

CULTURA CIUDADANA Y COORDINACIÓN EN LA APROPIACIÓN DEL
ESPACIO PÚBLICO EN MEDELLÍN: ANÁLISIS DE LA ESTRATEGIA CULTURA
PARQUE (2016-2019).

ANDREA VELÁSQUEZ MESA
SONIA JEANNETTE GIL GIL

Proyecto de grado

Asesor

Pablo Zapata Tamayo

UNIVERSIDAD EAFIT
ESCUELA DE HUMANIDADES
MAESTRÍA EN GOBIERNO Y POLÍTICAS PÚBLICAS
MEDELLÍN
2020

Contenido

1. INTRODUCCIÓN	4
2. MARCO METODOLÓGICO	8
3. MARCO TEÓRICO PARA EL ANÁLISIS	10
3.1. Cultura ciudadana	11
3.2. Espacio público	12
3.3. Derecho a la ciudad	14
3.4. Coordinación	16
3.5. Bottom Up	18
3.6. Gobernanza y metagobernanza	18
4. HALLAZGOS Y RECOMENDACIONES	20
4.1. Criterios de priorización	20
4.2. Contratación	22
4.3. Inversión presupuestal	25
4.4. Divulgación y comunicaciones	29
4.5. Periodicidad	31
4.6. Coordinación	34
4.7. Objetivos planteados por Cultura Parque	38
4.8. Evaluación final interna realizada a la estrategia	43
5. REFERENCIAS	45
6. ANEXOS	52
6.1. Cifras que dan cuenta del contexto que vivía la ciudad.	52
6.2. Antecedentes en Planes de Desarrollo desde 1995 hasta el 2015.	53
6.3. Mapa conceptual sobre Política Pública de Cultura Ciudadana.	55
6.4. Parque, criterio de priorización y periodo de implementación	55
6.5. Mapa de actores que hicieron parte de la estrategia	57
6.6. Equipo profesional Cultura parque (2016 -2019)	59
6.7. Presupuesto	60

RESUMEN

El presente artículo es el resultado de la evaluación cualitativa de Cultura Parque, estrategia de la Secretaría de Cultura Ciudadana de Medellín 2016-2019. En este se analiza su incidencia en la apropiación del espacio público por parte de los ciudadanos, con base en los conceptos de cultura ciudadana y coordinación. El análisis abarca una contextualización de la estrategia, expone su relación con la Política Pública de Cultura Ciudadana y ahonda en los antecedentes que esta temática tuvo en los Planes de Desarrollo desde 1995 hasta el 2016. Además, profundiza en tres parques intervenidos, desde ocho categorías de análisis: criterios de priorización de parques, contratación, inversión presupuestal, divulgación y comunicaciones, periodicidad, coordinación, objetivos y evaluación interna de la estrategia. Frente a cada uno de estos identifica las principales debilidades o fortalezas y propone posibles medidas para su mejoramiento. Tras el tratamiento de datos y la triangulación de información, se confirma la hipótesis inicialmente planteada: Cultura Parque funciona de forma temporal, es decir, mientras la estrategia tiene encuentros ciudadanos, pero cuando estos terminan, no se evidencian cambios permanentes. No obstante, las autoras identifican un gran potencial en la estrategia, razón por la cual hacen sugerencias con miras a su fortalecimiento y continuidad.

Palabras Clave: Cultura ciudadana, coordinación, apropiación, derecho a la ciudad y metagobernanza.

1. INTRODUCCIÓN

El presente texto analiza Cultura Parque, la estrategia de la Secretaría de Cultura Ciudadana de Medellín que surgió en junio de 2016 y que fue ejecutada hasta el 2019. Esta hace parte de la Política Pública de Cultura Ciudadana de Medellín y fue concebida como una iniciativa para:

Promover la apropiación y el uso adecuado del Espacio Público, sensibilizar y movilizar a agentes territoriales y a diferentes comunidades al encuentro ciudadano, a la construcción colectiva de acuerdos y a la práctica de comportamientos que generan confianza, estimulen el cumplimiento y construyan convivencia” (Secretaría de Cultura, 2016, p. 2).

Cultura Parque contempla una serie de acciones periódicas en parques y plazas de Medellín, que a través de actividades artísticas y culturales, recorridos territoriales y diálogos sociales, buscan promover el disfrute del espacio público por parte de la comunidad, para propiciar momentos de encuentros en los parques de la ciudad, diseñar agendas de pedagogía ciudadana, para generar la apropiación del espacio público por parte de la comunidad e involucrar a la ciudadanía en un proceso de transformación comportamental sustentado en el cambio cultural.

El escenario bajo el cual se plantea Cultura Parque responde a un contexto que para el 2016 tenía una alta percepción de inseguridad, poco reconocimiento de la importancia del comportamiento cívico y desinterés en asuntos públicos con incidencia en la vida cotidiana, situación que contrastaba con una alta inversión en equipamiento público que no era bien aprovechado, tal y como lo expone el diagnóstico contenido en

el Programa de Gobierno del exalcalde Federico Gutiérrez (2016-2019), y posteriormente en el Plan de Desarrollo “Medellín Cuenta con Vos” (2016-2019). Este contexto, sumado a otras cifras¹, dan cuenta del problema público de Cultura Ciudadana desde la cual se crea Cultura Parque.

Es imprescindible resaltar que, para las administraciones de Medellín, entre los años 1995 y 2015, el espacio público y la apropiación de este por parte de los ciudadanos fue un interés constante para el desarrollo de la ciudad. Esto se evidencia en los diferentes Planes de Desarrollo, en los que se priorizan acciones para la mejora física de los espacios públicos y/o se reconoce la capacidad de transformación que tienen estos sobre las formas de relacionamiento entre los ciudadanos².

Por su parte, el gobierno municipal (2016-2019), en su Plan de Desarrollo, contó con una dimensión transversal llamada “Creemos en la Cultura Ciudadana”. En esta se implementó Cultura Parque y se puso en marcha el proceso de formulación de la Política Pública de Cultura Ciudadana, con la que pretendió dotar a la ciudad de una herramienta para avanzar hacia el objetivo de mejorar las formas de relación entre los ciudadanos y su interacción con el espacio público.

La Política Pública de Cultura Ciudadana (PPCC) obtuvo su aprobación el 14 de julio de 2019, mediante el Acuerdo municipal 123 del mismo año. Esta se formuló como respuesta a las:

Dificultades de convivencia en la diversidad de los ciudadanos en relación con sus comportamientos cotidianos (interacciones, acciones y decisiones), generando

¹ Ver anexo 1: cifras que dan cuenta del contexto que vivía la ciudad.

² Ver anexo 2: antecedentes en Planes de Desarrollo desde 1995 hasta el 2015.

dificultades de reconocimiento de sí mismo, del otro y los otros, a causa de la persistencia de hábitos, comportamientos e imaginarios culturales en los que prima el interés individual sobre el colectivo (Alcaldía de Medellín, 2019, p. 208).

De acuerdo con la Alcaldía de Medellín, la Política Pública cuenta con cinco dimensiones que agrupan los principales problemas y estructuran la manera de tratarlos: “1) Convivencia en la diversidad; 2) Participación, apropiación y formación; 3) Confianza; 4) Cumplimiento y legalidad, y 5) Sostenibilidad ambiental. Estas son abordadas por cuatro ámbitos: 1) arte y cultura, 2) deporte y recreación, 3) educación y 4) comunicación”. (Alcaldía de Medellín, 2019, p. 208).³

En esta lógica, Cultura Parque impacta directamente las dimensiones: Convivencia en la diversidad; Cumplimiento y legalidad; y Confianza. Afirmación que se verifica en los documentos internos de trabajo de la Secretaría de Cultura Ciudadana, en los que se expresa que la estrategia “funciona gracias al intercambio de ideas y recursos para devolverle al espacio público su vocación de lugar común, lugares para ser, hacer y sentir con los otros, lugares de construcción de ciudadanías que cumplen acuerdos para vivir mejor juntos” (Secretaría de Cultura, 2016, p. 5).

Ahora bien, son 20 los parques de Medellín que, de forma periódica, (mensual, bimestral) o esporádica, hicieron parte de Cultura Parque entre los años 2016 y 2019: Bolívar, Villa Hermosa, Carlos E. Restrepo, Belén, San Antonio de Prado, San Antonio, Parques del Río, Parque Lleras, El Progreso, Aranjuez, Nueva Villa de Aburrá, Berrío, Boston, Plaza Botero, El Poblado, La Batea, La Isla, Santa Elena, San Ignacio y Glorieta

³ Anexo 3: Mapa conceptual sobre Política Pública de Cultura Ciudadana.

teatro Pablo Tobón Uribe. Estos escenarios fueron seleccionados por la administración municipal de acuerdo con ocho criterios: solicitud de la comunidad, articulación con la Secretaría de Seguridad y Convivencia, resultado o compromiso por Comisión Accidental, articulación con la Empresa de Desarrollo Urbano (EDU), la Mesa Interinstitucional, solicitud de comerciantes, articulación con el Plan Integral del Centro y priorización en Cien Parques Para Vos⁴ (Secretaría de Cultura de Medellín, 2020).

Cultura Parque incluyó dentro de su proceso un comité de planeación. Para este se creaba un grupo organizador, denominado Comité Cultura Parque, en el que participaban líderes sociales, institucionalidad pública, actores privados y ciudadanos interesados. Este se reunía periódicamente para planear las sesiones de Cultura Parque, de acuerdo a los intereses y necesidades de cada sector, además para realizar retroalimentación una vez concluida cada intervención.

La Secretaría de Cultura (2020) indica que la estrategia, invirtió \$1.661.770.000 durante todo el cuatrienio, se implementó a través de experiencias artísticas colaborativas como Cine al Parque (en alianza con la Cinemateca Municipal), talleres literarios, conciertos (Red de Escuelas de Música) y encuentros pedagógicos, culturales y lúdicos, en donde se realizaron conversatorios sobre temas puntuales, prácticas artísticas, promoción de talleres y Yoga al Parque.

Con los datos expuestos, es clara la necesidad de evaluar la estrategia, máxime en una ventana de oportunidad como la que brinda la etapa de planeación del gobierno 2020-2023, que apenas comienza su mandato y podría incluir los hallazgos de esta

⁴ Anexo 4: parques, priorización y periodo de implementación

evaluación para decidir si dar o no continuidad a la estrategia o para definir qué cambios podría hacer en esta. Dicho cometido, señalará el alcance que ha tenido la estrategia en la solución del problema para el que fue creada. Los hallazgos dotarán a la Secretaría de Cultura Ciudadana de sugerencias que deberían acogerse en caso de seguir implementando la estrategia.

De acuerdo con lo abarcado, el presente análisis busca identificar cómo ha influido Cultura Parque con su implementación durante el periodo 2016-2019, en la modificación de las formas de apropiación del espacio público por parte de los ciudadanos.

Frente a estos interrogantes planteamos la siguiente hipótesis: la estrategia funciona durante cada intervención, pues motiva a las personas para que hagan un uso adecuado del espacio público, compartan en comunidad y participen en la construcción colectiva de acuerdo con las normas, sin embargo, esas actitudes y cambios no son permanentes, pues con el fin de la intervención, las personas vuelven a sus relacionamientos anteriores.

2. MARCO METODOLÓGICO

Este artículo es el resultado de una evaluación cualitativa *ex post* de la estrategia Cultura Parque. Los instrumentos utilizados para este fin fueron: revisión documental, rastreo de prensa, mapeo de actores, entrevistas semiestructuradas y grupos focales.

Las fases del proceso de análisis fueron:

- Definición del problema, preguntas orientadoras, hipótesis y objetivos.
- Estado del arte, rastreo de prensa.
- Selección de parques a analizar y marco contextual.

- Marco teórico
- Definición del mapa de actores.
- Diseño de entrevistas semiestructuradas y de la metodología para los grupos focales.
- Realización de entrevistas y grupos focales.
- Tratamiento de datos, triangulación de información y análisis de resultados.
- Informe final con hallazgos y recomendaciones.

