

PROTOCOLO IDEARR

*para el diseño, implementación y evaluación
de estrategias de Cultura Ciudadana*

Le hicimos una radiografía al enfoque de Cultura Ciudadana para ver qué lo compone, saber cómo se aplica y sobre todo para que nos permita como Distrito responder a las necesidades que tiene Bogotá

¡Manos a la obra y a IDEARR!



SECRETARÍA DE
CULTURA, RECREACIÓN
Y DEPORTE



TABLA DE CONTENIDO

Introducción	3
Propósito	7
Metodología	8
La Cultura Ciudadana como enfoque de política pública	9
Conceptos centrales de Cultura Ciudadana	15
El protocolo I.D.E.A.R.R. para la creación, deliberación, implementación, evaluación, escalamiento y comunicación de las estrategias de Cultura Ciudadana	17
IDENTIFICAR: Fase diagnóstica	18
DISEÑAR Y ENTENDER: Fase de diseño, formulación, deliberación social	25
ATENDER: Fase de implementación del piloto de intervención	33
REVISAR: Fase de seguimiento y evaluación	38
REPLICAR: Fase de aprendizaje, iteración y escalamiento sostenible	41
Bibliografía	44

INTRODUCCIÓN

La necesidad de incorporar la perspectiva cultural en las formas de pensar y gestionar la ciudad ha estado presente de manera sostenida en las administraciones de Bogotá desde las dos últimas décadas; durante este tiempo se han impulsado apuestas que buscan entender y transformar el impacto que los conocimientos, creencias, actitudes, percepciones y hábitos de la ciudadanía, tienen en su desarrollo social, en la sostenibilidad del entorno, en las relaciones sociales, en el cuidado de lo público como un patrimonio común, así como en la valoración de la diversidad y el respeto a la diferencia (SCRD, 2019).

La mirada de la vida de las ciudades desde un enfoque cultural ha resultado estratégica para comprender cómo ciertas representaciones, creencias y prácticas culturales se convierten en barreras que impiden la igualdad, las libertades y el ejercicio de los derechos, generando grietas que dificultan la consolidación de una sociedad pacífica y democrática. Es así como el Plan de Desarrollo Distrital 2020-2024: Un nuevo contrato social y ambiental para la Bogotá Del Siglo XXI, tiene como eje transversal el enfoque de Cultura Ciudadana, apostándole a la transformación cultural a partir de una perspectiva que tenga en cuentas las motivaciones del comportamiento y del ejercicio voluntario de la auto y mutua regulación en los espacios en los que se ejerce la ciudadanía

Esta apuesta parte de la certeza que el cambio social en general, y la transformación cultural, no son una tarea fácil o instantánea; requieren de un esfuerzo colectivo que debe incorporar una visión de estrategia y un conjunto de pasos, sin los cuales se puede perder el potencial impacto de las buenas intenciones y de los valiosos presupuestos que con esfuerzo la ciudadanía entrega a través del pago de sus impuestos. Es así como este documento busca ayudar a los equipos de trabajo gubernamentales a **construir esa visión estratégica y a vislumbrar un paso a paso para incrementar la precisión, la**

efectividad, la legitimidad y sobre todo el bienestar al que están llamadas las acciones de un gobierno democrático.

Este documento es una herramienta para entender y guiar la elaboración de estrategias y acciones de cambio voluntario de comportamiento y de prácticas gubernamentales desde este enfoque de Cultura Ciudadana. Con este propósito se expone el **protocolo I.D.E.A.R.R como una hoja de ruta para la creación, deliberación, implementación, evaluación, escalamiento y comunicación de las estrategias de cultura ciudadana;** además presenta el **modelo de comunicaciones cuidadoras que complementa el protocolo.** Para mayor claridad hemos ilustrado el protocolo con ejemplos de la ideación de una estrategia que promueve la transparencia en los asuntos públicos de la ciudad. De esta manera tenemos una primera pregunta orientadora que es posible hacer en cada ocasión: **¿Por qué podría esta temática ser abordada desde un enfoque de cultura ciudadana?** El enfoque de cultura ciudadana propone aproximarse a la comprensión del problema desde su complejidad, entendiendo sus factores culturales y en el marco de un contexto específico. Para hacerlo, es necesario **identificar cuáles son los comportamientos, y creencias asociadas, que más influyen en el hecho problemático para encontrar las soluciones más efectivas y eficientes con los recursos.**

En este caso, la promoción de la transparencia en la ciudad busca hacer frente a la problemática de la corrupción presente en las relaciones gubernamentales de la ciudad. **¿Cuál puede ser la principal motivación de los actos corruptos?** Partimos de la definición de corrupción de Transparencia Internacional como: "el mal uso del poder encomendado para obtener beneficios privados". (Transparencia Internacional en Corprovisionarios:2013). **Este mal uso del poder puede estar dentro o fuera de los marcos legales, es decir, para entender la corrupción necesitamos una mirada que vaya más allá del aspecto legal y normativo.** Por un lado, no todo acto corrupto es ilegal, existen casos de corrupción que cumplen con los requisitos de legalidad formal; inclusive existen leyes, normas, decretos, regulaciones y políticas públicas, que han sido formuladas en la búsqueda de favorecer intereses egoístas y en detrimento del bienestar general (Garay en Corprovisionarios:2013) . **Por otro lado, en los últimos años se ha fortalecido un marco jurídico para promover la transparencia y dirimir la corrupción¹.** Sin embargo, la existencia de estas normas no ha disuadido completamente el cometimiento de actos corruptos.

Considerando que la perspectiva legal resulta insuficiente, algunos autores han abordado a la corrupción desde las motivaciones individuales y los valores en juego de cada persona para cometer un acto corrupto. Si bien la moral juega un papel determinante en el comportamiento de los ciudadanos, **¿puede el sentimiento de culpa siempre ser un**

¹ Por mencionar solo algunas de las normas tenemos al Estatuto anticorrupción -Ley 1474 de 2011- y la Ley de Transparencia y del Derecho de Acceso a la Información Pública Nacional -Ley 1712 de 2014.

factor disuasivo decisivo frente a la oportunidad de cometer un acto corrupto? o ¿Se puede vivir con la culpa después de hacerlo? Según Cristina Bicchieri, el sentimiento de "culpa que puede acompañar una transgresión de la ley puede reforzar la tendencia a su cumplimiento, pero nunca es el único o definitivo determinante de la conformidad con las normas legales". (Bicchieri en Corpovisionarios:2013). Asimismo, Dan Ariely ha descubierto sobre este tema que los seres humanos podemos ser con facilidad "un poco deshonestos" en nuestra vida cotidiana, siempre y cuando esto se enmarque en una narrativa que justifique por qué "tuvimos que ser deshonestos". De esa manera no se altera la percepción que tenemos de nosotros mismos, ni se cuestiona nuestra integridad (Ariely en La Deshonestidad de la Gente Honesta: 2008).

