

Introducción



Alcaldía de Medellín

**La Política Pública
de Cultura Ciudadana
de Medellín:**

**Retos
y perspectivas
locales
de la gestión
del cambio
cultural**

Política.

POR: Santiago Silva Jaramillo



Alcaldía de Medellín

La Política Pública de Cultura Ciudadana (PPCC) de Medellín es un logro colectivo de la ciudad. Es el resultado de un proceso explícito de investigación, indagación participativa, reflexión colectiva y planeación estratégica en la que cientos de ciudadanos, organizaciones e instituciones tuvieron la posibilidad de trazar la ruta de trabajo para la gestión de la cultura ciudadana. También es el resultado de otro sinnúmero de procesos implícitos de acción colectiva y movilización comunitaria y cultural, que han permitido que Medellín tenga profundas conexiones y experiencias de cultura ciudadana que han alimentado el proceso de construcción de la Política, y que seguramente resultarán siendo claves para su implementación.

La Política Pública definió cinco dimensiones temáticas para realizar su trabajo: la convivencia, como celebración de la diversidad de los ciudadanos de Medellín; la apropiación, formación y participación ciudadana, como mecanismos de vinculación de la ciudadanía; la promoción del cumplimiento y la legalidad, como apuestas por abordar las cuestiones sobre honestidad, probidad y acuerdos; la construcción de confianza y capital social; y la sostenibilidad ambiental, como una urgencia local, regional y mundial asociada a los comportamientos colectivos.

De igual forma, consagra entre sus ámbitos de apropiación al arte y la cultura, la educación, el deporte y la recreación, y la comunicación, que son los enfoques de abordaje para los retos de comportamiento; es decir, los lugares desde los cuales la Política Pública despliega sus propuestas, estrategias, programas y proyectos de transformación cultural.

La Política permitirá abordar los problemas de cultura ciudadana de forma sostenida, juiciosa y sistemática. Los cambios culturales pueden ser lentos y complejos, pero cuentan con una Política que busca que Medellín mantenga estos esfuerzos en el futuro. Estas son sus dos contribuciones más importantes: reconocer la dificultad de intervenir los problemas conductuales y culturales, pero aportar a la esperanza de que con las herramientas de gobierno apropiadas esta tarea puede ser posible; y permitir que las intervenciones en cultura ciudadana se mantengan en el tiempo.

La PPCC de Medellín es también el resultado de la voluntad institucional para abordar desde la Alcaldía de Medellín los asuntos del cambio cultural. Su diseño e implementación fue un objetivo del Plan de Desarrollo Municipal, 2016–2019: «Medellín cuenta con vos», y contó con el apoyo



sistemático del Alcalde de la ciudad, Federico Gutiérrez, y la Secretaría de Cultura Ciudadana, Lina Botero. De igual forma, tuvo la fortuna de ser direccionado por un gran equipo de política pública desde la Subsecretaría de Ciudadanía Cultural.

La PPCC busca, entonces, que el trabajo por los cambios culturales sea una apuesta institucional de ciudad que permanezca en el tiempo, y que en Medellín haya cultura ciudadana para rato.

POLÍTICAS PÚBLICAS LOCALES DE CULTURA CIUDADANA

La reciente popularización de la discusión académica y política sobre el papel de los Gobiernos latinoamericanos en las políticas públicas ha creado la necesidad de reconocer, estudiar y construir mejores marcos de análisis, y recolectar más experiencias de los procesos de política pública locales. Este contexto señala «la necesidad de contar con un marco analítico de las políticas públicas provenientes de la realidad de América Latina» (Eslava, 2011: 27).

En este sentido, Eslava plantea la preocupación por idear enfoques locales de análisis y diseño de políticas públicas (*ibid.*), sobre todo respecto a la reivindicación de elementos comunitarios, aprendizajes sociales y valores comunes como la confianza o la acción colectiva, que aunque estén presentes en las dinámicas de las políticas públicas no han sido enfatizados por los enfoques tradicionales (*ibid.*). En efecto, las limitaciones generadas por la replicación de modelos, fórmulas y enfoques ajenos a los contextos y valoraciones locales son el principal argumento a favor de nuestro esfuerzo por reconocer y avanzar en los aportes que (desde la práctica y la teoría de las políticas públicas) se hace a las experiencias y desarrollos conceptuales desde la localidad. Se puede decir que «urge contar con un enfoque nativo de políticas públicas que se alimente de la riqueza de las experiencias locales» (*ibid.*: 28).