Es menester aclarar que para esta investigación se priorizaron los parques Bolívar, Carlos E. Restrepo y San Antonio de Prado, pues estos fueron los únicos que tuvieron acompañamiento de Cultura Parque durante los cuatro años de la administración 2016-2019. Según la Secretaría de Cultura (2020), estos parques fueron priorizados porque las problemáticas que presentaban requerían de intervención constante: Parque Bolívar: explotación sexual de niños, niñas y adolescentes (ESCNNA); Carlos E. Restrepo: utilización indebida del espacio público y San Antonio de Prado: mal manejo de basuras (p. 1).

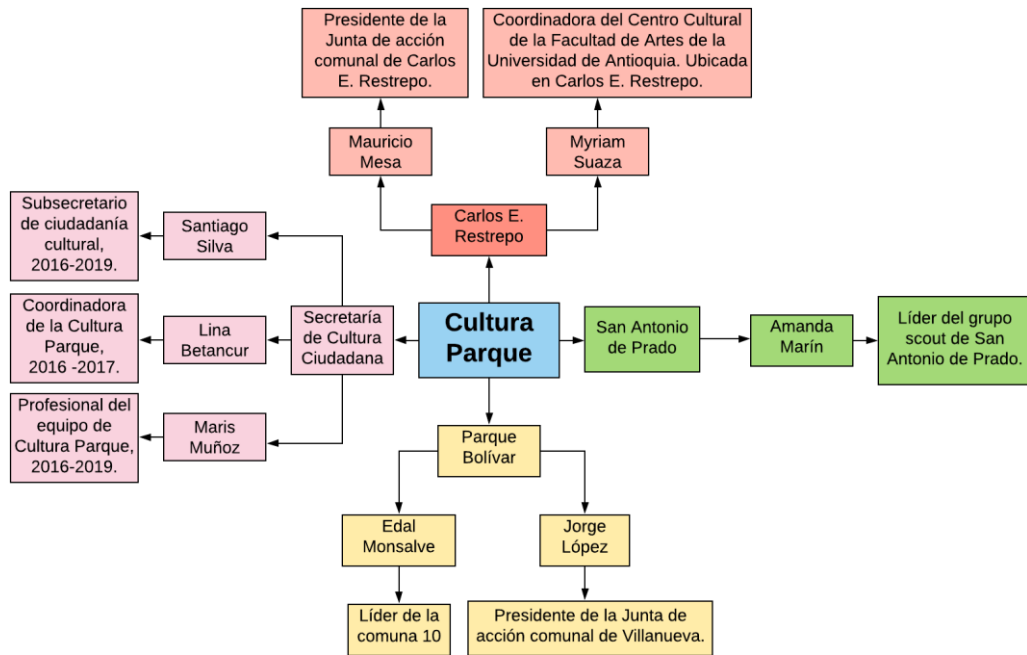
Esta investigación prioriza ocho tópicos para su análisis: criterios de priorización de parques, contratación, inversión presupuestal, divulgación y comunicaciones, periodicidad, coordinación, objetivos planteados por Cultura Parque y evaluación final de la estrategia.

Para efectos procedimentales se realizaron entrevistas y grupos focales, de forma virtual, pues el tiempo de éstas fue entre abril y julio de 2020, periodo que coincide con

la pandemia de la covid 19, lo que limitó la posibilidad de realizar entrevistas presenciales.

A continuación, se expone el mapa de actores de esta investigación⁵.

Gráfico 1: Actores entrevistados



Fuente: Elaboración propia (2020).

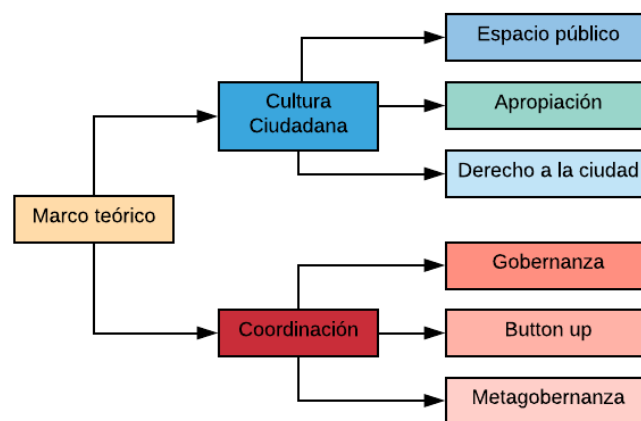
3. MARCO TEÓRICO PARA EL ANÁLISIS

El proceso analítico de esta estrategia traza la necesidad de definir los conceptos y teorías que pueden nutrir el análisis; la triangulación de información documental, con los datos recolectados; y los hallazgos que dan origen a la definición de recomendaciones para la administración actual. A continuación, se expone el marco teórico sobre el cual se fundamenta este análisis.

⁵ Ver anexo 5 para conocer el mapa de actores que hicieron parte de la estrategia.

En cuanto al marco teórico del presente análisis, los conceptos cultura ciudadana y coordinación configuran su columna vertebral, y de cada uno de ellos se desprende otra serie de conceptos que amplían los referentes teóricos de la investigación, tal y como se ilustra en el gráfico 2:

Gráfico 2: Marco teórico



Fuente: Elaboración propia (2020).

3.1. Cultura ciudadana

El concepto Cultura ciudadana se le atribuye a Antanas Mockus, a raíz de un programa que implementó durante su primer Plan de Gobierno como alcalde de Bogotá, en 1995. En este programa, de acuerdo con Mockus (2003) podemos resaltar cinco aspectos fundamentales 1) Buscaba modificar las formas en la que los ciudadanos convivían. 2) El área de acción estaba limitada a la zona urbana 3) Promovía el cumplimiento voluntario de normas, es decir, sobreponía la autorregulación a la obligación que dicta una ley. 4) Resaltaba el poder de la comunicación como herramienta pedagógica. 5) Esperaba generar sentido de pertenencia por la ciudad.

Este enfoque es netamente regulador, pues engloba tres mecanismos que controlan las acciones de las personas: la ley, la moral y la cultura.

Aunque actualmente existe diversificación de enfoques sobre el término, en todas existe unanimidad en el fin de la Cultura Ciudadana Mockusiana: transformar comportamientos para propiciar la convivencia.

En Medellín, por su parte, si bien dentro de la Política Pública de Cultura Ciudadana y por ende del Programa Cultura Parque, se evidencia una fuerte influencia del concepto de Cultura Ciudadana construido por Mockus, también se adoptan otras teorías para alcanzar los objetivos planteados. Entre estas se encuentran la importancia del espacio público, desde la perspectiva de Derecho a la Ciudad de Lefebvre (1968) y la articulación como escenario ideal de construcción de ciudadanía y convivencia.

3.2. Espacio público

En Cultura Parque el espacio público es protagonista, pues es el que le da escenario a la estrategia, sin embargo, para el presente análisis este se aleja de lo físico, de la construcción urbanística de un territorio en cuanto a infraestructura, y profundiza en su uso, es decir en las interacciones sociales y culturales que allí se desarrollan, excluyendo de este apartado el componente de explotación económica.

Carrión (2004), expone por lo menos, cuatro concepciones que se tienen sobre espacio público (EP) en cuanto a urbanismo, la primera tiene que ver exclusivamente con un lugar físico que es propiedad del Estado y es el encargado de su gestión. La segunda proviene del sector inmobiliario, que lo toma como lo que queda, lo que nadie compró, lo residual después de construir vivienda, y comercio. Por otro lado, se encuentra la visión

de este como el espacio colectivo y finalmente, una visión más filosófica, que indica que el espacio público es el lugar donde desaparece la individualidad y se controla la libertad, pues al ingresar a hacer parte de lo colectivo se uniforma.

Al relacionar la ciudad con el Espacio Público, éste último adquiere importancia, pues cuando en un territorio se encuentran grandes grupos sociales diversos, es necesario que haya espacios de contacto. Carrión señala que “el espacio público es un componente fundamental para la organización de la vida colectiva (integración y estructura) y la representación (cultura y política) de la sociedad” (Carrión, 2004, p.3).

Lo anterior tiene sustento, cuando se suma la definición del espacio público como un lugar para la construcción social de un territorio, en el que los ciudadanos son activos y definen la forma y las acciones que allí se desarrollan. Para Ramírez (2015) es el espacio donde se tejen relaciones sociales por fuera del ámbito privado y en este sentido, se presentan dificultades, porque en muchas ocasiones se intenta sobreponer el interés privado sobre el público.

Para efectos de este análisis, la importancia del espacio público radica en el uso que las personas hagan de este, pues es lo que influye en el relacionamiento y en la convivencia. Carrión, (2004) expresa al respecto, que, para ser considerado como tal, el espacio público debe cumplir con cuatro condiciones. Simbólico: es donde se construye y se fortalece la identidad de los ciudadanos. Allí se representa lo patrimonial, la sociedad y se resignifica lo público. Simbiótico: son lugares de integración social, de encuentro y de diversidad, allí se da el sentido de identidad colectiva. Intercambio: es donde se intercambian bienes, servicios, información y comunicación. Civismo: Allí se forma ciudadanía y conciencia social.

Según Góngora et al, (citando a Vikas, 2014), la apropiación del espacio público depende del acceso que se pueda tener a este, el cual es determinado por dos condiciones: posibilidad de llegar fácilmente al espacio y la capacidad de usarlo, es decir lo que se puede hacer allí.

Ninguna de estas características puede concebirse sin personas, lo que indica claramente que la apropiación recae directamente en los ciudadanos y abre el interrogante sobre cuál es el papel del Estado, para que se dé la apropiación más allá de su rol como propietario.

3.3. Derecho a la ciudad

En esta instancia entra a colación la relación de dependencia entre espacio público y la apropiación, es decir, el derecho de las personas a tener espacios construidos para la convivencia y la participación. El término fue acuñado por Lefebvre en 1968. Según Zuluaga (2018) (citando a Lefebvre, 1968), este es el derecho que tienen las personas, cuando viven en una zona urbana, para aportar a la construcción de la ciudad. La ciudad entendida como un espacio de construcción colectiva, de encuentro, de oportunidades. Un lugar con espacio para todos, de forma igualitaria, digna, diversa, donde se dé respuestas a las necesidades humanas por encima de cualquier otro interés. Inicialmente el postulado abogaba por la lucha obrera, sin embargo, con el pasar de los años se extendió a otros sujetos sociales. Zuluaga indica que “una transformación de la sociedad supone la posesión y la gestión colectiva del espacio mediante una intervención constante de los interesados, con sus múltiples, diversos y contradictorios intereses” (Zuluaga, 2018, p.8).

Otros autores han hablado también de este derecho, David Harvey es uno de estos. Para él, el derecho a la ciudad es un camino para la construcción de una sociedad no capitalista y no un fin en sí mismo. Es una vía para transformar y recuperar la ciudad para las personas, a través de acciones ciudadanas insurgentes y no exclusivamente de la lucha obrera. (Zuluaga, 2018, citando a Harvey 1935).

Para que este derecho pueda ser viable para un ciudadano, el autor resalta que son importantes el desarrollo de ciertas prácticas, que él denomina insurgentes y que estas deben hacerse en muchos escenarios, desde comunitarios hasta estatales y en diferentes momentos. (Zuluaga, 2018, citando a Harvey 1935). Harvey aspira convertir a los ciudadanos en constructores de utopías “en las que la articulación y diferenciación del espacio personal y del colectivo, así como las relaciones sociales entre personas y con las instituciones mediadoras de regulación social y los entornos ambientales, no sean mediadas por el capital, sino por el bien común”. (p.44)

Ante las teorías mencionadas, surge otra que reivindica el derecho a la ciudad, pero desde otra perspectiva. Zuluaga (2018), citando a Soja (1940), plantea que este derecho no puede limitarse a la lucha contra los efectos del capitalismo en el espacio público, sino expandirse a otras dimensiones espaciales que van más allá de la clase, como el género, la etnicidad, o la cultura. Zuluaga (2018) expone que “el planteamiento sobre el derecho a la ciudad se sostiene en tres elementos centrales: la construcción social del espacio, la ciudad entendida como posmetrópolis y las luchas por la justicia espacial y la democracia regional” (p.11).