Si las perspectivas legales e individualistas resultan insuficientes ¿cuál es la perspectiva que aporta el enfoque de cultura ciudadana para complementarlas? la identificación de creencias, actitudes y comportamientos institucionalizados y compartidos en la ciudadanía que fomentan o disuaden la corrupción. Cuando se revisan los resultados de la Encuesta de Cultura Ciudadana desde el año 2008 frente a la pregunta ¿Usted cree que más de la mitad de los funcionarios públicos son corruptos? Más del 80% de los ciudadanos de Bogotá ha afirmado que sí en las cinco aplicaciones de la encuesta (Encuesta de Cultura Ciudadana; 2018). En la misma encuesta, cuando se le pregunta a la ciudadanía si cree que más de la mitad de los ciudadanos son corruptos, el porcentaje de ciudadanos que responden sí año tras año ha estado por encima del 50%. Estos resultados entran en concordancia con las respuestas obtenidas para la pregunta ¿En general, se puede confiar en la gente?, a la cual menos del 40% de las personas encuestadas en la ciudad responde que sí es posible confiar en la gente. ¿Esto quiere decir que todas las personas de Bogotá son corruptas? No, pero la mayoría de ciudadanos sí creen que gran parte de sus conciudadanos lo son. (Encuesta de Cultura Ciudadana; 2018)

¿Por qué resulta problemático creer que las otras personas en su mayoría son personas corruptas, en las que además no es posible confiar? Porque nuestro comportamiento también se guía por las expectativas que tenemos del comportamiento de los demás y por lo que creemos que los demás esperan de nosotros; es decir, se guía por normas sociales. En palabras de Bicchieri: "No sólo esperamos que otros cumplan una norma social; también somos conscientes de que se espera de nosotros que cumplamos, y estas dos expectativas son razones necesarias para cumplir con la norma" (Bicchieri en Corpovisionarios 2013). Además, si creemos que el comportamiento de las otras personas está alineado con las normas sociales que consideramos legítimas, confiamos en ellas. La confianza es fundamental en la construcción de un Estado democrático y transparente.

En este punto es importante preguntar ¿Qué relación hay entre la representación que se tiene de los servidores públicos con la percepción de corrupción por parte de la

ciudadanía?" Si existe la creencia que la corrupción es la norma social, si con base en ella interpretamos los comportamientos de los demás, los actos de corrupción cotidianos parecen insignificantes y no existe un incentivo o sanción social para cambiar un comportamiento que se ha venido normalizando, aportando a la legitimación de la corrupción a gran escala que afecta a toda la ciudadanía. Por esta razón, destacamos los efectos que tienen las representaciones en las dinámicas sociales; por ejemplo, si realmente más de la mitad de los funcionarios públicos fueran corruptos como lo cree la mayoría de habitantes de Bogotá, el funcionamiento del Estado estaría seriamente comprometido. Aún cuando esta representación sobre los funcionarios no sea un retrato fiel de la realidad, sí incide cotidianamente en la manera en la que nos relacionamos con lo público, en la valoración que tenemos de ello, inclusive, en la interacción cotidiana de los funcionarios públicos con la ciudadanía.

En conclusión, hemos visto tan solo una de las razones por las que la corrupción y en general varios asuntos públicos de la ciudad no sólo afectan lo social, sino que pueden entenderse desde lo social y desde allí mismo ser intervenidos. Si el derecho no logra por sí solo dirimir los actos de corrupción, incluso en algunas ocasiones son el resultado de los mismos; si la moral individual no siempre es garantía de un comportamiento transparente; resulta necesaria una perspectiva social para indagar por las motivaciones arraigadas a la cultura y la forma en que representamos y nos relacionamos con los demás, para completar el panorama. Entender las normas sociales que arraigan las problemáticas de lo público en un contexto histórico y territorial particular permite complejizar el análisis y pensar en acciones más pertinentes y efectivas. Para hacer este análisis es necesario establecer un proceso reflexivo ordenado y basado en la evidencia, para asimismo diseñar acciones que tengan seguimiento de sus resultados. Este documento busca ser una guía para aportar a este proceso, una herramienta para IDEARR políticas públicas, estrategias y acciones que logren fortalecer el bienestar común de la ciudadanía.

PROPÓSITO

Con el fin de guiar el ejercicio de creación, implementación y medición de las acciones y estrategias de Cultura Ciudadana, así como de potenciar la coordinación institucional y armonizar la oferta que en materia de Cultura Ciudadana se preste desde las diferentes entidades del gobierno distrital, este protocolo busca ofrecer pautas que:

Aporten insumos para diagnosticar e identificar elementos culturales y sociales para el diseño de acciones y estrategias de transformación cultural

Faciliten la creación y la deliberación que hace parte del diseño colaborativo y participativo.

Guíen la implementación, el monitoreo y la evaluación rigurosa de las acciones y estrategias de Cultura Ciudadana.

Soporten la réplica y el escalamiento sostenible de las acciones y estrategias de Cultura Ciudadana.

Inviten a la comunicación cuidadora y responsable de las acciones y estrategias de Cultura Ciudadana en Bogotá ciudad-región.

METODOLOGÍA

¿Cómo usar el documento?

Para cumplir su objetivo, el documento está compuesto de una **introducción a los fundamentos básicos del enfoque de Cultura Ciudadana** a través de principios de política pública, una **presentación de los conceptos centrales de Cultura Ciudadana**, el **protocolo IDEARR** que contiene el **modelo de diseño FESTIN**, el **modelo de chequeo de acciones RESPUESTA** y las recomendaciones del modelo de Comunicaciones Cuidadoras desarrollado por el equipo de la Dirección de Cultura Ciudadana (DCC) de la SCRD.