La preocupación por las políticas públicas locales también responde a la consolidación de la descentralización política en Colombia. Supone los escenarios de autonomía municipal y departamental, pero también la oportunidad para los abordajes específicos de los problemas públicos



locales de reconocer nuevos conocimientos y experiencias en el diseño, implementación y evaluación de las decisiones y acciones públicas. Rescatar las dinámicas locales de la política pública supone una apuesta teórica relevante y puede resultar pertinente para encontrar aportes prácticos desde una perspectiva comparada. En efecto, algunos escenarios naturales de la innovación pública son el diseño, la implementación y la evaluación de las políticas y acciones públicas locales. El proceso de ensayo y error, y las apuestas en pequeña escala para experimentar con las intervenciones en problemas públicos, constituyen un excelente laboratorio para alternativas de solución y diseños institucionales que amplíen y evalúen los repertorios de intervención que están a la mano de los tomadores de decisiones locales.

Las contribuciones de Antanas Mockus desde la labor académica y de servicio público son claves para entender el desarrollo conceptual y práctico de la cultura ciudadana en Colombia. Él señala el divorcio existente entre los sistemas reguladores de la ley, la moral y la cultura como causante de buena parte de los problemas de coordinación colectiva y del comportamiento individualista en las sociedades urbanas latinoamericanas; y explica dicho divorcio desde la falta de congruencia entre la regulación cultural y las regulaciones morales y jurídicas del comportamiento (Mockus, 2002). Eso lleva a que en la sociedad se desarrollen regulaciones dispares, y que ciertos comportamientos contrarios a la ley y la moral estén normalizados culturalmente (Cante y Mockus, 2006).

La agenda de transformación que busca la cultura ciudadana pretende –en general– aumentar el cumplimiento de las normas de convivencia, la capacidad de unos ciudadanos para regular el comportamiento de otros, la capacidad de concertación y solución pacífica de los conflictos y la capacidad de comunicación de los ciudadanos a través del arte, la cultura, la recreación y el deporte (Mockus, 2002).

Para Bromberg (2003: 68) la apuesta gubernamental por la cultura ciudadana se configura en una serie de políticas públicas que buscan «producir transformación de hábitos», y enmarca las reglas de juego comunes y mínimas que permiten disfrutar de la diversidad moral y cultural, y construir escenarios de convivencia. En este sentido, Mockus (2002) señala la relevancia de la diversidad cultural, social y política –es decir, la interrelación social de diferentes arreglos institucionales comunitarios– para la vida en común de los ciudadanos. Esto representa



los objetivos generales de desarrollar reglas culturales compartidas, un marco constitucional y legal explícitamente adoptado, convenciones internacionales, y capacidad y disposición compartida por la gran mayoría para celebrar y cumplir acuerdos (*ibid.*: 20).

Ahora bien, la cultura ciudadana pretende (por medio de la pedagogía, la comunicación, la recreación, la expresión artística y la participación ciudadana) incentivar en los ciudadanos la reflexión continua y el desarrollo de acciones individuales y colectivas por el bien común; es decir, la expresión cotidiana de valores prosociales como la confianza interpersonal e institucional, el cumplimiento de normas, la convivencia y el reconocimiento de la diversidad. La cultura ciudadana consiste en seguir reglas, celebrar y cumplir acuerdos sociales y generar y reproducir confianza; confiar en los demás, y lograr que el cumplimiento de las reglas y acuerdos retroalimente dicha confianza (Mockus, 2002).

En el enfoque de la cultura ciudadana se da un énfasis especial al entendimiento de los comportamientos colectivos e individuales, y se ofrecen las herramientas para transformarlos desde la acción pública y la movilización ciudadana. Dicho enfoque se sustenta en que «las políticas públicas deben atender no solo el funcionamiento de instituciones y marcos regulatorios, sino que deben desarrollar agendas encaminadas a facilitar las conductas de los ciudadanos con base en los hallazgos y avances más recientes de las ciencias conductuales» (Murraín y Araos, 2015: 23).

En Colombia se han reunido múltiples experiencias de implementación de programas y proyectos de cultura ciudadana, particularmente en los planes de desarrollo de la última década en las ciudades capitales¹, pero los procesos de diseño e implementación de políticas públicas de cultura ciudadana han sido mucho más tímidos². Entre ellos se resaltan el Plan de Cultura Ciudadana de Cali, 2002-2012, el proceso de formulación de

.....