A manera de conclusión, el derecho a la ciudad busca que el espacio público sea un entorno seguro, diverso e incluyente que favorezca el desarrollo y la construcción colectiva. (Tamayo, 2016).

Dado que los objetivos de Cultura Parque involucran a la ciudadanía en un proceso de transformación comportamental sustentado en el cambio cultural, se requiere ahondar en la coordinación. Este concepto cobra relevancia en este análisis, pues es la meta trazada para asegurar la participación e inclusión de actores jerarquizados y no jerarquizados, en la construcción de soluciones para los problemas que son comunes a todos los actores.

3.4. Coordinación

La coordinación permite incrementar el valor de lo público “a través de procesos eficientes, efectivos y organizados. La coordinación entre los múltiples actores de la sociedad, ya sean públicos o privados, nacionales o internacionales, permiten afrontar la complejidad de los problemas desde una perspectiva integral, en donde la articulación de esfuerzos conlleva a procesos más fuertes, más eficientes, y más contundentes para propiciar la transformación social” (Molano, 2012, p.XVI)

Algunas teorías importantes para conceptualizar la coordinación, y que expresan diferentes formas en que ésta se desarrolla, son la gobernanza, el *Bottom Up* y la metagobernanza, todas presentes, de alguna forma en Cultura Parque.

La primera hace parte de los enfoques de la nueva gestión pública, que pretende dar mejores respuestas de acuerdo con las transformaciones sociales contemporáneas (Aguilar, 2006). En el escenario de la gobernanza, las sociedades son más abiertas, conectadas y forman parte de redes internacionales y economías globales, evidenciando

un reto para el gobierno, pues el logro de objetivos debe ejecutarse por medio de una tarea coordinadora, donde las relaciones mando-obediencia, dejan de ser el punto central (Aguilar, 2006).

En esta teoría, el gobierno sigue conservando el papel de liderazgo, pues su trabajo es de suma importancia para dirigir la sociedad en ámbitos indispensables, como el de la provisión de servicios públicos o la solución de necesidades de territorios vulnerables. Esto quiere decir, que el gobierno no puede por sí solo definir el camino que debe tomar la sociedad, porque está sometido a cuestionamientos de los diferentes grupos económicos y sociales. Lo que finalmente se traduce, en que el gobierno carece de suficientes capacidades para gobernar la sociedad, porque por más efectivo y eficaz que pueda llegar hacer, hay variables externas que definen el quehacer y el cómo hacerlo. (Aguilar, 2006). En consecuencia, el trabajo del gobierno se centra en unir esfuerzos y en procurar hallar la complementariedad entre los actores, esta articulación permite que la toma de decisiones sobre políticas públicas, priorización de proyectos o definición de problemas públicos, sean procesos integrales, basados en compatibilidades entre la multiplicidad de actores (Aguilar, 2006). En últimas, de acuerdo con Aguilar la gobernanza traza el cambio de un gobierno jerárquico a un modelo de gobierno asociativo y coordinador.

Para los procesos de coordinación es importante el reconocimiento de la jerarquía dentro del gobierno y las relaciones coordinadas entre el gobierno y los demás actores, sociales públicos y privados. La implementación de las Políticas Públicas requiere la existencia de ambos relacionamientos.

3.5. Bottom Up

Un enfoque útil para la acción territorial del gobierno es el *Bottom Up*, que de acuerdo con Roth (2009) es una herramienta útil porque permite definir un problema y las medidas más acordes para solucionar la dificultad, debido a que su importancia radica en que el gobierno ubique el nivel más bajo de su jerarquía en el punto más cercano de la problemática, y desde allí identifique los mecanismos de solución. Roth (citando a Elmore, 1982) expone que:

“mientras más próximos estemos de la fuente del problema, mayor será nuestra capacidad de influenciarla; y la capacidad de sistemas complejos para resolver problemas no depende de su control jerárquico sino de llevar al máximo la discrecionalidad, hasta el punto en que el problema sea más inmediato” (p.126)

Al mismo tiempo para Roth (2009) el enfoque de *Bottom Up*, es un instrumento beneficioso para la evaluación, dado que puede elevar los resultados, cuando logra la sinergia entre el liderazgo del gobierno, el nivel local y las habilidades de los implementadores.

Autores como Aguilar (1993), en su libro “La implementación de las políticas” menciona a los *policymakers*, y resalta su labor dentro del enfoque *Bottom Up*, pues según el autor (1993) son los que “interactúan directamente con los ciudadanos y gozan básicamente de gran discrecionalidad en el desempeño de sus funciones” (p.86).

3.6. Gobernanza y metagobernanza

En la tarea de implementación se debe tener en cuenta la gobernanza, dado que esta antecede a la metagobernanza. En esta se ha dado entrada a la inclusión de los

diferentes actores en el proceso de toma de decisiones, sin embargo, no tiene en cuenta que, la inclusión de múltiples actores aumenta a gran escala la dificultad de la toma de decisiones. En la gobernanza, los gobiernos plantean instrumentos tradicionales y rígidos para lograr ejercer su papel de liderazgo, mientras que la metagobernanza da un paso más allá, y sugiere que para que el gobierno logre articular los diferentes agentes que forman parte de los procesos sociales, se deben utilizar como lo afirman Leyva y Mejía (2015), instrumentos más suaves, como la “persuasión y la fijación de estándares comunes”.

De esta manera, en temas y en instancias que antes solían estar dominadas exclusivamente por el Estado (Glasbergen, 2011), el agente metagobernador que es el gobierno, debería alcanzar, mantener y potencializar la coherencia entre las políticas/programas y el entorno.

De acuerdo con Leyva y Mejía (2015), dentro del proceso de definición de problemas y soluciones se tejen interacciones que se desarrollan en espacios abiertos y que requieren relaciones recíprocas. Este hecho abarca un esfuerzo para que el ejercicio de la metagobernanza no se ubique en el nivel formal y así, se aleje de relaciones jerárquicas, para desenvolverse finalmente en un nivel de agencia, es decir, un nivel donde el fin es la construcción colectiva y bilateral de prioridades y caminos a tomar. Esto último, abre la oportunidad para la retroalimentación, como paso fundamental de relacionamientos entre actores, porque dentro del proceso, es indispensable la tarea de evaluación constante para el mejoramiento de herramientas, acciones e instrumentos. Al respecto Leyva y Mejía afirman que:

Más allá del comando, el control y la información central, que son las tres herramientas clásicas de la coordinación por jerarquías, la metagobernanza

implica, más bien, la existencia de un gobernador temático que construye su información de abajo hacia arriba (*Bottom Up*), dado que realmente los distintos agentes implementadores, tienen la información más directa y conocen de primera mano los problemas” (Leyva y Mejía, 2015, p.11).

Dado que la multiplicidad de actores trae consigo la oposición, la competencia y los desafíos, el metagobernador debe transformar estas características naturales en acuerdos, metas claras, compromisos y objetivos, donde converjan las diferencias, es decir, regular lo autorregulado. Desde la definición común de prioridades y fines, Leyva y Mejía (citando a Peter, 2005) expresan que la metagobernanza requiere de instrumentos como la delegación de poder y responsabilidades, para involucrar de forma directa e indirecta a los agentes en la tarea de coordinar, esto quiere decir que las redes de actores pueden potencializarse como dispositivos de monitoreo, (Leyva y Mejía, 2015). Por último, cabe aclarar, que asuntos como “la supervisión, la inversión pública y la agenda, siguen siendo responsabilidades exclusivas del metagobernador”. (Glasbergen, 2011, p.194).

4. HALLAZGOS Y RECOMENDACIONES

Tras la contextualización de la estrategia, la exposición de la metodología utilizada para su análisis y el marco teórico desde el cual sustentamos este artículo, a continuación, exponemos los hallazgos y las recomendaciones que hacemos para la estrategia.

4.1. Criterios de priorización

En primer lugar, en los criterios de priorización no existe claridad sobre el proceso de selección de los parques analizados.

San Antonio de Prado, por ejemplo, según documento suministrado por la Secretaría de Cultura, fue priorizado por solicitud de la comunidad, sin embargo, en las entrevistas encontramos que nació de un comité de obras en el que se planeaba una intervención al parque, es decir por decisión del gobierno de Medellín.

En cuanto al Parque Bolívar, en el primer acercamiento que se tuvo con la Subsecretaría de Ciudadanía Cultural, para este artículo, respondieron que se había intervenido por solicitud de la comunidad, sin embargo, ningún líder recuerda haberlo hecho. Posteriormente, en un grupo focal realizado, la Subsecretaría informó que este había sido priorizado como parte del programa Cien Parques para Vos y para resolver problemáticas cuyo abordaje se debía realizar en bloque institucional. Es decir, que al igual que San Antonio de Prado, fue una decisión administrativa.

La priorización de Carlos E. Restrepo, de acuerdo con los datos suministrados por la Secretaría de Cultura, fue la respuesta a los compromisos adquiridos en una Comisión Accidental, pero posteriormente se nos expresó que fue una petición específica del presidente de la JAC Mauricio Mesa, afirmación confirmada por el líder.

Los entrevistados resaltaron que cuándo la estrategia se expandió a otras zonas, disminuyó la presencia en términos de periodicidad, logística y oferta, en los parques que inicialmente habían sido seleccionados.

Recomendaciones

Si bien la duplicidad de razones por las cuales se priorizaron territorios no es significativa para los hallazgos que hemos obtenido, es importante que la estrategia tenga

una sistematización de cada proceso, para evitar este tipo de situaciones que dan cuenta de fallas administrativas y que permean la confianza en la transparencia de los procesos.

Además, cada intervención es diferente si el llamado fue hecho por la comunidad, o si fue una decisión administrativa. En el primer caso, es posible que se tenga una mayor disposición para participar en procesos cooperativos, en el segundo, se podrían encontrar mayores barreras al llegar al territorio. Por lo tanto, tener claridad sobre cómo un parque fue priorizado aportará mayores herramientas para la planeación diferenciada.

En total fueron ocho los criterios que se usaron para priorizar parques. Se sugiere acotar las opciones para tener mayor presencia y efectividad en cada lugar, aunque esto suponga menos escenarios.

Se recomienda que la estrategia no responda a una priorización basada en asuntos coyunturales, sino a una planificación en donde las problemáticas y necesidades hayan sido identificadas en procesos de indagación de mediano o largo plazo por parte de los equipos de trabajo de la Alcaldía.

4.2. Contratación

En cuanto a los procesos de contratación para la producción de las intervenciones, encontramos que el equipo profesional de Cultura Parque no tenía suficiente autonomía para definir la logística de cada intervención, su labor se limitaba a elegir entre un abanico de opciones.

En la elección de artistas, por ejemplo, encontramos que eran elegidos a través de Agenda Cultural, que es el programa que se encarga de proveer artistas para los equipamientos culturales de la ciudad. Este funciona a través de una convocatoria pública,

donde los ganadores entran a formar parte de una bolsa y van siendo asignados según se vaya requiriendo. Debido a la naturaleza de la bolsa, son limitadas las opciones que permiten que quien se presente en el parque sea del barrio o al menos de la comuna y que además su presentación obedezca a las necesidades de la intervención. Es decir, la oferta que se llevaba a los parques no obedecía a las necesidades del territorio o a la activación de los talentos locales, sino a la disponibilidad de la Agenda Cultural. Aunque los participantes resaltan la calidad en las presentaciones, expresaron la necesidad de activar la economía de los parques, reconocer y resaltar los talentos locales.

Algo similar sucedía con la producción de las intervenciones, debido al manejo administrativo de la Secretaría de Cultura, que supone una gran licitación desde la cual se cubren todos los eventos que esta organiza. Es decir que los talleristas, refrigerios y demás especificidades logísticas tampoco estaban bajo el control de la Subsecretaría de Ciudadanía Cultural, pues estos eran contratados desde otra bolsa general ofrecida por el equipo de producción de Secretaría de Cultura.