Como complemento a los procesos de decisión y acción, y en el uso de manuales y procedimientos de los equipos de trabajo, se propone aquí una mirada innovadora sobre la acción gubernamental local, **que debe comprender un proceso de aprendizaje iterativo y tener en cuenta el contexto y los factores culturales de las personas y grupos a los que se dirige.**

Así mismo, se busca **generar atención sobre los posibles efectos no esperados a la hora de implementar una acción o una estrategia y la importancia de aprovechar las actividades de monitoreo y evaluación como punto de partida para la revisión, ajuste y réplica**, según cada caso abordado.

Finalmente, bajo el foco de la acción sin daño, el **respeto a la diversidad humana y las trayectorias de los territorios y de las comunidades que los habitan**, este protocolo sirve como recordatorio permanente de la importancia de la ética y la transparencia en todas las acciones de gobierno.

LA CULTURA CIUDADANA COMO ENFOQUE DE POLÍTICA PÚBLICA

La Cultura Ciudadana es a la vez un enfoque de cambio social, una perspectiva de política pública que reconoce el poder de la transformación social voluntaria desde el ejercicio de la ciudadanía en las democracias. Sin embargo, es importante reconocer que, desde su nacimiento en Bogotá en la década de 1990, este enfoque ha tenido una fértil recepción, adopción y adaptación en diferentes contextos de gobierno, participación ciudadana y pedagógica.

Este enfoque reconoce que los comportamientos de la ciudadanía tienen múltiples motivaciones y en ello se debe tener en cuenta el contexto, la cultura y el funcionamiento de la mente. Los comportamientos pueden ser regulados por diferentes marcos normativos, como: la ley, la reflexión moral y la cultura. También existe la autorregulación individual y colectiva y la regulación mutua.

El enfoque de Cultura Ciudadana aporta a las políticas públicas, la comprensión de que los comportamientos humanos pueden ser transformados y regulados por la ley, la cultura y la moral. En este sentido, Cultura Ciudadana es entendida como un enfoque que contempla las creencias, los hábitos y los comportamientos que permiten la convivencia en la ciudad y el reconocimiento de los derechos y deberes de la ciudadanía.

Concibe los hábitos y comportamientos sociales como construcciones culturales que pueden aprenderse. Desde este enfoque los ciudadanos no solo se guían por el temor al castigo o la multa, sino que existen también normas informales -morales y sociales- que guían el comportamiento de las personas en la ciudad y que delimitan lo que es culturalmente aceptable. Entender la dinámica de estas normas informales es fundamental para incidir en los comportamientos y las actitudes de los ciudadanos.

Este enfoque enfatiza en la capacidad de auto transformación y transformación ciudadana, resaltando cuatro aspectos fundamentales:

1. La construcción individual y colectiva de la armonía entre los tres ejes reguladores: ley, moral y cultura para lograr la convivencia.

Los ciudadanos tienen agencia sobre lo que pasa en sus vidas, pueden cambiar sus creencias, sus hábitos y prácticas, y también, pueden ser agentes de cambio en sus comunidades, pueden ayudar a construir confianza, en promover el cumplimiento voluntario de normas y en resolver pacíficamente los conflictos.

2. La educación y la cultura tienen un papel fundamental tanto para explicar la realidad que vivimos como para transformarla.

La pedagogía como mecanismo de transformación social es clave, las personas pueden aprender nuevas formas de hacer las cosas, de resolver sus conflictos, de llegar a acuerdos. Por otro lado, la cultura no es estática o inamovible, ésta se transforma y con ella los ciudadanos.

3. Las personas tienen la capacidad de cooperar en la consecución de bienes colectivos.

Los seres humanos somos capaces de actuar coordinadamente para resolver o evitar problemas. Por ejemplo, si todos ahorramos agua podemos evitar el racionamiento. ¡Los bogotanos ya lo hemos hecho!

4. El gobierno puede asumir un rol pedagógico proponiendo la participación voluntaria de la ciudadanía en la transformación social.

La gobernanza colaborativa enfocada en la responsabilidad de todos en la construcción de ciudad a través de la participación social y decisoria es una fortaleza para el cambio social.

Más allá de la coerción o la sanción legal, apelar a la corresponsabilidad vía diálogo y pedagogía pueden ser maneras mucho más eficientes para lograr participación voluntaria y el cumplimiento de normas.

En este contexto, es necesario para el gobierno fortalecer los sistemas de información y conocimiento de las prácticas ciudadanas, con el fin de desarrollar acciones sostenidas para fomentar el cambio cultural y comportamental colectivo.

Para revisar y lograr un acuerdo mínimo sobre el significado y alcance de la Cultura Ciudadana, es útil hacerse algunas preguntas básicas como:

¿Qué es la Cultura Ciudadana? y ¿cómo puede ser una herramienta de gobierno?

Cultura Ciudadana como enfoque de política pública es una herramienta para la gobernanza que resulta muy útil porque no solo busca incidir colectivamente en el comportamiento de la comunidad sino que se basa en dos consideraciones poco comunes en los ejercicios de gobierno:

Trasciende el legalismo

Ir más allá de aumentar multas, robustecer la ley o incrementar el castigo, pues también existen reglas informales, es decir morales y sociales, que influyen en nuestras realidades y es por eso que una política de Cultura Ciudadana se enfoca en trabajar en esas reglas informales. La Cultura Ciudadana promueve la autorregulación y la regulación social.

Prioriza la comprensión de otras motivaciones

Comprender e investigar a fondo las motivaciones del comportamiento humano, pues sabemos que podemos lograr más beneficios sociales si entendemos motivaciones del comportamiento humano y desde ahí promovemos una transformación voluntaria y activa.

¿Cuándo un plan, proyecto, programa o política requiere de la Cultura Ciudadana?

Para reconocer cuándo una política de gobierno requiere un componente de Cultura Ciudadana debemos preguntarnos **si en la causa que motiva o mantiene el problema, así como en su solución, aparece el comportamiento de la ciudadanía y sus motivaciones**, sean estas automáticas, sociales o producto de modelos mentales arraigados en el tiempo y reforzados por narrativas compartidas por los miembros de una población.

Como primer paso se recomienda revisar dos consideraciones:

Si las causas del problema se explican en grado significativo por el comportamiento y motivaciones de la ciudadanía (esto requiere de Cultura Ciudadana)

Si el proyecto, programa o política que busca resolver el problema requiere de la transformación de comportamientos y actitudes de la ciudadanía (esto requiere de Cultura Ciudadana).

¿Qué promueve la Cultura Ciudadana?