¹ En particular, Bogotá, Medellín y Cali han introducido programas de cultura ciudadana y espacios administrativos para su implementación (secretarías, subsecretarías y direcciones), y eventualmente son las que han adelantado procesos de política pública.

² Aunque los planes de desarrollo cultural que han sido formulados en varios municipios del país no pueden entenderse conceptualmente como políticas públicas, comparten elementos de sus procesos y preocupaciones en la resolución de problemas públicos (Atehortúa, 2008). De igual forma, estos planes de desarrollo cultural suelen concentrarse en la promoción de las prácticas y dinámicas artísticas, así incluyan elementos de construcción de ciudadanía y abordajes comportamentales.



la Política Pública de Cultura Ciudadana de Cali, y la Política Pública de Cultura Ciudadana de Bogotá.

Los esfuerzos de política pública suelen tener como objetivos el establecimiento de «un horizonte de sentido en el tema de cultura ciudadana» (Alcaldía de Bogotá, 2017: párr. 2), el fortalecimiento de «los procesos institucionales y de la sociedad civil» y la «coordinación y articulación interinstitucional, intersectorial y comunitaria» (Alcaldía de Santiago de Cali, 2003). Estas necesidades compartidas de aclaración del enfoque, conceptos y alcances de los esfuerzos institucionales de cultura ciudadana (junto a la posibilidad brindada por las herramientas de políticas públicas de coordinar las acciones y abrir espacios de participación ciudadana en los procesos de toma de decisiones) se expresan en las manifestaciones de intenciones y el desarrollo de estos esfuerzos institucionales³.

LA POLÍTICA PÚBLICA DE CULTURA CIUDADANA (PPCC) DE MEDELLÍN

La PPCC de Medellín responde a dos necesidades generales sobre la promoción del cambio social en la ciudad: la primera se refiere a la institucionalización de las herramientas de gestión del conocimiento, coordinación de programas e intervención de los problemas de corte comportamental por parte de la Alcaldía de Medellín; la segunda supone la posibilidad de transversalizar el enfoque de cultura ciudadana como una alternativa de gestión de los problemas públicos locales desde la comprensión de las valoraciones, representaciones y comportamientos de los ciudadanos.

A este respecto, Medellín enfrenta dos retos: por un lado, la ciudad ha trabajado extensamente sobre la posibilidad de construir procesos de transformación cultural que aborden problemas como la accidentalidad vial, las riñas y discusiones vecinales, el aseo de las calles y la correcta disposición de las basuras, y la calidad del aire, entre muchas otras. Por el otro, la

.....
³ Aunque buena parte de las intenciones generales de las políticas y planes locales de Cultura Ciudadana pueden verse como similares, los desarrollos estructurantes, y sobre todo conceptuales, son distintos. En efecto, el Plan de Cultura Ciudadana y el proceso de formulación de la Política Pública de Cultura Ciudadana de Cali comparten preocupaciones por la multiculturalidad y el énfasis en la diversidad, mientras la política pública de Cultura Ciudadana de Bogotá se decanta por las acciones públicas de transformación cultural.



ciudad enfrenta el reto de construir mejores representaciones del otro; esto es, que pensemos mejor sobre los demás de acuerdo a sus méritos y contribuciones, y no desde prejuicios. Fuentes de información como la Encuesta de Cultura Ciudadana de Medellín, que la Administración municipal adelanta cada dos años, nos han ayudado a identificar esta brecha de percepciones conjuntas entre los ciudadanos.

Medellín ha sido un escenario en el cual se han emprendido diferentes esfuerzos en materia de construcción de un modelo cívico-ciudadano que permita mejorar las formas de interrelación social entre sus habitantes. En esa dirección, la acción institucional se ha focalizado en el fomento del respeto a la diferencia, la participación comunitaria, la educación ciudadana, la cultura de la legalidad, la autorregulación, y la confianza entre los ciudadanos y de estos respecto a la institucionalidad. Sin embargo, a pesar de los prolongados esfuerzos el camino que tiene la ciudad por recorrer, en materia de construir una sociedad democrática y participativa sostenida sobre la confianza, inclusión y respeto interpersonales, es largo. Esto exige esfuerzos e instrumentos que permanezcan en el tiempo, y logren desencadenar transformaciones sociales hacia un horizonte de convivencia en medio de la diferencia, excluyendo el uso de la violencia y permitiendo la realización plena de las potencialidades de los individuos y la sociedad.