La única opción con la que contaba la estrategia para activar la economía y el talento de la zona radicaba en un rubro determinado como costos fijos, del cual se podía hacer contratación directa en territorio. Sin embargo, los ciudadanos que hacían parte de los Comité de los parques estudiados consideran que la contratación en territorio era muy baja y que incluso se llevaban de afuera elementos con los que la comunidad de la zona contaba. “Por ejemplo llegaban con una estación de café hermosa y muy deliciosa, pero nosotros en Parque Bolívar tenemos muchas mujeres tinteras, pedíamos que se les comprara a ellas y nos contestaban que no era posible” (Edal Monsalve y Jorge López, comunicación personal, 08 de mayo de 2020)

En Carlos E. Restrepo la situación es similar. Miriam Suaza, Coordinadora del Centro Cultural de la Facultad de Artes de la Universidad de Antioquia, expresa la imposibilidad que hubo para que el Centro Cultural y la facultad de artes de la Universidad de Antioquia pudiera vincularse de manera trascendental, hablando específicamente de contrataciones que permitieran visibilizar las capacidades y las entidades territoriales.

Finalmente, en el apartado de contratación, se evidencia que la cantidad de personal no es suficiente para la magnitud de la estrategia⁶. Cultura Parque contó con un número fluctuante de entre dos y tres profesionales durante el cuatrienio, encargados de 20 parques, algunos con programación quincenal, lo que obligaba a las profesionales a limitarse a acciones logísticas y no de planeación. Además, como se verá más adelante, no contaban con apoyo para comunicaciones y por ende esta área fue la menos explorada.

Recomendaciones

La convocatoria de estímulos, a través de la línea Agenda Cultural, podría crear una categoría exclusiva para Cultura Parque, que a su vez esté dividida por territorios. Esto supondría una planeación anual por parte de la Subsecretaría, para saber cuántos parques van a ser intervenidos, cuántos encuentros y por lo tanto cuántos artistas serían requeridos. De esta forma los profesionales de apoyo y el coordinador podrían crear unos lineamientos específicos para seleccionar los artistas de acuerdo con las necesidades de cada territorio, e incluso segmentar quienes pueden participar en la convocatoria.

Frente a la activación económica de los parques se sugiere incrementar el rubro de gastos fijos, para poder hacer más contrataciones en territorio.

⁶ Ver anexo 6: equipo profesional Cultura Parque, durante 2016 a 2019.

Finalmente, se propone incrementar el equipo de profesionales, dividiéndolo entre planeación y logística, para que la carga no sea tan alta y haya mayor efectividad. Además, como se verá en el siguiente apartado, se sugiere la contratación de un comunicador.

En la periodicidad de la estrategia encontramos que los primeros meses del año los parques no eran intervenidos, debido a que el proceso de licitación para temas de producción es lento y riguroso. Esta ausencia institucional, creaba un retroceso en el relacionamiento de la comunidad con el espacio público y en los lazos generados en los Comité Cultura Parque, por lo tanto, se sugiere implementar una figura administrativa que permita guardar recursos para futuras vigencias, como la reserva presupuestal. Otra opción sugerida por Santiago Silva, ex Subsecretario de Cultura, es la implementación de convenios de asociación para cubrir las necesidades del primer semestre.

4.3. Inversión presupuestal

En el proceso de evaluación de esta estrategia se solicitó a la Subsecretaría de Ciudadanía Cultural datos sobre el presupuesto de Cultura Parque diferenciada por periodos, por intervención y por cada parque priorizado, sin embargo, el equipo responsable manifestó que no tenía esa información y que debía solicitarse al equipo de producción de la Secretaría de Cultura. Es decir, los responsables de Cultura Parque no sabían cuánto se había invertido en su estrategia.

A raíz de este panorama, radicamos un derecho de petición a la Secretaría de Cultura con el cual pudimos acceder a la información que se expone a continuación.

En la estrategia, incluyendo sus 20 parques, se invirtieron 1.661.770.000 millones de pesos, desglosados de la siguiente forma: 2016: \$ 62.700.000, 2017: \$ 291.200.000, 2018: \$ 707.000.000, 2019: \$ 600.870.000. Se debe tener claro que la inversión financiera suministrada no incluye información sobre la contratación de profesionales, o ítems indispensables para el éxito de la estrategia como seguimientos, evaluaciones y recursos aportados por la comunidad, que si fuesen cuantificados incrementarían considerablemente el total invertido en la estrategia (Secretaría de Cultura, 2020)

La inversión en el año 2016 representó el 4% del total de la estrategia, 2017 el 18%, el 2018 el 43% y el 2019 tuvo un gasto igual al 36%. De este modo, el año 2018 tuvo una inversión mucho más significativa e incluso supera en un 50% inversiones como la del 2017.

De acuerdo con las cifras, y comparando los tres parques estudiados⁷, en el 2016 el Parque San Antonio de Prado se ubicó en el segundo escalafón de gasto público (\$14.300.000) y fue el escenario que tuvo mayor número de intervenciones, seis. Parque Bolívar reporta la cifra más alta en inversión presupuestal (\$19.800.000) con cuatro puestas en escena, lo que representa 28% más de inversión que en San Antonio de Prado. Por el contrario, Carlos E. Restrepo tuvo la inversión más baja en el periodo (\$7.700.000), y solo tres intervenciones, es decir su inversión equivale al 38% del presupuesto invertido en Parque Bolívar.

Durante 2017 la inversión total en los tres parques fue de \$108.900.000 es decir el 7% sobre el gasto total de la estrategia en el cuatrienio. El parque San Antonio de Prado

⁷ Ver en anexo 7, los detalles de la inversión presupuestal en 2016, 2017, 2018 y 2019.

tuvo la inversión más alta, equivalente al 43% (\$46.630.000) repartidos en siete intervenciones, seguido del parque Bolívar con el 30% es decir, \$32.480.000 y seis intervenciones y finalmente el parque Carlos E. Restrepo con el 27% (\$29.790.000) y cinco intervenciones, que nuevamente lo ubica en el último escalafón. Las cifras de presupuesto de este año indican que la continuidad tampoco fue constante.

En 2018 la inversión que se hizo en los tres parques fue de \$154.250.000 que se traduce en un 9% sobre la inversión del cuatrienio en Cultura Parque. De la cifra el 16% (\$24.000.000) se invirtió en Carlos E. Restrepo con cinco activaciones, el 60% (\$91.850.000) en Parque Bolívar con nueve, y el 25% (\$38.400.000) en San Antonio del Prado con seis, lo que quiere decir que la inversión del Parque Bolívar supera en un 35% a San Antonio de Prado y en un 44% a Carlos E. Restrepo, este último parque se mantiene en la última posición en cuanto a presupuesto y a activaciones.

Por último, el año 2019 presenta una inversión total de \$126.040.000 para los tres parques, que equivale a un 8% sobre la inversión total de la estrategia. De la cifra el 30% (\$37.590.000) se invirtió en el parque Carlos E. Restrepo donde se tuvieron seis jornadas, el 45% (\$56.230.000) se destinó al Parque Bolívar con ocho versiones, y el 26% (\$32.220.000) en San Antonio de Prado con cinco intervenciones. Este es el único año donde Carlos E. Restrepo no estuvo en el último lugar por inversión y número de jornadas.

En entrevistas con el equipo organizador se evidenció que Cultura Parque no contaba con un presupuesto claro. Siempre se disponía de un valor inicial muy bajo, pero cuando la estrategia iba creciendo se tomaban recursos de otros programas para financiarla, lo que impedía al equipo tener desde el principio claridad sobre los recursos con los que contaba y en consecuencia tener proyecciones más definidas.

Recomendaciones

Para que Cultura Parque pueda hacer un monitoreo y una evaluación más acertada, se requiere planeación y seguimiento de la ejecución presupuestal por parte de la subsecretaría, para tomar decisiones y hacer recomendaciones que mejoren los resultados de la estrategia.

La Secretaría debe mejorar la planeación y gestión de los recursos, para asegurar la disponibilidad presupuestal para el primer semestre de cada año. De esta manera los avances del proceso no tendrían retrocesos que influyan en la relación con los líderes, con la comunidad y con el alcance de los objetivos.

Es necesario, que la información de la inversión financiera que ha hecho la administración en los diferentes programas, proyectos y estrategias, esté disponible y más cercana al ciudadano, para facilitar la veeduría ciudadana y fortalecer la confianza a través de la transparencia.

En este mismo sentido, es importante destacar que como las intervenciones, territorios y beneficiarios se incrementaron anualmente, pero las problemáticas no han sido resueltas, el presupuesto debe replantearse para tener mayor efectividad en la solución de las problemáticas. Para esto, Cultura Parque debería pasar de ser una estrategia de la Subsecretaría a ser un proyecto de la Secretaría, así se configuraría como una apuesta de todos y no de unos cuantos, y se tendría un campo de acción a nivel institucional más robusto, relacionado con la coordinación con otras dependencias. Estando en cabeza de los secretarios y altos directivos, se posicionaría como un proyecto estratégico, asunto que, sin duda alguna, aseguraría un mejor presupuesto, mejores condiciones de trabajo,

cargas repartidas, respuestas más acordes a las realidades y en últimas, un mejor impacto en los objetivos definidos.

Es importante que la estrategia considere dentro de su inversión el costo que tienen los profesionales y los recursos humanos e intangibles que suministra la comunidad, como capacidades, tiempo, instalaciones, carpas, medios comunitarios. Además, se sugiere reservar un rubro para monitoreo y evaluación de la estrategia.

4.4. Divulgación y comunicaciones

Siguiendo con los hallazgos, es importante resaltar la influencia que tuvo la ausencia de planeación de las comunicaciones en la estrategia. Como se ha indicado en el texto, la estrategia hace parte de la Política pública de Cultura Ciudadana que establece que la comunicación es uno de los ámbitos expeditos para la intervención del problema público de Cultura Ciudadana latente en la ciudad. En este orden de ideas llama la atención que la estrategia no cuente con un plan de comunicaciones.

La falta de un comunicador y su direccionamiento se evidencia en la poca información en medios que se encuentra de la estrategia. Un simple rastreo en Google da cuenta de esto, pues, aunque en total fueron 456 encuentros, el buscador solo arroja tres resultados.

Los entrevistados manifestaron que la convocatoria era muy débil, las piezas gráficas llegaban un día antes, o no llegaban, entonces todo se limitaba a la voz a voz y ese método normalmente convoca a los mismos asistentes.

Tampoco se cuenta con una sistematización de la experiencia que incluya material audiovisual y rastreo de prensa, labor que normalmente recae sobre el comunicador de

una estrategia. Es indispensable aclarar que los profesionales entrevistados son conscientes de la necesidad de un apoyo en este aspecto.

Recomendaciones

Es imperativa la contratación de un comunicador, para que el equipo responsable de la estrategia no tenga que depender de la disponibilidad de los comunicadores de otros programas o asumir ellos mismos estos menesteres que les resta tiempo para la planeación de los encuentros ciudadanos.

Un comunicador aportaría desde la planeación logística del evento, la divulgación con medios masivos y el relacionamiento con medios comunitarios. Además, sería el encargado de convocar a través de piezas gráficas, publicaciones en redes y llamado a medios afines. También estaría encargado de cubrir cada intervención y posteriormente de difundir los resultados de estas.

Con este profesional podría hacerse además la sistematización del encuentro, lo cual aportaría no solo a la memoria de cada barrio, sino a la evolución posterior de la estrategia.

Finalmente, un comunicador podría además crear material periodístico y audiovisual que permita visibilizar Cultura Parque y posteriormente, hacer un rastreo de prensa para analizar qué están registrando los medios sobre la estrategia y tomar medidas frente a esto.

Un plan de comunicaciones bien implementando ayudaría a posicionar el programa dentro de la administración y en la ciudad, lo que se traduce en mayor atención, apoyo, presupuesto, coordinación y continuidad.

4.5. Periodicidad

Al indagar sobre este ítem, encontramos que los diferentes actores que participaron en los Comités de Cultura Parque afirman que la periodicidad de la puesta en escena debería ser como la que se tuvo en el 2016 y 2017, donde pasaban menos días entre cada intervención.

