona de manera reiterada y la Secretaría de Participación Ciudadana suele ser corresponsable de proyectos de educación o sensibilización.
- ii. Cultura Ciudadana se incluye en la Línea 1: ciudad que respeta, valora y protege la vida.
  - a. Componente 3: Medellín arte y cultura ciudadana para la vida y la convivencia. (de 9 programas que tiene este componente, sólo uno está explícitamente relacionado con Cultura Ciudadana en estricto sentido)

2016

### Plan de Desarrollo 2016 – 2019

- i. La primera dimensión - y única Dimensión Transversal del Plan de Desarrollo - es Creemos en la Confianza Ciudadana (estrechamente relacionada con Cultura Ciudadana). Dentro de esta dimensión transversal:
  - a. Reto 1: Cultura Medellín.
    - i. Programa: Gestión de la Cultura Ciudadana.
    - ii. Programa: Creemos Confianza.
    - iii. Programa: Medellín cuenta con todos.
    - iv. Programa: Buenas prácticas ciudadanas para el goce de mis derechos y deberes.