Aunque no es posible afirmar que esto sea un problema generalizado, el acercamiento a la cotidianidad de los territorios de la ciudad permite entrever que aún persisten factores culturales que obstaculizan las formas de habitar el territorio centradas en el reconocimiento del otro diferente como sujeto de derechos y artífice necesario de la existencia social. Esto se traduce, de un lado, en la aparición de múltiples problemáticas sociales; y del otro, genera dificultades para avanzar en el reto ciudadano de construir y consolidar un proyecto al que todos aportemos en cuanto habitantes del territorio.

El proceso de diseño de la Política Pública se inició formalmente en el segundo semestre del 2017. Un equipo de la Secretaría de Cultura Ciudadana de Medellín dividió el proceso en seis fases de trabajo para ese año:

1) Análisis de la bibliografía de referencia para el enfoque de la cultura ciudadana y los problemas públicos asociados a ella. Esto incluyó rastrear



la trayectoria del tratamiento de la cultura ciudadana en Medellín, los referentes normativos y el análisis de la información, tanto cualitativa como cuantitativa. Los productos obtenidos en esta fase fueron la construcción del marco conceptual, la construcción del mapa de actores y la configuración de las dimensiones, ámbitos y problemáticas.

2) Construcción del diagnóstico participativo de las problemáticas de cultura ciudadana. Este proceso incluyó la aplicación de cincuenta y dos entrevistas semiestructuradas con actores institucionales, de la academia, y del sector cultural y social, y con personas que participaron en la formulación del Plan de Desarrollo Cultural, 2011-2020. También se realizaron trece talleres de articulación con dependencias de la Alcaldía de Medellín, veinticuatro grupos focales territoriales, poblacionales, sectoriales e institucionales con diferentes actores comunitarios y ciudadanos, y ocho talleres de construcción colectiva con niñez, jóvenes y mujeres. En esta fase también se realizó una observación etnográfica desde programas de la Secretaría de Cultura Ciudadana como fueron Mediadores de Cultura Ciudadana, y Cultura Parque, acciones de voluntariado y experimentos de cultura ciudadana. Los productos obtenidos fueron la identificación del problema público, el proceso de construcción del mapa de actores, el avance en la construcción de las dimensiones, ámbitos, problemáticas y estrategias de solución, y la configuración conceptual.

3) y 4) Procesos iniciales de socialización de los resultados en foros de discusión temáticos sobre educación y ciudadanía, y convivencia en la diversidad. De igual forma, el equipo de Política Pública participó en escenarios de coordinación institucional asociados a programas y políticas públicas locales como la Mesa de Movilidad Sostenible, la Mesa de Investigación de las Redes de Formación Artística, la Mesa Inter-institucional de Cultura Ciudadana, la Mesa de Fortalecimiento Ciudadano, la Mesa de Infancia de Belén, la Mesa Metropolitana de la Bicicleta, el Equipo de Actualización de la Política Pública de Mujeres, y el Equipo de Actualización de la Política Pública de Deportes, Recreación y Actividad Física. Adicionalmente, durante todo el proceso se contó con el acompañamiento técnico del Departamento Administrativo de Planeación.

5) y 6) Compilación y sistematización de la información recogida y se construyó la primera versión del documento *Diagnóstico y lineamientos*



de la *Política Pública de Cultura Ciudadana de Medellín*, que incluía el diagnóstico del problema público, las dimensiones temáticas, los ámbitos de apropiación, la revisión normativa y la prefiguración de las alternativas de solución.

En el 2018, siguiendo con la fase 7) del proceso, se adelantaron nuevos escenarios de validación para presentar los hallazgos iniciales en seis encuentros zonales, uno poblacional, tres territoriales y seis con organizaciones e instituciones públicas.

En el 2018 y 2019 se adelantaron los procesos de construcción del Plan Normativo y las validaciones y revisiones jurídicas y fiscales por parte de las dependencias de la Alcaldía de Medellín. De igual forma, se construyó el articulado del Proyecto de Acuerdo Municipal 182 del 2019, para el que también se realizaron dos socializaciones junto al Concejo de la ciudad, dirigidas al sector social y cultural y al sector académico de la ciudad. En junio y julio del 2019 se realizaron las sesiones de debate del «proyecto de acuerdo» y el 14 de julio se aprobó el Proyecto. Así, el Acuerdo Municipal 123 del 2019, «por el cual se adopta la política pública de cultura ciudadana en Medellín» se convirtió en el marco normativo local del ejercicio de política pública y dio paso a que se iniciara el proceso de construcción del Plan Estratégico.