Con el fin de verificar si la acción promueve o no un enfoque de Cultura Ciudadana, vale la pena revisar si la acción se orienta a:

- _ Promover el ejercicio responsable y pleno de derechos, no abusando de los propios y ayudando a que otros los ejerzan de la misma manera.
- _ Aumentar la capacidad de hacer, cumplir y reparar acuerdos entre ciudadanos.
- _ Respetar y valorar la diversidad de las experiencias particulares de las diversas personas que habitan y transitan la ciudad.
- _ Promover el uso y la adhesión cultural al cumplimiento de la ley.
- _ Fomentar y aumentar la confianza entre ciudadanos(as) y hacia las instituciones.
- _ Fortalecer el reconocimiento y el aumento de la equidad de género.
- _ Ofrecer la oportunidad para revisar respetuosamente hábitos, creencias, prácticas y narrativas que puedan constituir barreras para el encuentro en la diferencia y la convivencia pacífica
- _ Proveer habilidades y herramientas para actuar en coherencia con la ética pública y la protección de los recursos públicos.
- _ Invitar a la cooperación y alianza entre actores para lograr la corresponsabilidad (responsabilidad compartida) y promover la acción colectiva (cooperación masiva) en asuntos públicos.

¿Qué debe tener una propuesta de política gubernamental para estar alineada con el enfoque de Cultura Ciudadana?

Debe contemplar los 4 principios esenciales al diseño de acciones en Cultura Ciudadana:



Imagen 1. Esquema de Cultura Ciudadana para política pública (Fuente: DCC 2020)

Estos principios son un conjunto de lineamientos básicos, que, reconociendo la heterogeneidad de perspectivas, ofrecen puntos focales de encuentro sobre la naturaleza, alcance y mecanismos de la Cultura Ciudadana.

APRENDIZAJE CONSTANTE:

Los datos y la investigación son el punto de partida, de revisión y ajuste.

Cualquier política gubernamental con enfoque de Cultura Ciudadana es curiosa y responsable, se basa en investigaciones y datos de calidad que nos permitan entender a profundidad las acciones de las personas y las dinámicas de interacción en un contexto situado. Si se puede monitorear procesos de forma adecuada, hacer ajustes e iteraciones de las estrategias a medida que se van implementando, y tienen una orientación pedagógica en donde la ciudadanía, el gobierno distrital, y demás actores de la ciudad puedan ser invitados a compartir un aprendizaje permanente para entender las problemáticas y las soluciones; entonces se está llevando adelante una acción de Cultura Ciudadana.

NARRATIVA:

Transformación de la narrativa.

Las políticas gubernamentales con enfoque de Cultura Ciudadana entienden que la realidad social es una construcción compleja, basada en narrativas² que pueden ser re-escritas, es decir: ¿cómo hablamos de nosotros?, ¿qué estamos diciendo sobre nuestros conciudadanos?, ¿cómo estamos contando lo que pasa en nuestra ciudad? En ese sentido, cambiar las historias que nos contamos es vital para lograr cambios culturales que ayuden a resolver problemas colectivos de manera incremental y en diálogo con las trayectorias y el contexto de los participantes.

2 Las narrativas son las creencias compartidas que una comunidad comparte sobre la identidad de sí misma o sobre la explicación de aspectos que tenga que ver con su origen, su presente o su futuro. Por ejemplo: en la narrativa de la colombianidad, no se puede confiar en los demás porque la gente te va a defraudar, vas a "dar papaya".

NO MANIPULACIÓN:

El cambio cultural es voluntario.

Cualquier política gubernamental con enfoque de Cultura Ciudadana debe valerse del diálogo social como herramienta fundamental para construir el cambio cultural. Este diálogo se da de forma simétrica con la ciudadanía e invita siempre a un cambio voluntario de comportamientos, evitando utilizar la manipulación o la condescendencia para lograrlo.

AGENCIA:

Los ciudadanos tenemos el poder de cambiar.

Las políticas gubernamentales con enfoque de Cultura Ciudadana piensan en los ciudadanos como personas autónomas con agencia³ y capaces de cambiar, que asumen su corresponsabilidad en los asuntos públicos para construir una mejor convivencia. Todos tenemos la capacidad de transformarnos y de influir en la transformación de nuestra sociedad.

3 La agencia es la capacidad que tienen los individuos y los grupos de incidir o tomar decisiones sobre sí mismos. Por ejemplo, una comunidad que decide rechazar el abuso a las mujeres y toma acciones al respecto, está ejerciendo su agencia de construir colectivamente sus relaciones y dinámicas en sociedad.

CONCEPTOS CENTRALES DE CULTURA CIUDADANA

_ ACUPUNTURA CULTURAL: focalizar el mensaje y la problemática en unas creencias o comportamientos específicos. Funciona como una serie de micro acciones pedagógicas, con una buena estrategia de difusión, que le apunten de manera concreta a un comportamiento problemático central y a un mensaje asociado. Esto facilita que al priorizar estratégicamente se logren soluciones más efectivas.

_ CORRESPONSABILIDAD: refiere a la responsabilidad compartida que tiene la ciudadanía, organizaciones, servidores públicos y el Estado de velar por el bien común. La responsabilidad de velar por los asuntos públicos deja de ser una labor exclusiva del gobierno o de las directivas. La ciudadanía adquiere responsabilidad inherente de velar por los distintos asuntos públicos que nos confieren a todos. En este sentido, también es esencial promover en las acciones la participación activa de las personas que hacen parte de la comunidad y de los diversos sectores de la ciudad.

_ REGULACIÓN CIUDADANA (MUTUA Y AUTO): teniendo en cuenta la capacidad de agencia que los seres humanos tienen, se busca por parte de las acciones que incentiven el control social de los ciudadanos, servidores y gobernantes, promover comportamientos deseables a nivel social y rechazar, de manera pacífica, comportamientos que afecten la convivencia y el buen funcionamiento institucional.

_ PROMOVER LA GENERACIÓN DE ACUERDOS: la confianza entre la ciudadanía, servidores públicos y el Estado, es un posible antídoto a la percepción de corrupción y en general es esencial para el buen gobierno. En ello, la relación con los acuerdos es clave pues tienen la capacidad de fortalecer el tejido social, cooperar para el logro de objetivos colectivos y limitar los excesos individualistas. Por tanto, en las acciones es importante promover la capacidad de establecer y cumplir o reparar acuerdos.