Los servidores públicos entrevistados, por ejemplo, expresaron que, al inicio de la implementación, precisamente en el año 2016, la estrategia se ejecutaba cada ocho días por medio de actividades donde los acuerdos sociales eran el objetivo central. Afirman que Cultura Parque tiene recordación por el relacionamiento de confianza que se logró cuando estaba en el territorio semanalmente, porque la comunidad se familiarizaba con los talleristas, con el operador, con las profesionales y con las actividades. Además, aseguran que el empoderamiento de los actores sociales y la institucionalidad requiere por obligación una frecuencia alta de interrelacionamiento. (Lina Betancur y Maris Ester Muñoz, comunicación personal, 27 de abril de 2020).

Como contraposición a esta importante apreciación, encontramos que, en la información suministrada a través del derecho de petición, no se relaciona ninguna actividad de forma semanal o quincenal.

En cuanto a la periodicidad ideal, los líderes entrevistados del Parque Bolívar expresaron que debería ser semanal, aunque entienden que esto depende de los recursos disponibles. Argumentan que como el parque tiene unas características muy particulares y unas necesidades urgentes de acuerdo a la dimensión de las problemáticas que allí se dan y confluyen, si la estrategia estuviese frecuentemente, los problemas se disminuirían,

aumentando la apropiación positiva del parque, la convivencia y la identidad de los residentes y de los visitantes hacia este espacio.

Los líderes entrevistados del parque de Carlos E. Restrepo expresaron que al inicio de la intervención (2016 y 2017) la implementación en el parque era mensual, hecho satisfactorio que aportaba a la disminución de la problemática de mal uso del espacio público. Sin embargo, en los años 2018 y 2019 la frecuencia disminuyó, y con esta lo hicieron las salidas al parque y a la plazoleta de los residentes, las caminatas con niños y mascotas y la apropiación por parte de quienes viven en el tradicional barrio. En esta línea, aunque Cultura Parque se había convertido en un respiro o en una plataforma que matizaba las problemáticas del sector, la disminución de intervenciones también detuvo el avance, en cuanto a resultados reales de la estrategia.

El presidente de la JAC del barrio Carlos E. Restrepo (2016-2019) Mauricio Mesa, enfatizó en que las acciones deberían ser diarias, pues en el barrio las problemáticas se dan todos los días. Él sugiere repartir el dinero de una gran intervención mensual o bimestral tipo *show* en presencias puntuales todos los días, ya que:

Es mejor que la administración municipal esté presente con dos policías diariamente, vigías con un discurso pedagógico, artistas callejeros, actividades de la biblioteca o del centro cultural, para que el resultado sea certero e indique el cambio en la apropiación del parque y la plazoleta y de este modo, los resultados no sean exclusivamente fotos, refrigerios entregados o firmas de asistencias, que no dan cuenta de un verdadero impacto o solución. (Mauricio Mesa, comunicación personal, 01 de mayo de 2020).

Por su parte, en el parque San Antonio de Prado, la petición sobre periodicidad ha sido diferente, allí la líder entrevistada considera que debe ser mensual para avanzar en la mejora del cuidado del espacio y el manejo de basuras, sin saturar a los líderes pues cada intervención requiere tiempo por parte de ellos.

Recomendaciones

Los entrevistados coinciden en que las intervenciones de Cultura Parque van más allá de la activación cultural y artística. En este sentido resaltan la importancia de los procesos para activar y fortalecer los acuerdos sociales, alrededor de la relación de la comunidad con el espacio público y la necesidad de planear de forma conjunta el territorio. Para que esto pueda darse, la estrategia debería tener acciones de forma semanal, argumento que comparten incluso las profesionales de la Subsecretaría de Ciudadanía Cultural.

De acuerdo con los presentes hallazgos, se evidencia que la periodicidad se modificó por la ampliación de cobertura a otros parques de la ciudad, por lo que se recomienda evaluar el número de parques priorizados, para alcanzar procesos sociales más completos y permanentes que generen una verdadera apropiación de los espacios por parte de los ciudadanos y fortalezcan lazos entre la comunidad y la Alcaldía.

Se sugiere además actuar bajo una planeación que evite el daño por la falta de presencia institucional constante, ya que llegar a un territorio y volver a los 30 días, no facilita la generación de confianza, identidad, disminución de las problemáticas y no promueve la cercanía entre la ciudadanía y la administración local. Se requiere entonces, de una intensidad fuerte para la generación de relacionamientos duraderos y de procesos de construcción conjunta.

Finalmente, es importante que la comunidad cuente con toda la información clara desde el inicio y esto incluye saber durante cuánto tiempo se implementará la estrategia en el territorio, con cuál periodicidad y para evitar falsas expectativas. Esta planeación puede hacerse de forma anual, cuando se tenga claro en presupuesto con el que se contará para la vigencia.

4.6. Coordinación

Continuando con nuestro análisis, uno de los objetivos del proceso investigativo es definir el nivel de coordinación que se daba en la implementación de Cultura Parque, analizando el relacionamiento entre las instituciones privadas presentes en la zona, actores sociales y las dependencias de la Alcaldía municipal.

Uno de los fines con los que se creó la estrategia es “sensibilizar y movilizar a agentes territoriales al encuentro ciudadano, a la construcción colectiva de acuerdos y a la práctica de comportamientos que generan confianza, estimulen el cumplimiento y construyan convivencia”(Secretaría de Cultura, 2016, p. 2).

Cultura Parque no logró generar una coordinación efectiva entre secretarías, debido a que cada una tiene un plan de acción definido e independiente, lo que no facilitó que pudieran unirse en todo el proceso, a mediano o largo plazo. Al respecto, Lina Betancur expresó que lo ideal para solucionar un problema social, es llegar como un bloque o un equipo, para generar procesos más completos, pero es muy difícil por lo anteriormente descrito (Lina Betancur, comunicación personal, 27 de abril de 2020).

Los líderes de Parque Bolívar señalaron que entre ellos y la Secretaría de Cultura se tenía una coordinación efectiva, sin embargo con otras dependencias de la Alcaldía era

muy poca y débil, pues su participación se limitaba a la presencia en algunas puestas en escena de Cultura Parque, y de este modo, no se incidía en la solución de problemas, es decir, que las dependencias o secretarías, basaron sus acciones en el cumplimiento de sus metas, e indicadores de productos como listas de asistencias o registros fotográficos. Este comportamiento es común en la territorialización de programas y apuestas del gobierno, pero no traen mejoras o impacto en las necesidades de la calidad de vida de las comunidades.

Los entrevistados manifiestan que esta conducta tiene resultados negativos, pues lo que los territorios requieren es una mayor y constante presencia de esas otras entidades, por la dimensión interdisciplinaria de las problemáticas sociales y culturales que existen en los parques.

Por su parte, los resultados de Carlos E. Restrepo señalan que la coordinación entre Cultura Parque y los actores representativos del territorio era media, porque, aunque hubo trabajo colectivo con la JAC y con el Centro Cultural de la Universidad de Antioquia, no se tuvo una participación a largo plazo de entidades como La Biblioteca Pública Piloto, suramericana y Universidad Luis Amigó. Además, afirman que, entre la Secretaría de Cultura y otras dependencias de la Alcaldía, la coordinación también fue baja y poco efectiva, ya que de igual forma a lo sucedido en el Parque Bolívar, éstas últimas se limitaban a asistir a algunas intervenciones y no continuaban en el proceso, asunto que dificulta consolidar la confianza que la estrategia buscaba implementar en el parque.

No se obtuvo respuesta para este aspecto por parte de los líderes de San Antonio de Prado.

Con la información adquirida se infiere que el nivel de coordinación entre el equipo profesional de la estrategia y los actores sociales de cada parque fue media, debido a que si bien se daban espacios de planeación bajo relaciones cordiales y cercanas, otros factores como la periodicidad espaciada, capacidad de agencia débil en los territorios y limitaciones en contratación, impidieron un escenario ideal de metagobernanza.

En este mismo sentido, entre Cultura Parque y otras dependencias de la Alcaldía de Medellín la coordinación fue baja, dado que un nivel alto de coordinación implica decisiones conjuntas, comunicación fluida y constante entre las partes, con el fin de priorizar las acciones de acuerdo con las necesidades, acuerdos comunes y misionalidad de cada institución. Ese escenario ideal no se evidenció en las activaciones ni en los comités de Cultura Parque, donde hubo muy poca participación de otras entidades estatales, causando que algunas problemáticas que debían ser atendidas en bloques quedaran solo en cabeza de la Secretaría de Cultura, que, debido a sus objetivos, no tenía herramientas para solucionarlas o mejorarlas por sí sola. Esta última problemática se observó además en los problemas de acceso al presupuesto, contratación y al poco personal con el que contó la estrategia y que fueron descritos en los apartados anteriormente abordados.

Recomendaciones

Se sugiere construir un plan de relacionamiento que atraiga nuevos actores a participar de la estrategia y que pueda implementarse de forma diferenciada, de acuerdo a la naturaleza del actor, porque no es igual un proceso para lograr compromisos entre la institucionalidad y los líderes sociales del barrio, que con una empresa privada o un ciudadano sin activismo.

Además, se recomienda la delegación permanente de un profesional para la participación en espacios colectivos como Mesa de Aseo y Ornato, Comité Local de Gobierno, Consejos de Convivencia y Mesas Interinstitucionales de cada comuna, para exponer las necesidades expresadas por los participantes de los Comité Cultural Parque. Los espacios mencionados se han consolidado como escenarios de coordinación que podrían darle apoyo a la estrategia y usarse para definir las acciones que se pueden realizar en el territorio en bloque institucional, para evitar falsas expectativas, despilfarro de recursos y dar mayor claridad a los ciudadanos sobre el alcance de la estrategia. En estos escenarios de articulación, es importante la asignación de responsabilidades, pero también la implementación de acciones que despierten el interés de los funcionarios y que resalten la importancia de la estrategia para los objetivos de cada entidad.

No se trata entonces de crear un nuevo espacio de planeación y coordinación institucional, sino de aprovechar los que ya se tienen y de forma efectiva y constante, gestionar alianzas que lleven beneficios integrales a los parques y a sus comunidades.

Se recomienda además una comunicación constante con el equipo de producción de la Secretaría y con Agenda Cultural, para abordar de forma cercana temas como contrataciones, costos fijos y lineamientos de la convocatoria pública.

Finalmente, se recomienda la planeación e implementación de una estrategia de comunicaciones sólida que contemple la persuasión al despacho, para obtener su apoyo e implementar la estrategia como parte importante de la actual administración.

4.7. Objetivos planteados por Cultura Parque

Tras el recorrido hecho hasta este momento, es importante analizar el alcance de los tres objetivos planteados por Cultura Parque. A continuación, se evalúa cada uno de ellos.

1) “Promover el derecho al espacio público por parte de la comunidad a través de intervenciones artísticas y de diálogo, para propiciar momentos de encuentro en los parques de la ciudad, afianzar la confianza, promover la convivencia e incentivar el cumplimiento de las normas” (Secretaría de Cultura, 2020). Este objetivo engloba cuatro fines que se analizan en los siguientes apartados. Cabe indicar que no se cuenta con metas que indiquen el grado de cumplimiento de la estrategia, ni con una línea base que nos permita comparar los resultados alcanzados.

Objetivo 1

1.1 Promover el derecho al espacio público por parte de la comunidad a través de intervenciones artísticas y de diálogo, para propiciar momentos de encuentro en los parques de la ciudad: Es el objetivo más claro y sólido de la estrategia. Los líderes entrevistados ven en Cultura Parque un espacio para el arte y la cultura. Consideran que invita a encontrarse con vecinos, amigos y familia, en el espacio público.

1.2 Afianzar la confianza: este fin no especifica entre quienes se busca esa confianza, por lo que hacemos el análisis de forma general. Al conversar con la comunidad se observa confianza entre los líderes sociales y el equipo organizador de Cultura Parque, sin embargo, respecto a la confianza con los espacios intervenidos, indican que no se sienten seguros en estos, debido a las problemáticas latentes en temas de seguridad y convivencia. Tampoco se evidencia confianza con la institucionalidad,

por ausencias sistemáticas y fallas que vienen de varias administraciones atrás y que se reflejan en comportamientos como la presencia esporádica de funcionarios o dependencias en la zona, o el abordaje de problemáticas de forma superficial, en donde prima el interés de ejecutar un presupuesto o cumplir con indicadores de productos internos como número de asistentes o número de acciones realizadas.