El problema público central que aborda la PPCC de Medellín es la prevalencia del interés individual sobre el común, entendido como un problema de reconocimiento y valoración mutua. El objetivo central de la Política es promover (mediante la consolidación de escenarios de coordinación entre la sociedad civil y la institucionalidad) transformaciones culturales a partir del diseño e implementación de herramientas de cultura ciudadana mediante las cuales sea posible alcanzar una convivencia plural, armónica e incluyente; fundada en la apropiación ciudadana, el cumplimiento de las normas y acuerdos sociales, la confianza interpersonal y la sostenibilidad ambiental, y aportando a la construcción de una ciudadanía cultural democrática en el municipio de Medellín.

La Política busca convertirse en una herramienta integral de gestión local de la cultura ciudadana, para la transformación de los imaginarios, comportamientos, hábitos, representaciones culturales y configuraciones



simbólicas en el municipio. Sus objetivos específicos son mejorar la valoración y el respeto por el otro, de sí mismos y del entorno; el impulso de procesos de educación y formación cívico-ciudadana (desde el reconocimiento activo de los miembros de la comunidad) que hagan frente a los fenómenos de violencia interpersonal, exclusión e incumplimiento de las normas y acuerdos sociales; la promoción de la coordinación entre las acciones del sector público, el privado y la sociedad civil que busquen contribuir al fortalecimiento de las ciudadanías culturales en Medellín; el estrechamiento de los vínculos sociales de cooperación y relacionamiento, con el fin de consolidar entornos de confianza entre los ciudadanos, y entre ellos y el Estado; fomentar una ciudadanía que cumpla las normas y acuerdos sociales, como resultado del reconocimiento propio y del otro como sujetos de derechos y deberes.

La PPCC define cinco dimensiones de trabajo, que constituyen las temáticas y esferas de acción y abordaje de la política: 1) convivencia en la diversidad, 2) participación, apropiación y formación, 3) confianza, 4) cumplimiento y legalidad, y 5) sostenibilidad ambiental. A partir de estas cinco dimensiones es posible llevar a cabo acciones que fomenten la transformación de los imaginarios culturales, hábitos y patrones de comportamiento, para orientarlos hacia la construcción de una ciudadanía fundada en el reconocimiento, la valoración afirmativa y el respeto a los demás y el entorno. A pesar de ser presentadas separadamente, estas dimensiones no son compartimentos aislados entre sí; su desarrollo se encuentra interconectado, sus problemas se imbrican continuamente (generando relaciones de causalidad compleja y no lineal) y muchas veces sus soluciones se comparten. Estas dimensiones deben ser consideradas como estratégicas para la formulación e implementación de la PPCC, y constituyen los aspectos temáticos desde los cuales deben establecerse los procesos, enfoques y herramientas de abordaje necesarios para lograr las transformaciones culturales en la ciudad.

La Política también plantea cuatro ámbitos de apropiación, los cuales se convierten en elementos transversales y esenciales para la difusión y apropiación de los objetivos de la ciudadanía cultural democrática, mediante herramientas de cultura ciudadana. Dichos ámbitos constituyen los componentes que permiten la difusión, para la transformación de los imaginarios, hábitos, relaciones sociales y formas de ciudadanía. Si



bien cada uno de estos ámbitos dispone de autonomía en su alcance y formulación, la preocupación pasa no solo por considerar la importancia de ofrecer a la ciudadanía los elementos técnicos y formativos necesarios para el mejor desarrollo de cada práctica, sino por el potencial que tienen para detonar las transformaciones culturales. Los ámbitos de apropiación son: arte y cultura, deporte y recreación, educación, y comunicación.

Reuniendo todos estos elementos, el Plan Estratégico de la PPCC de Medellín se construyó con el acompañamiento del Laboratorio de Cultura Ciudadana de Medellín, en un proyecto adelantado por la Alcaldía de Medellín y la Universidad Eafit. Este proceso supuso la revisión de literatura y casos de estudios comparados sobre planes estratégicos y de acción en política pública cultural y cultura ciudadana, al igual que nuevos espacios de participación y talleres de trabajo con servidores públicos y representantes de los sectores social y cultural, para validar los detalles programáticos del plan. El resultado recoge las apuestas de viabilización de los objetivos de la Política Pública, asociando sus cinco dimensiones en alternativas de solución, en las cuales a su vez se desarrollan acciones, metas, indicadores, responsables, corresponsables e instrumentos de política.