_ PROMOVER EL RECONOCIMIENTO POSITIVO: suele suceder que la atención se centra en lo negativo y se pierde de vista lo que se hace bien. Por tanto es importante

que se promueva el reconocimiento positivo a los ciudadanos y servidores, a las buenas acciones y, así, promover confianza que permita la formación de nuevas dinámicas y comportamientos o hábitos (Ministerio del Interior y Corpovisionarios, 2014). Esto implica también visibilizar a las personas que ya cooperan o a los que comienzan a cooperar en el cambio planteado.

_ AGENCIA CULTURAL: la agencia es la capacidad que posee una persona o un grupo de personas para actuar en el mundo. "Es el aporte que hacen las artes, incluyendo las artes de interpretación, al civismo cotidiano que no tiene necesariamente un proyecto político particular, sino el efecto de desarrollar una esfera pública, densa, rica, contradictoria y dinámica. El arte hace eso" (Sommer, citada en Murrain, 2008, p. 219). Agencia dirigida hacia beneficios públicos y colectivos.

_ ACCIÓN COLECTIVA: "Un problema que requiere acción colectiva se presenta cuando es deseable obtener un bien que interesa a todos y para su consecución se requiere que las personas cooperen y participen. Sin embargo, es posible que algunos individuos tengan incentivos para no colaborar y esperen que los demás lo hagan, beneficiándose así de la cooperación de los demás" (Murrain, 2008, p.220). El reto de las acciones colectivas es lograr que la mayoría de los involucrados coopere y esto debería estar presente en las estrategias o acciones de cambio cultural.

_ COMUNICACIÓN INTENSIFICADA: retroalimentación y seguimiento constantes a la población objetivo de cómo van los cambios planteados. "Comunicación asumida honradamente, apertura y sinceridad en la comunicación, acompañada de una interacción más intensa, más de verse la cara".

EL PROTOCOLO I.D.E.A.R.R

para la creación, deliberación, implementación, evaluación, escalamiento y comunicación de las estrategias de Cultura Ciudadana

I



IDENTIFICAR

DE



DISEÑAR Y ENTENDER

A



ATENDER

R



REVISAR

R



REPLICAR

Fase diagnóstica

Fase de diseño, formulación, deliberación social

Fase de implementación del piloto de intervención

Fase de seguimiento y evaluación

Fase de aprendizaje, iteración y escalamiento sostenible

Este protocolo ofrece un conjunto de principios y de pasos que a manera de lista de referencia permiten a los equipos de trabajo de las diferentes entidades I.D.E.A.R.R. acciones que atiendan los factores culturales (comportamientos, emociones, actitudes, creencias, prácticas y narrativas) que subyacen a una problemática específica, que por sus efectos nocivos o por su potencial positivo, requieren atención de los equipos del gobierno.

Definición: "Iterar" es una palabra extraña. Significa realizar varias veces.

Iterar es realmente construir sobre lo construido. Recabar aprendizajes y luego utilizarlos para ajustar, rediseñar, volver a implementar y volver a evaluar. Cerrar los ciclos (ejemplo: PHVA).

IDENTIFICAR

Fase diagnóstica

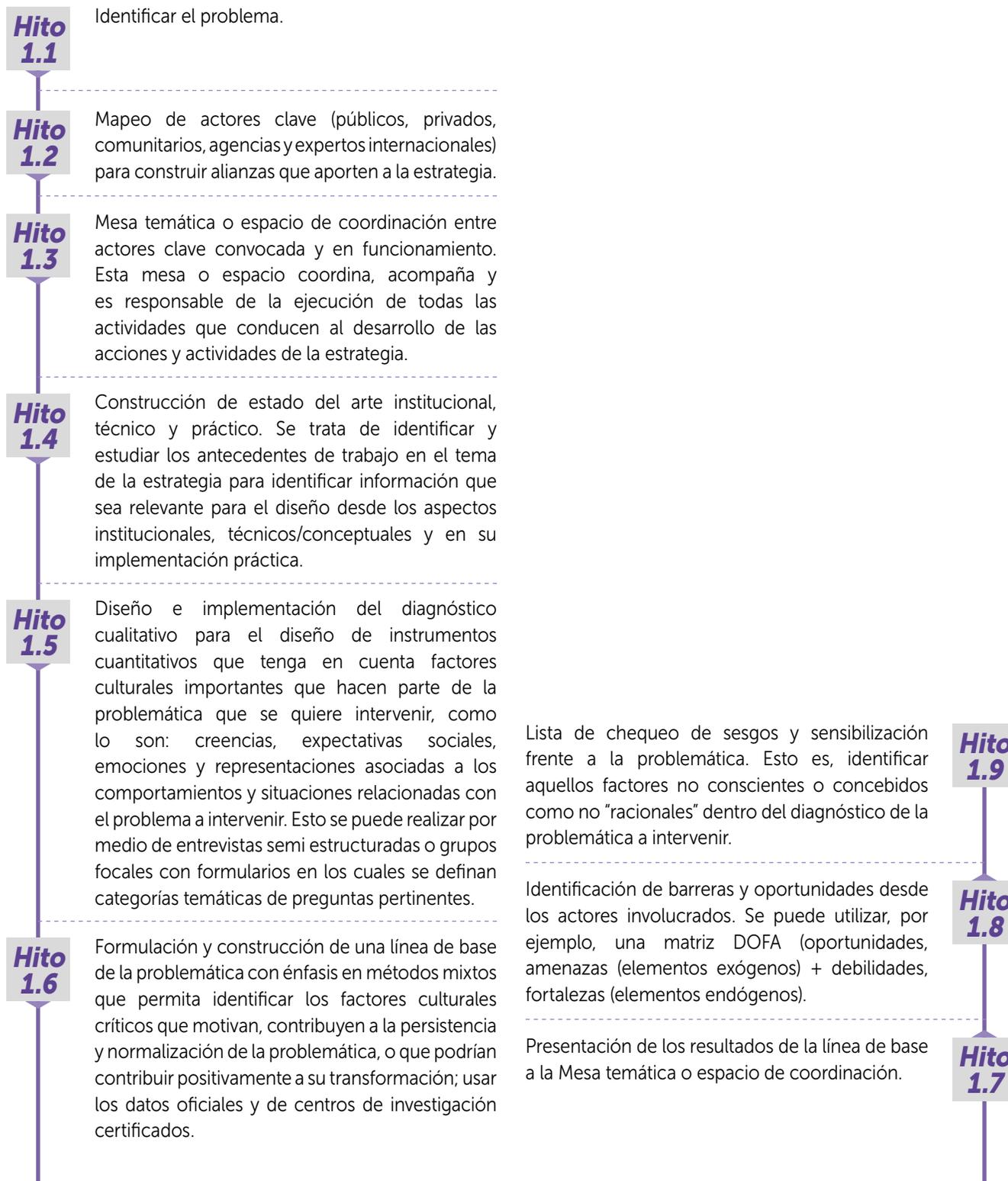
Uno de los puntos más relevantes para lograr diseñar una estrategia sólida desde un enfoque cultural, es realizar un **diagnóstico** que permita contar con sistemas de información sobre actitudes, percepciones y comportamientos. Para ello es clave tener en cuenta el contexto local donde se va a desarrollar e implementar posteriormente la estrategia. Es decir, conocer el tipo de actividades, gustos y preferencias que se dan en ese escenario.