1.3 Promover la convivencia: efectivamente Cultura Parque se percibe como un espacio para compartir de forma armónica con otros, respetando la diversidad que por naturaleza se da en cada espacio. Sus intervenciones fueron planeadas de forma cuidadosa, para lograr generar prácticas ciudadanas incluyentes. Una de las características a resaltar de las actividades, es que le apostaron a los relacionamientos intergeneracionales y promovían el respeto por la diferencia, el cumplimiento de acuerdos y la participación colectiva.

1.4 Incentivar el cumplimiento de las normas: en este fin nuevamente aparecen elementos ajenos al alcance real de la estrategia. Los entrevistados consideran que este objetivo solo se cumple cuando en el parque se está realizando la activación, pero luego las malas conductas que incluyen el incumplimiento de normas se siguen dando con total normalidad, acción que asocian como responsabilidad de las entidades ausentes, que podrían tener injerencia real sobre las problemáticas del espacio.

Objetivo 2

Diseñar agendas de pedagogía ciudadana que conlleven a la apropiación del espacio público por parte de la comunidad (Secretaría de Cultura, 2020): Una de las grandes fortalezas que se identifican en la estrategia es la creación conjunta (entre

profesionales de Cultura Parque y la comunidad), de agendas para promover el disfrute del espacio público. Los entrevistados consideran que las intervenciones artísticas y pedagógicas eran una excusa perfecta para que la comunidad de la zona se divirtiera y se trabajara en acuerdos colaborativos. La oferta era variada y de un grado de calidad que invitaba a los vecinos a disfrutar el parque que, aunque siempre tienen cerca, pocas veces se atreven a visitar.

Los acuerdos pedagógicos que hacían parte de esta agenda giraron en torno a las problemáticas identificadas en cada parque. Los entrevistados coincidieron en que se trabajó fuertemente para intervenirlos durante los dos primeros años de la estrategia, posteriormente la agenda se transformó girando más hacia el esparcimiento, arte y cultura. Aunque el diseño de las intervenciones siempre se hizo de forma colectiva, se perdió ese norte que los entrevistados consideran importante para erradicar las problemáticas identificadas.

Aunque no se cuenta con cifras oficiales que nos permitan ver si las problemáticas disminuyeron o aumentaron, los actores involucrados consideran que la estrategia no tiene herramientas suficientes para solucionarlas. En el Parque Bolívar, por ejemplo, los entrevistados aseguran que la explotación sexual de niños, niñas y adolescentes no fue resuelta sino desplazada unas cuantas calles más abajo. En el parque de San Antonio de Prado, expresan que el problema del mal manejo de basuras persiste y en el boulevard Carlos E. Restrepo, el mal uso del espacio público por situaciones de consumo de alcohol, sustancias psicoactivas y generación de ruido, sigue igual de fuerte, situación que continúa afectando la apropiación del espacio por parte de los residentes.

Objetivo 3

Involucrar a la ciudadanía en un proceso de transformación comportamental sustentado en el cambio cultural (Secretaría de Cultura, 2020): Los líderes sociales consideran que Cultura Parque no logró transformar los comportamientos, solo se dieron cambios superficiales cuando la estrategia tenía acciones en la zona. Una vez las jornadas terminaban, el parque volvía a su tradicionales dinámicas.

De este objetivo se desprende la principal fortaleza de la estrategia: los Comité Cultura Parque, espacios para la construcción ciudadana. Cultura Parque ha logrado enlazar a diferentes actores en cada territorio. Un ejemplo de esto es Carlos E. Restrepo, dónde un grupo de veedores tenía vigente un acto administrativo que prohibía cualquier evento público en su *boulevard*, sin embargo, tras varios meses de reuniones con el Comité de Cultura Parque se llegaron a acuerdos y los veedores permitieron la intervención.

Frente a los objetivos de la Cultura Parque, es importante destacar que en una reciente evaluación de la estrategia hecha por el Laboratorio de Cultura Ciudadana de la universidad Eafit (Laboratorio de Cultura Ciudadana, 2019, p.102), se cambió el verbo principal del primer objetivo, pasando de promover a garantizar. Es menester aclarar que evaluarlo desde esta perspectiva supondría incumplimiento de objetivos, pues garantizar requiere acciones que incluyen infraestructura, seguridad, pedagogía, participación ciudadana, entre otros elementos, para obtener entornos seguros, diversos e incluyentes que favorezcan el desarrollo y la construcción colectiva (Tamayo, 2016), y eso requiere una estrategia más amplia y un presupuesto mucho más elevado, alcance que no era contemplado por Cultura Parque.

Recomendaciones

Se sugiere reconsiderar el alcance de la estrategia y replantear los objetivos para que sean acordes a las herramientas y recursos con los que cuenta la Secretaría.

Proponemos redactar los objetivos de forma desglosada, tocando un tema o fin por cada uno de ellos. Este cambio facilitaría el seguimiento, y la evaluación de indicadores sería una labor más clara y precisa.

Se sugiere recuperar el enfoque en el que los acuerdos ciudadanos eran el principal fin. Actualizarlos, evaluarlos y replantear acciones de acuerdo a los resultados arrojados. En el cuatrienio pasado esto se fue perdiendo y los ciudadanos entrevistados ni siquiera recuerdan esto como algo vital del programa, sino más bien como una acción que se hizo un día. Si los acuerdos son el pilar pedagógico, deberían tener mayor alcance y esfuerzos para mantenerse.

La transformación comportamental sustentada en el cambio cultural requiere acciones constantes e intervenciones integrales por lo que se sugiere fijar una periodicidad y cumplir con ésta, además delimitar la cantidad de parques a intervenir.

La mayoría de los objetivos dependen de la coordinación con otros actores públicos, sino se redoblan esfuerzos en este sentido, los objetivos no podrán ser alcanzados.

Se resalta que el Comité Cultura Parque es un instrumento efectivo para la planeación colectiva y una de las mayores fortalezas identificadas por los líderes entrevistados y servidores públicos, quienes reconocen sus potencialidades, sin embargo, es necesario ampliar su alcance para que en este participen más instituciones que permitan afianzar la estrategia y consolidar lazos para darle continuidad más allá de la decisión de un gobernante.

4.8. Evaluación final interna realizada a la estrategia

Finalmente, para completar los hallazgos, encontramos que aunque se tienen resultados de indicadores de productos (número de parques intervenidos por la estrategia, número de asistencias o puestas en escena en cada uno de los escenarios) no se cuenta con una evaluación técnica que exponga el avance o retroceso en términos de indicadores de resultados, es decir, no hay un análisis de las cifras, de encuestas, o de ejercicios de entrevistas que nutran tales indicadores. Estos procesos son indispensables para definir los logros, las necesidades y la continuidad de la estrategia.

Existen evaluaciones de las actividades, realizadas por cada uno de los Comités Cultura Parque, sin embargo, las recomendaciones hechas allí, no se encuentran en ningún documento o informe, por ende, el proceso de evaluación queda incompleto y no aporta a la toma posterior de decisiones.

De acuerdo con el ciclo de las Políticas Públicas, los programas, los proyectos y estrategias también deben cumplir con procesos efectivos de seguimiento, monitoreo y evaluación, que permitan tener información constante y actualizada de los indicadores y metas desde la perspectiva de todos los actores, para que los resultados no se centren en miradas parciales o acomodadas, que no reflejan la realidad del cambio tras la implementación de acciones públicas.

Es importante destacar que existe una evaluación parcial de Cultura Parque, elaborada por el Laboratorio de Cultura de la Universidad EAFIT, en articulación con la Secretaría de Cultura de Medellín. La publicación llamada Cultura Ciudadana Reflexiones y Experiencias de ciudad, realiza su análisis de la estrategia en el tercer y quinto capítulo.

Aunque se cuenta con esta evaluación, no abarca datos actualizados a diciembre de 2019, fecha en la que terminó la estrategia. Tampoco evalúa el alcance o no de los objetivos.

Recomendaciones

Para futuras vigencias de la estrategia, se sugiere levantar una línea base que permita hacer monitoreo constante de los cambios en los territorios y medir el verdadero impacto que se está teniendo sobre estos.

Se recomienda mejorar la sistematización de todos los procesos de la estrategia, incluidas las evaluaciones de los Comités Cultura Parque y del equipo profesional en general, buscando que las recomendaciones y percepciones se reflejan en cada informe de ejecución y de análisis de resultados, para mejorar la productividad y evitar retrocesos en próximos períodos de implementación.

Finalmente sugerimos incluir en la planeación de Cultura Parque, presupuesto para el monitoreo y evaluación de la estrategia.

5. REFERENCIAS

Acuerdo Municipal 123 de 2019. Por el cual se adopta la política pública de cultura ciudadana en el Municipio de Medellín. Agosto 2 de 2019. Gaceta Oficial. Año XXV. N. 4618.

Acuerdo Municipal 123 de 2019. Por el cual se adopta la política pública de cultura ciudadana en el Municipio de Medellín. Agosto 2 de 2019. Gaceta Oficial. Año XXV. N. 4618.

Acuerdo Municipal 19 de 1995. Por medio del cual se adopta el "plan de desarrollo de Medellín 1995-1997. Julio 24 de 1995. Gaceta oficial. Año VIII, N. 272.

Página web:
https://normograma.info/medellin/normograma/docs/pdf/a_conmed_0019_1995.pdf

Acuerdo Municipal 14 de 1998. Por medio del cual se adopta el Plan de Desarrollo del Municipio de Medellín 1998-2000 por una ciudad más humana. Julio 08 de 1998.

Gaceta oficial. Año XI, N. 846. Página web:
https://normograma.info/medellin/normograma/docs/pdf/a_conmed_0014_1998.pdf

Aguilar, F (2006) Gobernanza y gestión pública. México, DF. Fondo de Cultura Económica. Página web:

https://books.google.com.co/books?id=WFkWDQAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=Bache,+I+gobernanza+multinivel&hl=es-419&sa=X&ved=0ahUKEwjyuovppN7oAhUOmuAKHdAuC_4Q6AEIaDAH#v=onepage&q&f=false

Aguilar, L (1993) La implementación de las políticas. Il. 4. La implementación desde abajo: la segunda generación de estudios. 78-91.

Alcaldía de Medellín, Plan de Desarrollo 2012-2015 (Acuerdo Municipal 7 de 2012), Medellín un hogar para la vida. Junio 13 de 2012. Página web: https://www.medellin.gov.co/irj/go/km/docs/wpccontent/Sites/Subportal%20del%20Ciudadano/Plan%20de%20Desarrollo/Secciones/Publicaciones/Documentos/PlaDesarrollo2012-2015/Plan%20de%20Desarrollo_baja.pdf

Alcaldía de Medellín (2016) Documento interno de trabajo. Medellín. Secretaría de Cultura ciudadana de Medellín.

Alcaldía de Medellín (2019) Imaginarios y cambio social. Política pública de cultura ciudadana, Medellín. 2020-2032. Medellín: ISBN Obra independiente: 978-958-5448-58-2.

Borja, Jordi (1998): «Ciudadanía y espacio público». Ambiente Hoy, 14(3), sept., 13-22. Página web: http://www.pieb.org/espacios/archivos/doonline_ciudadania_y_espacio_publico.pdf

Boroch, Robert. (2016). A Formal Concept of Culture in the Classification of Alfred L. Kroeber and Clyde Kluckhohn. XXV. 61-101. Página web: https://www.researchgate.net/publication/331166147_A_Formal_Concept_of_Culture_in_the_Classification_of_Alfred_L_Kroeber_and_Clyde_Kluckhohn/citation/download

Carrión, M. F. (2004). “Espacio público: punto de partida para la alteridad”. Página web:

https://www.flacsoandes.edu.ec/sites/default/files/agora/files/1228415744.espacio_publico_punto_de_partida_para_la_alteridad_2.pdf

Concejo de Medellín, Acuerdo Municipal 19 de 1995. Por medio del cual se adopta el "plan de desarrollo de Medellín 1995-1997. Julio 24 de 1995. Gaceta oficial.