PERSPECTIVAS DE IMPLEMENTACIÓN DE LA PPCC DE MEDELLÍN

La implementación es un momento clave en el proceso de las políticas públicas, «porque en ella la política, hasta este entonces casi exclusivamente hecha de discursos y de palabras, se transforma en hechos concretos, en realidad palpable» (Roth, 2014: 185). Lo planeado se enfrenta a las dificultades y complejidades del mundo real, lo que se ha denominado como implementation gap (brecha entre la teoría y la práctica), y los retos a que se enfrentará inevitablemente la política pública una vez se inicie su implementación (lo cual ha sido objeto de mucha atención por parte de la disciplina del análisis de las políticas públicas), (ibid.). En efecto, la implementación «es la fase de una política pública durante la cual se generan actos y efectos a partir de un marco normativo de intenciones, textos o discursos» (Mény y Thoening, citados en Ordóñez, 2013: 212).

Las limitaciones presupuestales, los entornos sociales cambiantes, la falta de voluntad de los actores públicos y privados, e incluso errores del proceso



previo puestos de manifiesto por la realidad, son problemas comunes de la implementación. De igual forma, la implementación es el momento en que las promesas, ideas y visiones de la política se materializan.

La PPCC de Medellín presenta, entre otras, dos oportunidades principales para la gestión de las agendas de transformación cultural de la ciudad: la primera es sobre la posibilidad de intervención (de manera rigurosa, informada y experimental) en los problemas públicos asociados a los imaginarios, valoraciones, representaciones y comportamientos ciudadanos. La segunda se refiere al alcance y oportunidad de realizar apuestas de largo plazo que puedan no solo coordinar esfuerzos institucionales diversos, sino mantener las intervenciones que se ajusten en el camino, y que aborden, por supuesto, el reto de lograr cambios de comportamiento sostenibles.

Esas dos oportunidades dependen también de varias condiciones de implementación, y enfrenarán a la Administración municipal, y a los sistemas de apoyo social e institucionales de la política pública, a retos fundamentales: el primero es el de implementar las herramientas señaladas en el Plan Estratégico de la Política para seguir construyendo un conocimiento pertinente y suficiente sobre los problemas públicos comportamentales, y el diseño, desarrollo y evaluación de las alternativas de solución. Los comportamientos son complejos (Thaler y Sunstein, 2017); entender mejor sus dinámicas y determinantes, así como idear mecanismos de intervención que logren efectivamente modificarlos, exige esfuerzos, rigurosidad y la disposición al aprendizaje que en muchos casos puede resultar difícil desde la Administración pública. El trabajo adelantado por el Laboratorio de Cultura Ciudadana de Medellín resulta particularmente relevante para este objetivo (Echeverri y Gallego, 2018).

El segundo reto es la coordinación entre las entidades públicas, y entre estas y los actores sociales. La Política define dos escenarios de coordinación institucionales que pueden permitir la suma efectiva de voluntades e intereses de los participantes en la gestión de la cultura ciudadana de Medellín: el Comité de Deliberación Pública y el Comité de Gestión Estratégica. Los escenarios de coordinación siempre enfrenarán las dificultades de participación efectiva, y la relevancia de sus decisiones y acciones en cualquier acción pública (Silva, 2017).



El tercer reto se refiere a la vinculación de la ciudadanía, las organizaciones sociales y culturales, y las entidades e instituciones que abordan cuestiones culturales y de comportamiento, a la implementación de la política. Esto exige que se realicen esfuerzos importantes por lograr la apropiación de la Política Pública (en tanto agenda de transformación cultural) como guía común del rumbo y las formas a seguir; y que su apuesta programática encuentre eco en las acciones de los sectores privado y social de Medellín.

El presente libro reúne las reflexiones preliminares, los resultados de la investigación, la estructura estratégica y el modelo de seguimiento y evaluación de la PPCC de Medellín. Es el compendio de la información relevante para su implementación, y un insumo fundamental para trabajar en el cumplimiento de los objetivos y metas respecto a la gestión de la cultura ciudadana en Medellín. Es una descripción del proceso, una guía sobre la ruta elegida, y a la vez un compendio de las decisiones tomadas y las esperanzas que acompañan cualquier esfuerzo sistemático por hacer de la ciudad un mejor lugar para habitar.