Contar con información clara y organizada hace posible que se prioricen y focalicen los aspectos claves para pensar un cambio cultural. En términos de Antanas Mockus, el diagnóstico permite realizar una “acupuntura cultural”⁴, identificar qué es lo más necesario y prioritario a transformar en prácticas sociales focalizadas, para en esa dirección diseñar e implementar las acciones.

El diagnóstico es esencial porque permite contar con una **línea base que contribuye a identificar si existen o no transformaciones en los comportamientos, prácticas o creencias, a partir de la implementación de las intervenciones o acciones, es decir cómo estábamos antes de la intervención y cómo estamos ahora**. Esto posibilita observar y analizar el comportamiento en el tiempo de los diferentes indicadores, así como identificar los posibles avances en el cambio que se espera dentro de una comunidad específica. (Forero, T. 2018)

Para el adecuado desarrollo de la fase diagnóstica, a continuación, se propone la siguiente ruta de acciones estratégicas con el propósito de identificar la problemática, caracterizarla y determinar una línea base:

4 MURRAÍN, Henry. “Cultura Ciudadana como política pública: entre indicadores y arte” en “Cultura Ciudadana en Bogotá, Nuevas Perspectivas”. Secretaría de Cultura, Recreación y Deporte, Cámara de Comercio de Bogotá, Fundación Terpel, Corpovisionarios. Bogotá. 2009.



EJEMPLO

Supongamos que en la ideación de una estrategia para promover transparencia en asuntos públicos se considera como un problema que se omita la publicación del plan de Acción de la Entidad. En esta fase de Identificación será esencial que se pueda abordar el problema desde los múltiples aspectos que lo componen. Entonces, veamos qué considerar:

1. Definición del problema: Omisión de la publicación del Plan de Acción de la Entidad

¿Hay algún tema de identidad asociado? (rol, género,...)

2. Comportamiento: *¿Cuál(es) es(son) el(los) comportamientos que quiere transformar, adquirir?*

¿Qué creencias hay sobre la propia capacidad de hacerlo?

3. ¿Cuál es el grupo poblacional que participa o se afecta de esta problemática?

¿En qué momentos, situaciones sucede este comportamiento?

¿Con quiénes lo realizan?

¿Cada cuánto?

Ante la problemática se podrían encontrar afirmaciones que dan cuenta de aspectos culturales fundamentales y que nutren el diagnóstico como por ejemplo: "eso hay que planearlo bien o si no se queda así", "ese Plan de Acción no es relevante", "eso son trámites burocráticos que no sirven para nada" o "es que no hay tiempo para eso". Las valoraciones para el mismo problema pueden ser contradictorias y unas pueden ser más prevalentes que otras; es importante reconocer cómo coexisten y dan cuenta de la complejidad del fenómeno.

4. Conocimientos y habilidades:

¿Se requieren nuevas habilidades físicas para llevar a cabo el comportamiento deseado?

¿Se requieren conocimientos sobre algún tema o práctica?

¿Se requiere una capacidad de memorizar algo, de atención o de toma de decisiones?

¿Habilidades de planeación, de autorregulación?

6. Sesgos, heurísticas y respuestas automáticas:

¿Qué sesgos influyen en los comportamientos que se quieren transformar?

En este caso por ejemplo el conocimiento parece ser determinante: es necesario conocer sobre el requerimiento del Plan Anticorrupción, saber quien en la entidad sube los requerimientos en la web y también se necesita saber subir en la web estos requerimientos.

5. Valoraciones, juicios, intenciones y reflexiones:

¿Qué procesos de reflexión, planes, intenciones hay acerca de la situación y comportamiento?

¿Cómo se evalúa lo que está bien y mal alrededor de la situación?

¿Qué justificaciones hay sobre el comportamiento?

En esta problemática se pueden encontrar los siguientes sesgos:

- Exceso de optimismo reflejado en la confianza en que nadie se va a dar cuenta.
- Representatividad en la medida en que no se ha hecho antes, y no ha pasado nada ni se ha necesitado. Se cree que eso mismo va a pasar hacia adelante.
- Anclaje que se evidencia en la resistencia al cambio.
- Factores de incomodidad en que puede dar "pereza" realizar todos los trámites requeridos.

7. Normas sociales:

¿Qué hacen las redes de personas/ instituciones/áreas que rodean a quien debe realizar la acción?

¿Que creen las personas que los otros piensan sobre realizar ese comportamiento?

De nuevo para identificar las normas sociales puede resultar útil identificar la forma en que las personas se refieren al problema y aquello que lo rodea. Así, en este caso las normas sociales presentes pueden responder a las siguientes afirmaciones que dan cuenta de los aspectos culturales que pueden orientar las intervenciones: **“eso nadie se lo toma en serio, las otras áreas encargadas de subir reportes similares, no lo hacen (o se cree que no lo hacen)”, “las demás entidades tampoco lo hacen”, “si no hacemos el plan de acción, no pasa nada”, “aquí no se hace eso”, “hay una cultura institucional asociada con no cumplir dichos trámites” o “no vamos a ser los únicos que lo hagan”**

8. Infraestructura y recursos:

¿Se poseen los recursos, tiempo, lugares suficientes para llevar a cabo el comportamiento?

¿La infraestructura necesaria para llevarlo a cabo es disponible y suficiente?