Año VIII, N. 272. Página web:

https://normograma.info/medellin/normograma/docs/pdf/a_conmed_0019_1995.pdf

Concejo de Medellín, Acuerdo Municipal 14 de 1998. Por medio del cual se adopta el Plan de Desarrollo del Municipio de Medellín 1998-2000 por una ciudad más humana. Julio 08 de 1998. Gaceta oficial. Año XI, N. 846. Página web:

https://normograma.info/medellin/normograma/docs/pdf/a_conmed_0014_1998.pdf

Concejo de Medellín, Acuerdo Municipal 12 de 2001. Por medio del cual se adopta el Plan de Desarrollo del Municipio de Medellín 2001-2003 Medellín Competitiva". Junio 11 de 2001. Gaceta oficial. Año XIV, N. 1539. Página web:

https://normograma.info/medellin/normograma/docs/pdf/a_conmed_0012_2001.pdf

Concejo de Medellín, Acuerdo Municipal 3 de 2004. Por medio del cual se adopta el Plan de Desarrollo del Municipio de Medellín 2004-2007, Medellín un compromiso de toda la ciudadanía. Junio 8 de 2004. Gaceta oficial. Año XIV, N. 2096. Página web:

https://normograma.info/medellin/normograma/docs/pdf/a_conmed_0003_2004.pdf

Concejo de Medellín, Acuerdo Municipal 16 de 2008. Por medio del cual se adopta el Plan de Desarrollo 2008-2011. Medellín es Solidaria y Competitiva. Junio 16 de 2008. Gaceta oficial. Año XV, N. 3261. Página web:

<https://www.medellin.gov.co/irj/go/km/docs/wpccontent/Sites/Subportal%20del%20Ciu>

[dadano/Plan%20de%20Desarrollo/Secciones/Publicaciones/Documentos/Gaceta%20Oficial%20Plan%20de%20Desarrollo.pdf](#)

Concejo de Medellín, Acuerdo Municipal 03 de 2016. Por medio del cual se adopta el Plan de Desarrollo del Municipio de Medellín 2016-2019 Medellín cuenta con vos. Junio 07 de 2016. Gaceta oficial Año XXIII N. 4383. Página web: https://www.medellin.gov.co/normograma/docs/a_conmed_0003_2016.htm

Concejo de Medellín, Acuerdo Municipal 123 de 2019. Por el cual se adopta la política pública de cultura ciudadana en el Municipio de Medellín. Agosto 2 de 2019. Gaceta Oficial. Año XXV. N. 4618.

Departamento Nacional de Planeación –DNP- (2020). TerriData. Página web: <https://terridata.dnp.gov.co/index-app.html#/comparaciones>

Góngora, L. et al (2017). Apropiación del espacio público como mejoramiento social y espacial, en parques vecinales de Bogotá. Bogotá: Universidad del Rosario.

Hernández D, Ana (2006). Relaciones gubernamentales, vol. 9. pp.36-53. Página web: <https://www.redalyc.org/pdf/676/67601804.pdf>

Hoyos S. FEDERICO (2017): empresarios, asepsia y comunicación. Lecciones de la Cultura Metro para la toma de decisiones públicas. Página web: https://repository.eafit.edu.co/bitstream/handle/10784/12398/FedericoEduardo_HoyosSalazar_2017.pdf?sequence=2&isAllowed=y

Cuervo, R, (2015). Ensayos sobre políticas públicas II. Bogotá, Colombia: Externado de Colombia.

Kuri, P. R. (2015). Espacio público, ¿espacio de todos? Reflexiones desde la ciudad de México. *Revista Mexicana de Sociología* 77, 8-22.

Leyva, Santiago (2011) Hacia un nuevo debate sobre la descentralización en Colombia: el análisis intergubernamental desde una lectura institucional. 1-37. Página web: <http://www.scielo.org.co/pdf/recs/n8/n8a08.pdf>

Leyva, Santiago (2012) Las relaciones intergubernamentales en Colombia (2002-2010): un análisis de los consejos comunales de gobierno. *Análisis político* n° 76, Bogotá, septiembre-diciembre, 2012: págs. 119 - 138

Leyva, S & Mejía, C (2015) Coordinación más allá de las Jerarquías, la metagobernanza de la política de juventud. Universidad EAFIT, Medellín, Colombia.

Medellín Cómo Vamos (2018). Informe de Calidad de Vida de Medellín. Página web: <https://www.medellincomovamos.org/download/documento-informe-de-calidad-de-vida-de-medellin-2018/>

Medellín Cómo Vamos (2019). Encuesta de Percepción Ciudadana de Medellín
Página web: <https://www.medellincomovamos.org/download/presentacion-encuesta-de-percepcion-ciudadana-de-medellin-2019/>

Mockus, Antanas; Murraín, Henry; Araos, Ana M.; y Ana C. Lesmes (coords.), (2015, dic.): Retos y oportunidades de la cultura ciudadana en Medellín. Página web: <https://corpovisionarios.org/wp-content/uploads/2015/12/Retos-y-oportunidades-de-la-Cultura-Ciudadana-en-Medellin.pdf>

Mockus, Antanas (2003). Cultura Ciudadana y comunicación. Revista La Tadeo No. 68. Página web: <https://www.facativateamo.com/pdf/mokus.pdf>

Molano, F (2016) El derecho a la ciudad: de Henri Lefebvre a los análisis sobre la ciudad capitalista contemporánea. Revista Folios, 44 3,-19. Página web: <http://www.scielo.org.co/pdf/folios/n44/n44a01.pdf>

Molano, D (21012). La coordinación intergencial como coordinadora de valor público y transformación social. Página web: <https://books.google.com.co/books?id=7KGkDwAAQBAJ&pg=PA269&dq=coordinaci%C3%B3n+social&hl=es-419&sa=X&ved=0ahUKEwic5YXmpuboAhXMhOAKHUw7ALQQ6AEINTAC#v=onepage&q=coordinaci%C3%B3n%20social&f=false>

Pieter Glasbergen (2011) Mechanisms of private meta-governance: an analysis of global private governance for sustainable development. Strategic Business Alliances, 2(3), 189-206. Página web: <https://www.inderscience.com/info/inarticleto.php?jcode=ijsba&year=2011&vol=2&issue=3>

Real Academia Española. (2001). Diccionario de la lengua española (actualización 2019). Página web: <https://dle.rae.es/?w=cultura>

Ramírez, P. (2003) Espacio público y construcción de ciudadanía. Página web: <https://books.google.com.co/books?id=gqGUaBEOmBAC&pg=PA7&dq=DEFINICI%C3%93N+ESPACIO+P%C3%9ABLICO&hl=es-419&sa=X&ved=0ahUKEwim8fKW7IPoAhXnhOAKHYXpB->

UQ6AEIMjAB#v=onepage&q=DEFINICI%C3%93N%20ESPACIO%20P%C3%9AB
LICO&f=false

Roth, A (2009) Políticas públicas, formulación, implementación y evaluación. Un enfoque bottom-up: por retroceso backward mapping. La implementación de las decisiones 107-133.

Tamayo, 2017. 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. Centro de Estudios Político, Universidad Eafit / Alcaldía de Medellín.

Zuluaga Ramírez, E. C. (2017). Derecho a la ciudad, memoria y espacio público: el reto presente de habitar la ciudad. Medellín. Página web: https://repository.eafit.edu.co/bitstream/handle/10784/12530/ElizabethCristina_ZuluagaRam%C3%ADrez_2018.pdf?sequence=2&isAllowed=y

6. ANEXOS

6.1. Cifras que dan cuenta del contexto que vivía la ciudad

Las comunas 1, 2, 6 y 15 son las que arrojaron los resultados más bajos en materia de solución colectiva de problemas. Con relación a la participación de los ciudadanos en instancias de decisión colectiva, todas las comunas tienen un resultado bajo, con un promedio de 7%. Esto se traduce en una baja tendencia de participación de la ciudadanía de Medellín en asuntos públicos (Secretaría de Cultura Ciudadana, 2019, p.20)

En cuanto a la participación ciudadana en procesos públicos y comunitarios esta se encuentra por debajo del 10%. Con relación a los ámbitos de participación, se tiene que los ciudadanos de Medellín participan en menor medida en espacios relacionados con asociaciones culturales, religiosas, ambientales, entre otras, con un total del 6% de la población encuestada. Además, la participación en actividades y procesos es mínima (28%) (Medellín cómo vamos, 2017, p. 92).

De acuerdo con los resultados de la Encuesta de Percepción y Victimización sobre Seguridad y Convivencia para Medellín 2017, solo el 14% de los encuestados, expresaron que no es necesario tener cuidado al tratar con la gente (Secretaría de Cultura Ciudadana, 2019, p.27)

La Encuesta de Cultura Ciudadana 2017, frente a la pregunta ¿si en general se puede confiar en la gente? señala que el 60% de los encuestados no confían en las demás personas. Estos resultados los respaldan los de la encuesta de Corpovisionarios ante la pregunta ¿en general en quien confía más la gente?, dado que el 80% de los encuestados confía en su círculo familiar (Secretaría de Cultura Ciudadana, 2019, p.27)

La Encuesta de Percepción y Victimización sobre Seguridad y Convivencia para Medellín 2017, señala que la mayor parte de los ciudadanos encuestados (59%) creen que las demás personas son corruptas (Secretaría de Cultura Ciudadana,2019, p.28)

6.2. Antecedentes en Planes de Desarrollo desde 1995 hasta el 2015

Periodo de gobierno	Definiciones importantes
1995 y 1997	El gobierno trazó como meta la construcción de la ciudad deseable (...) a través de un acuerdo de voluntades para mejorar el clima de convivencia a corto plazo y proyectar la ciudad hacia el futuro. Requiere este proceso, una concertación absoluta entre la administración pública, el sector privado y la sociedad civil, para promover un liderazgo compartido como resultado de un proyecto por la gente y para la gente” (art.3)
1998-2000	Determinó el espacio público como un elemento indispensable en el proceso de desarrollo urbano y en la construcción de ciudadanía, además se definió la integración social como un instrumento garante de inclusión y participación ciudadana (Concejo de Medellín, 1998, art.1).
2001-2003	Se evidenciaron acciones hacia la construcción de cultura ciudadana. En su Plan de Desarrollo (Acuerdo Municipal 12 de 2001) se encuentran tres líneas fundamentales: La revolución de la Cultura

	<p>Ciudadana; Medellín competitiva; y Primero el espacio público (...) A partir de estas tres líneas se desplegó toda una serie de enunciados donde el ciudadano se configura como un sujeto político en tanto la construcción de la ciudad se da en la interacción Estado/ciudadanía. (art.4).</p>
2004 y 2007	<p>Se definió a Medellín como un espacio para el encuentro ciudadano y el espacio público constituyó un hábitat que dignificaba a las personas que trabajan y tenían sus espacios de ocio allí. Además, resaltaba que los pactos colectivos entre los nuevos actores urbanos son un hecho indispensable para el logro de procesos transformadores y, en consecuencia, la tarea de resignificación de espacios no debe estar a cargo únicamente de la administración municipal, sino de la relación constante entre ciudadanos, (Concejo de Medellín, 2004, art.1).</p>
2008-2011	<p>Se caracterizó por priorizar el espacio público como eje de construcción de calidad de vida en la ciudad y el gobierno enfocó su trabajo en la consolidación, adecuación y mantenimiento físico de este, para lograr cumplir con la tarea social y urbana a la que está destinado. (Concejo de Medellín, 2008, art.1).</p>
2012-2015	<p>Enfocó su mirada en la priorización de proyectos urbanos integrales y en la infraestructura cultural para la vida. Por un lado, buscó mejorar los parques para aportar de forma efectiva a la construcción integral del</p>

	<p>territorio, articulando los diferentes actores entorno a la construcción colectiva de espacios de encuentro ciudadano y por otro, buscaba potenciar el valor de la vida y la igualdad por medio de espacios para el arte y la cultura. (Alcaldía de Medellín, 2012, p. 101).</p>
--	---