DIVISIÓN CAPITULAR

La primera sección, *Diagnóstico y lineamientos de la Política Pública de Cultura Ciudadana de Medellín* es el resultado de todo el proceso de construcción de la Política Pública, y está compuesto por siete apartados:

En el primero se presenta la justificación e importancia de una política pública de cultura ciudadana para Medellín. Posteriormente se exponen los referentes normativos sobre los que se soporta el ejercicio. En el tercer apartado se exhibe cuál ha sido la trayectoria que ha tenido el tratamiento del problema público, identificado a través de los diferentes Gobiernos. Seguidamente se plantea cómo la Política se relaciona con uno de los referentes más importantes en la materia, como es el Plan de Desarrollo Cultural de Medellín, 2011-2020. En el quinto apartado se presentan cada una de las dimensiones de abordaje de la Política Pública: contiene un primer bloque conceptual sobre cada una de ellas, las cuales se convierten también en áreas temáticas; sigue una sección que permite comprender de manera cualitativa y cuantitativa cómo se da la temática en la ciudad; y finalmente se plantean unas estrategias preliminares para



afrontar los retos vislumbrados en cada una de las dimensiones. En el apartado siguiente se exponen los ámbitos de apropiación de la política, los cuales constituyen las formas de transversalizar lo relativo a cada una de las dimensiones. Y en el séptimo apartado se sugieren las bases para el planteamiento de alternativas de la Política y los instrumentos de intervención a usarse.

Finalmente, hay dos anexos: el primero obedece al proceso metodológico recorrido en el proceso de formulación de la Política; y el segundo presenta lo referente al análisis de los actores, donde se establecen cuáles y cómo son las relaciones que se dan entre ellos.

En la segunda sección se recogen todos los elementos referentes al Plan Estratégico de la Política, donde se establecen los objetivos, acciones e indicadores específicos para su implementación y la consecución de sus objetivos. El Plan se divide en tres grandes bloques: la primera obedece a un bloque estratégico, donde se presenta su estructura y se describen en los elementos que fundamentan la Política, presentando un resumen de su proceso de construcción. Posteriormente, se retoman los principios orientadores de la Política Pública que guían al mismo tiempo el Plan Estratégico. Seguidamente, se realiza la conceptualización en torno a los planes estratégicos, y a su naturaleza y alcance. En cuarto lugar, se establecen la misión, visión y objetivos del Plan, así como su horizonte estratégico y los instrumentos de política pública específicos para la implementación de las acciones. Finalmente, en esta sección se presentan las conclusiones sobre los hallazgos de la revisión internacional de otros planes y políticas, por cada una de las dimensiones.

En el segundo bloque del Plan, relativo al componente operativo, se presenta inicialmente la definición del lineamiento rector del Plan Estratégico, a saber: la transversalización del enfoque sobre cultura ciudadana. Posteriormente se presentan las alternativas de solución, formuladas de manera unificada para todas las dimensiones de la PPCC. Seguidamente (para cada una de las dimensiones de manera independiente), se presenta una descripción de las principales situaciones problemáticas a abordar, retomando los principales elementos de problematización definidos en el documento *Diagnóstico y lineamientos de la Política Pública de Cultura Ciudadana de Medellín*; y a partir de allí se establecen los objetivos, metas e



indicadores que permitirán evaluarla. Asimismo, se consignan las acciones programáticas por cada alternativa de solución, que serán la guía para el logro de los objetivos y metas propuestos.

En el tercer bloque se presenta el modelo de seguimiento y evaluación del Plan Estratégico. Allí se aborda conceptualmente la importancia de la evaluación en el ciclo de las políticas públicas. Posteriormente se hace la contextualización sobre qué es un sistema de seguimiento de evaluación y cuáles son sus aportes a un proceso de política. De manera subsiguiente, se plantean los objetos e instrumentos del sistema. A continuación se exponen los enfoques sobre los que se basa el sistema de seguimiento y evaluación. Y en última instancia se presenta el diseño del sistema y los momentos que se establecieron para su formulación, que deben seguirse en su implementación.

La última parte de esta sección plantea el modelo de coordinación institucional para generar las condiciones para que se logren conciliar internamente las agendas y formas de trabajo que robustezcan y hagan sostenible el proceso de la PPCC, y su transversalización con las diferentes instancias, políticas, escenarios y actores corresponsables.