En este caso puede ocurrir que no haya personas ni recursos suficientes para llevar a cabo todo lo necesario, o que la persona que lo hace, no tenga las herramientas tecnológicas.

9. Narrativas o relatos compartidos que tenemos sobre nuestra comunidad

¿Qué dichos o refranes comparten los funcionarios públicos y la ciudadanía sobre el problema?

¿Qué aparece en las noticias, programas de TV y redes sociales sobre el problema?

¿Qué lenguaje usan los funcionarios para hablar sobre el tema?

¿Qué significado le dan los funcionarios a sus comportamientos?

Las respuestas de estas preguntas para la problemática pueden involucrar lo siguiente: “A la gente no le importa lo que hacemos”, “en el sector público no se hace nada”, “somos ineficientes”, “Eso es corrupción!”

Finalmente, para dar respuesta a estas preguntas, se recomienda hacer uso de metodologías mixtas de investigación para la recolección e información como por ejemplo:

METODOLOGÍAS CUANTITATIVAS

- _ Encuestas de percepción
- _ Sondeos
- _ Aforos
- _ Experimentos sociales

METODOLOGÍAS CUALITATIVAS

- _ Entrevistas cualitativas
- _ Grupos focales
- _ Observación etnográfica
- _ Cartografía Social
- _ Análisis del Discurso

ANEXO. Fase de Identificación del problema y comportamiento (Lista de Chequeo de sesgos)

Para facilitar el ejercicio de definición del problema (Hito 1.1), a continuación, se presenta el siguiente listado de preguntas que guiarán el proceso de identificación y caracterización del problema en su componente cultural (Hito 1.9).

Definición del problema
1. ¿Cuál es el problema que quiere solucionar?

Comportamiento
2. ¿Qué comportamientos se relacionan con ese problema? - ¿Ha identificado los comportamientos ciudadanos a transformar?

Definición: el comportamiento humano es la capacidad potencial y expresada (mental, física y socialmente) de los individuos o grupos humanos para responder a estímulos internos y externos a lo largo de su vida.

3. ¿Cuál es el grupo poblacional que participa o se afecta de esta problemática?

4. ¿Qué antecedentes hay sobre la identificación y el abordaje del problema?

5. ¿Qué información le hace falta para comprender mejor el problema?

a. ¿Ha identificado si el grupo poblacional objetivo requiere de conocimientos o habilidades puntuales para transformar o adquirir esos nuevos comportamientos?

b. ¿Ha identificado el significado que tiene el problema y los comportamientos asociados para los ciudadanos?

c. ¿Conoce las creencias, percepciones y emociones de los ciudadanos?

d. ¿Sabe si el problema está asociado a expectativas sociales, es decir, de lo que creen que hacen o esperan de ellos otros ciudadanos?

Definición: Una norma social es una regla de comportamiento frente a la cual los individuos prefieren conformarse, bajo la creencia condicional de que la mayoría de las personas dentro de su red de referencia también la siguen (Expectativas empíricas); y que la mayoría de las personas en su red de referencia creen que todos deberían ajustarse a ella (expectativas normativas)

e. ¿Conoce qué narrativas ciudadanas están asociadas al problema, es decir, dichos, refranes, canciones, noticias, programas de TV, redes sociales?

Definición: Las narrativas son los relatos compartidos que tenemos sobre nuestra comunidad sociedad.

f. ¿Conoce si se requieren recursos adicionales, infraestructura, tiempo, elementos etc. para que los individuos puedan hacer la transformación de comportamiento y narrativas?

1. Identificación de Sesgos y Heurísticas asociados a la problemática.
 ¿Qué sesgos influyen en los comportamientos que se desean transformar?

Definición:

Sesgos: Error sistemático en el pensamiento que ocurre cuando las personas procesan e interpretan información en el mundo que las rodea y afecta las decisiones y juicios que toman.

Heurística: Atajo mental que permite a las personas resolver problemas y emitir juicios de manera rápida y eficiente.

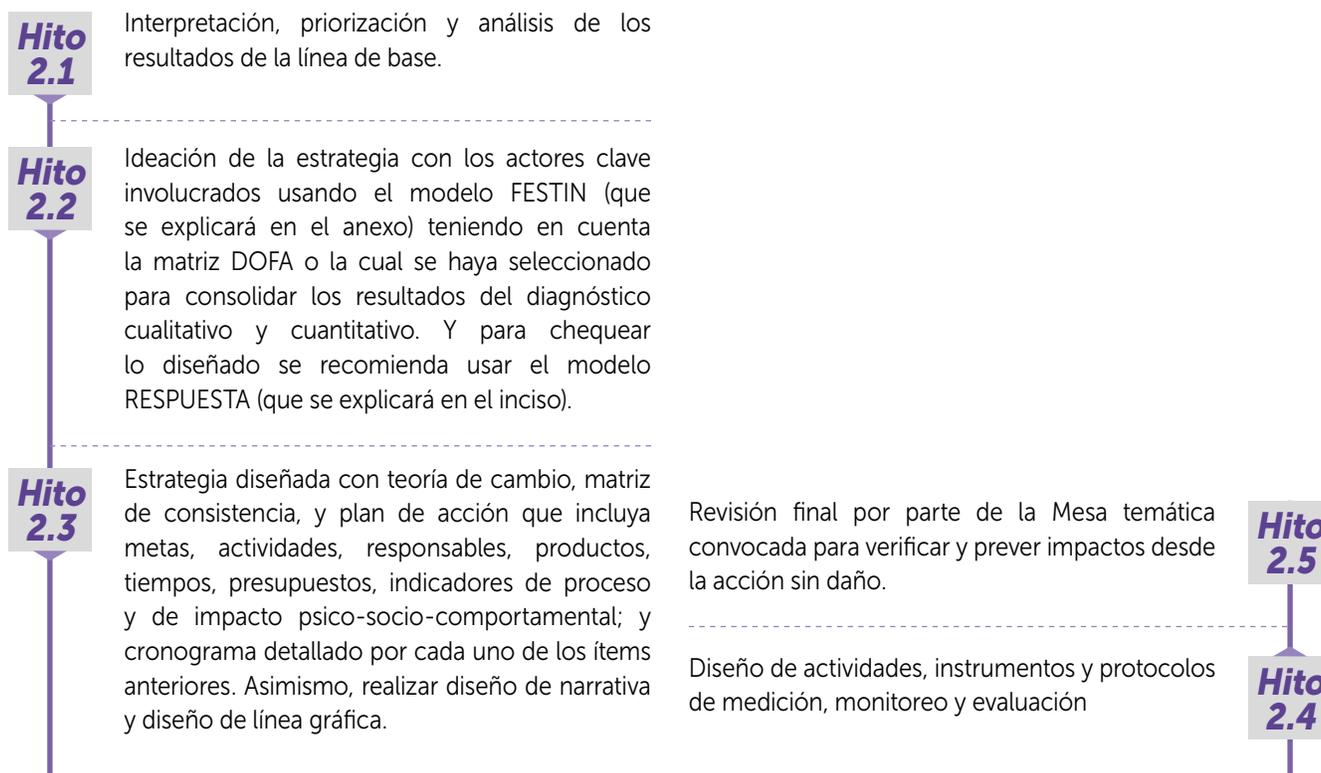
Identificación de sesgos y heurísticas asociados a la problemática