Tabla 1. Fuente: Elaboración propia a partir de Alcaldía de Medellín (2020)

6.3. Mapa conceptual sobre Política Pública de Cultura Ciudadana

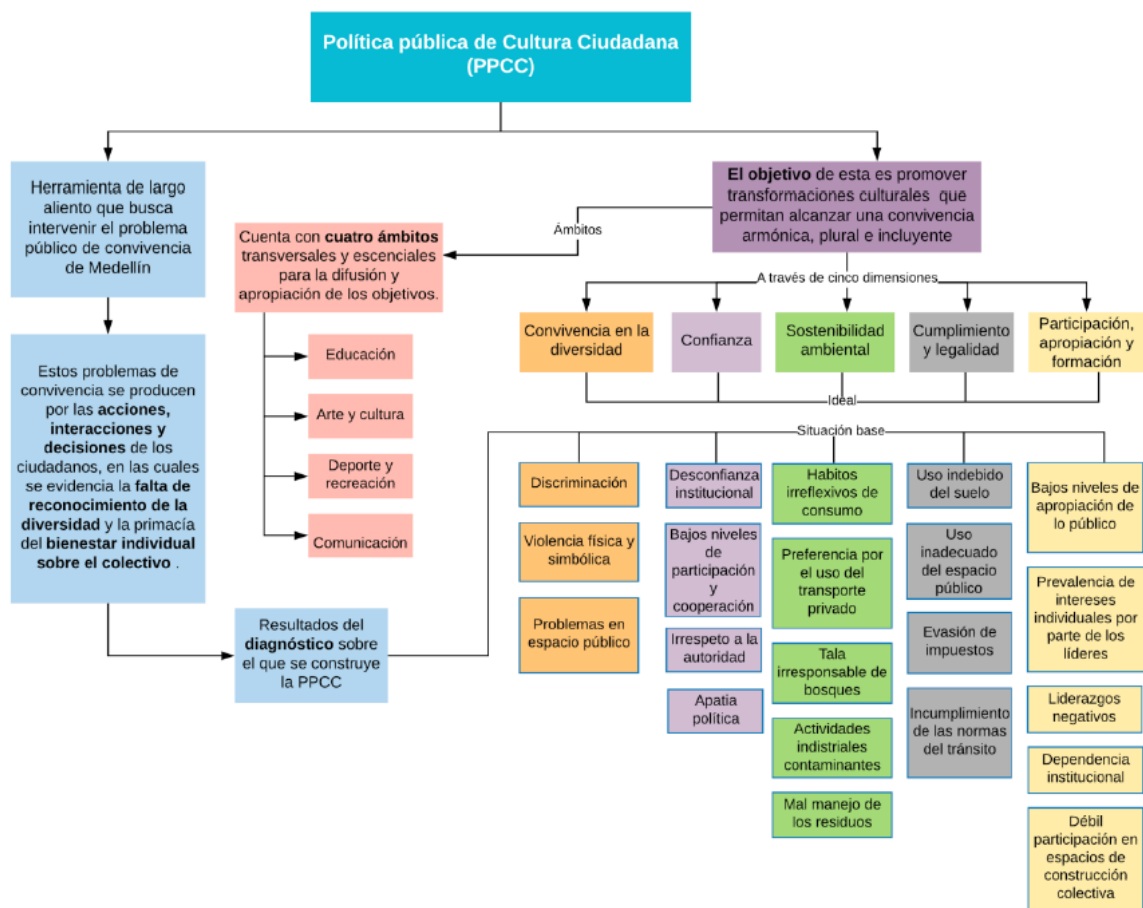


Gráfico 3: Fuentes: Elaboración propia.

6.4. Parque, criterio de priorización y periodo de implementación

Nº	Parque	Criterio de priorización	Periodo de implementación
1	Bolívar	Solicitud de la comunidad	2016-2017-2018-2019
2	Villa Hermosa	Articulación Secretaría de Seguridad y convivencia	2016
3	Carlos E. Restrepo	Resultado Comisión Accidental	2016-2017-2018-2019
4	Belén	Articulación Secretaría de Seguridad y convivencia	2016
5	San Antonio de Prado	Solicitud de la comunidad	2016-2017-2018-2019
6	San Antonio	Articulación EDU	2017-2018-2019
7	Parques del Río	Mesa interinstitucional de Parques del Río	2017-2018-2019
8	Parque Lleras	Solicitudes comerciantes	2017-2018

9	El progreso	Articulación Secretaría de Seguridad y convivencia	2017-2018-2019
10	Aranjuez	Articulación Secretaría de Seguridad y convivencia	2017
11	Nueva Villa de Aburrá	Resultado Comisión Accidental	2017
12	Berrío	Articulación Plan Integral del centro	2018-2019
13	Boston	Articulación Plan Integral del centro	2018-2019
14	Plaza Botero	Articulación Plan Integral del centro	2018-2019
15	El Poblado	Solicitud de la comunidad	2017-2018-2019
16	La Batea	Articulación Secretaría de Seguridad y convivencia	2018
17	La Isla	Cien parques para vos	2018
18	Santa Elena	Solicitud de la comunidad	2018
19	San Ignacio	Articulación Plan Integral del centro	2018-2019

20	Glorieta teatro Pablo Tobón Uribe	Articulación Plan Integral del centro	2017
----	--------------------------------------	---------------------------------------	------

Tabla 2: Elaboración propia. Fuente: Secretaría de Cultura Ciudadana (2020)

6.5. Mapa de actores que hicieron parte de la estrategia

Actor	Rol
Alcaldía de Medellín	Priorización del espacio público y de la Cultura Ciudadana en el Plan de Desarrollo “Medellín cuenta con vos 2016-2019”
Secretaría de Cultura	Formulador de la Política Pública de Cultura Ciudadana. Ordenador del gasto.
Subsecretaría de Ciudadanía Cultural	Liderar, articular, hacer seguimiento, medir resultados e informar.
Secretaría de seguridad y convivencia	Participar en los Comités Cultura Parque de los parques Villa Hermosa, El Progreso, Aranjuez, Belén y La Batea, para planear, gestionar, acompañar y articular otros actores locales territoriales.
Concejo de Medellín	Aprobación de la Política Pública de Cultura Ciudadana. Liderazgo de las Comisiones Accidentales en los barrios

	Carlos E. Restrepo y Nueva Villa de Aburrá. Priorización de los parques para implementación de la estrategia.
EDU	Articulación con la Secretaría de Cultura para implementación de Cultura parque en el parque de San Antonio.
Gerencia del Centro	Liderar el Plan Integral del Centro, del cual hace parte Cultura Parque, en los parques Berrío, Boston, Botero, San Ignacio y Teatro Pablo Tobón Uribe
Mesa interinstitucional de Parques del Río	Solicitud implementación de parque en Parques del Río, hacer parte de los comités Cultura parque para planear, acompañar y retroalimentar las acciones.
Comité Cultura Parque	Gestionar, movilizar, promover, ayudar.
Ciudadanos	Participar, apropiarse, interactuar, cuidar, aprender.
Comerciantes aledaños a la zona del Parque Lleras	Solicitud de priorización del Parque Lleras para implementación de la estrategia. Participación en el Comité Cultura Parque.
Comerciantes de los parques y de las zonas aledañas donde se ha	Presencia constante en las zonas, participación directa e indirecta en las actividades de Cultura Parque y en el

implementado Cultura parque	alcance de los objetivos.
Residentes de las zonas aledañas a los parques donde se ha implementado Cultura parque.	Asistencia y participación activa en las actividades de Cultura Parque. Son actores que validan o no la estrategia y aportan al alcance de los objetivos de manera directa e indirecta.

Tabla 3. Fuente: Elaboración propia a partir de Alcaldía de Medellín (2020)

6.6. Equipo profesional Cultura parque (2016 -2019)

Año	Profesional	Cargo	Año	Profesional	Cargo
2016	Lina Betancur	Coordinadora	2018	Maris Ester Muñoz	Profesional
	Maris Ester Muñoz	Profesional		Anny Múnera	Profesional
2017	Lina Betancur	Coordinadora		2019	Alexandra de Río
	Maris Ester Muñoz	Profesional	Maris Ester Muñoz		Profesional
	Anny Múnera	Profesional	Alexandra de Río		Profesional

Tabla 4. Fuente: Elaboración propia a partir de Alcaldía de Medellín (2020)

En el equipo profesional se han dado cambios importantes. Solo en 2016 y 2017 se contó con un coordinador, que fue removido a partir del año 2018. Además, entre 2016 y 2017 se duplicó el número de profesionales en campo. Posteriormente, en 2018, fueron tres y en 2019 se regresó a dos profesionales.

6.7. Presupuesto

Año	Carlos E. Restrepo	Parque Bolívar	San Antonio de Prado
2016	7,700,000	19,800,000	14,300,000
2017	29,790,000	32,480,000	46,630,000
2018	24,000,000	91,850,000	38,400,000
2019	37,590,000	56,230,000	32,220,000
Total por cuatrienio por parque	99,080,000	200,360,000	131,550,000
Total cuatrienio	430,990,000		

Tabla 5. Fuente: Elaboración propia a partir de Alcaldía de Medellín (2020)

Mes	Carlos E. Restrepo	Parque Bolívar	San Antonio de Prado
2016			

Enero, febrero, marzo, abril, mayo, junio.	-	-	-
Julio	-	-	1,100,000
Agosto	-	-	2,200,000
Septiembre	1,100,000	3,300,000	1,100,000
Octubre	-	4,400,000	2,200,000
Noviembre	5,500,000	11,000,000	6,600,000
Diciembre	1,100,000	1,100,000	1,100,000
Total por parque	7,700,000	19,800,000	14,300,000

Tabla 6. Fuente: Elaboración propia a partir de Alcaldía de Medellín (2020)

Mes	Carlos E. Restrepo	Parque Bolívar	San Antonio de Prado
2017			
Enero, febrero, marzo, abril, mayo.	-	-	-

Junio	-	-	3,310,000
Julio	-	4,510,000	14,440,000
Agosto	6,620,000	4,510,000	1,200,000
septiembre	9,930,000	7,820,000	4,510,000
Octubre	3,310,000	7,820,000	13,240,000
Noviembre	6,620,000	4,510,000	9,930,000
Diciembre	3,310,000	3,310,000	-
Total año por parque	29,790,000	32,480,000	46,630,000

Tabla 7. Fuente: Elaboración propia a partir de Alcaldía de Medellín (2020)

Mes	Carlos E. Restrepo	Parque Bolívar	San Antonio de Prado
2018			
Enero	-	-	-

Febrero	4,800,000	-	-
Marzo	-	11,750,000	-
Abril	4,800,000	9,600,000	4,800,000
Mayo	-	14,400,000	9,600,000
Junio	4,800,000	-	-
Julio	-	2,150,000	4,800,000
Agosto	4,800,000	13,900,000	-
septiembre	4,800,000	11,750,000	9,600,000
Octubre	-	16,550,000	4,800,000
Noviembre	-	6,950,000	4,800,000
Diciembre	-	4,800,000	-
Total año por parque	24,000,000	91,850,000	38,400,000

Tabla 8. Fuente: Elaboración propia a partir de Alcaldía de Medellín (2020)

Mes	Carlos E. Restrepo	Parque Bolívar	San Antonio de Prado
2019			
Enero	-	-	-
Febrero	-	7,900,000	-
Marzo	5,370,000	-	5,370,000
Abril	10,740,000	10,740,000	5,370,000
Mayo	-	10,740,000	-
Junio	5,370,000	5,370,000	10,740,000
Julio	-	-	-
Agosto	-	-	5,370,000
septiembre	5,370,000	5,370,000	5,370,000
Octubre	-	5,370,000	-
Noviembre	5,370,000	5,370,000	-

Diciembre	5,370,000	5,370,000	-
Total año por parque	37,590,000	56,230,000	32,220,000

Tabla 9. Fuente: Elaboración propia a partir de Alcaldía de Medellín (2020)