La tercera sección relata la experiencia del proceso de formulación del Plan Estratégico, recogiendo los aprendizajes obtenidos, las ganancias de la experiencia y los retos que suscitan este tipo de ejercicios.

Como anexo final, se adjunta el Acuerdo Municipal 123 del 2019, «por el cual se adopta la Política Pública de Cultura Ciudadana en el municipio de Medellín», el cual se constituye en el sustento legal que compromete de manera permanente al Municipio en el cumplimiento de sus objetivos.



Bibliografía

Alcaldía de Bogotá – Dirección de Cultura Ciudadana (2017): «Política Pública de Cultura Ciudadana». Consultado en: <https://www.culturarecreacionydeporte.gov.co/es/cultura-ciudadana/politica-publica-de-cultura-ciudadana>

Alcaldía de Medellín (2011): Plan de Desarrollo Cultural, Medellín, 2011-2020. Disponible en: http://bibliotecasmedellin.gov.co/content/uploads/2015/07/Plan_de_Developmento_Cultural_de_Medellin_2011-2020.pdf

____ (2016): Plan de Desarrollo de Medellín, 2016-2019: «Medellín cuenta con vos». Disponible en: https://www.medellin.gov.co/irj/go/km/docs/pccdesign/SubportaldelCiudadano_2/PlandeDesarrollo_o_17/Publicaciones/Shared%20Content/Documentos/2016/GACETA%204383.pdf

Alcaldía de Santiago de Cali (2004, 11 de mayo): *Plan de Cultura Ciudadana desde la perspectiva de capital social*. Disponible en: http://www.cali.gov.co/cultura/publicaciones/1451/cultura_ciudadana/

Atehortúa, L. A. (2008): «Políticas públicas de cultura: un rasgo de la relación entre miedos y esperanzas. El caso del municipio de Bello, 1997-2007». *Estudios Políticos*, (33). Medellín, julio-dic., 123-45.

Bromberg Z., Paul (2003): «Ingenieros y profetas: transformaciones dirigidas de comportamientos colectivos». En Observatorio de Cultura Urbana (ed.): *Reflexiones sobre cultura ciudadana en Bogotá*. Bogotá: Alcaldía de Bogotá / Instituto Distrital de Cultura y Turismo, 67-105.

Cante M., Freddy E.; y Antanas Mockus (2006): «Algunos mecanismos para generar cooperación». En F. Cante y A. Mockus (comps.): *Acción colectiva, racionalidad y compromisos previos*. Bogotá: Universidad Nacional, 275-94.

Echeverri Á., Jonathan; y Laura Gallego M. (eds.), (2018): *Cultura ciudadana: reflexiones y experiencias de ciudad*. Medellín: Alcaldía de Medellín / Universidad Eafit.

Eslava, Adolfo (2011): *El juego de las políticas públicas: reglas y decisiones sociales*. Medellín: Universidad Eafit.

Mockus, Antanas (2002): «Convivencia como armonización de ley, moral y cultura». *Perspectivas*, 32(1), marzo, 19-37.

Murray, Henry; y Ana M. Araos (2015): «Hacia una política de cultura ciudadana». En: Corpovisionarios (ed.): *Retos y oportunidades de la cultura ciudadana en Medellín*. Medellín: Alcaldía de Medellín / Corpovisionarios, 11-23.

Roth, A. (2014): *Políticas Públicas: formulación, implementación y evaluación*. Bogotá: Aurora.

Ordóñez M., G. (dir.), (2013): *Manual de análisis y diseño de políticas públicas*. Bogotá: Universidad Externado de Colombia.

Silva J., Santiago (2017): «Introducción: Reglas, mesas y confianza: fortaleciendo la apuesta institucional de cultura ciudadana en Medellín». En C. Tamayo (ed.): *Laboratorio de Cultura Ciudadana. Imaginarios comunes, sueños colectivos y acciones ciudadanas: pensando [a] Medellín en clave de cultura ciudadana, derecho a la ciudad e innovación pública*. Medellín: Universidad Eafit / Alcaldía de Medellín, 5-15.

Thaler, Richard H.; y Cass R. Sunstein (2017): *Un pequeño empujón: el impulso que necesitas para tomar mejores decisiones sobre salud, dinero y felicidad*. Bogotá: Taurus.