Tipo de sesgo	Descripción	
Sesgo de confianza	Tendemos a tener un exceso de confianza en nuestra propia capacidad para realizar actividades.	<input type="checkbox"/>
Exceso de optimismo	Tendemos a pensar que no es probable que ocurran cosas negativas (y que es más probable que nos ocurran cosas positivas).	<input type="checkbox"/>
Aversión a las pérdidas	Le damos más peso emocional a lo que podemos perder que a lo que vamos a ganar (así la magnitud sea la misma).	<input type="checkbox"/>
Heurística de la disponibilidad	Tendemos a sacar conclusiones de lo que puede pasar y según las cosas que recordamos fácilmente (por haber tenido información reciente por ejemplo).	<input type="checkbox"/>
Heurística de la representatividad	Tendemos a sacar conclusiones "representativas" de lo que puede pasar y de "cómo es el mundo" (de situaciones que no conocemos) según situaciones similares que nosotros y otros han vivido.	<input type="checkbox"/>
Factores de incomodidad	Tendemos a no actuar de acuerdo a nuestras intenciones si el comportamiento deseado implica realizar algo que puede ser difícil o incómodo en ese momento (toma tiempo, trabajo, esfuerzo)	<input type="checkbox"/>
Inconsistencia temporal	Preferimos recibir beneficios presentes que futuros, pero somos pacientes cuando debemos escoger entre ganancias de dos periodos futuros.	<input type="checkbox"/>

DISEÑAR Y ENTENDER

Fase de diseño, formulación y deliberación social

El proceso de diseño y co-diseño consiste en idear las soluciones más pertinentes para las problemáticas identificadas. Es ideal que las acciones que se diseñen para promover un cambio estén asociadas a una estrategia o plan mayor, que no sean percibidas como actividades aisladas o “extras”. Esta fase incluye diferentes actividades como el diseño de los objetivos, líneas de acción y diseño acciones. La hoja de ruta propuesta para esta fase es la siguiente:



Antes de iniciar el diseño, recuerde tener en cuenta lo que hemos aprendido cuando diseñamos una estrategia de Cultura Ciudadana.

Nota: ¿Qué hemos aprendido sobre lo que debemos evitar cuando diseñamos una estrategia de Cultura Ciudadana?

- _ Ridiculizar o humillar a la gente.
- _ Repetir o copiar acciones sin entender el contexto
- _ Promover cambios de comportamiento a partir del miedo o del castigo.
- _ Hace énfasis en el comportamiento problemático.
- _ Basar acciones en cambios individuales únicamente.
- _ Hacer uso de estereotipos o de generalizaciones discriminatorias.
- _ Basar las acciones de cambio en carteles, afiches o volantes.

Definición: FESTÍN (Fácil, Entretenido, Social, Tiempo, INolvidable) es la traducción del modelo FEAST, que a su vez es una adaptación del modelo que diseñado por el Behavioural Insights Team EAST⁵, un acrónimo que traduce: Easy, Attractive, Social, Timely agregándole la F de Fun (Divertido).

Con el fin de avanzar en el diseño de la estrategia a continuación se detallan los pasos propuestos.

La interpretación, priorización y análisis de los resultados incluye la identificación de las opciones generales de intervención a partir de las barreras y facilitadores del comportamiento deseado que surgen del diagnóstico, la revisión de intervenciones que se han realizado anteriormente y la priorización de las problemáticas a abordar.

⁵ <https://www.bi.team/publications/east-four-simple-ways-to-apply-behavioural-insights/>

EJEMPLO

1. Siguiendo el ejemplo de la omisión en la publicación del plan de acción estos son algunos ejemplo de barreras que se pueden encontrar:

- a. Algunos funcionarios no saben sobre la existencia del requerimiento*
- b. Se percibe como algo que no es importante*
- c. Se percibe que no hay consecuencias de no llevarlo a cabo*
- d. No hay tiempo suficiente para hacerlo*
- e. Se percibe que en otras entidades similares tampoco se hace*

2. ¿Qué tipo de intervenciones se han realizado anteriormente y conocemos?

- a. Educación y Entrenamientos: Impartir conocimiento o habilidades*
- b. Comunicaciones e influencia (persuasión): Inducir cambio o nuevas narrativas, emociones positivas o negativas, estimular etc.*
- c. Incentivos: Crear expectativas de premios o costos*
- d. Leyes y restricciones: Usar reglamentación para prohibir etc-*
- e. Reestructuración del entorno: Cambio del contexto físico, informacional o social.*
- f. Crear modelo de roles: Crear ejemplos para que la gente imite*

ANEXO. Fase de diseño, formulación y deliberación social (Criterios para priorizar y escoger las posibilidades de intervención y FESTIN)

<i>Criterios para priorizar y escoger las posibilidades de intervención</i>	
Alcanzable económicamente	¿Se puede costear?
Práctico	¿Las dinámicas hacen posible que se implemente y se lleve a cabo?
Efectivo costo-eficiente	El tamaño de la intervención en relación con lo que se quiere, y qué tanto genera cambios
Apropiable	Qué tanto se juzga como apropiado por los actores relevantes; ¿lo van a apropiar?
Equidad, derechos y bienestar	¿Qué tanto se van incrementar o reducir disparidades en el bienestar, derecho, salud etc?
Efectos no esperados y posibles "carambolas" positivas	Puede ser efectiva y costo eficiente, pero tener efectos no deseados o, por el contrario, puede tener efectos positivos adicionales.

Modelo FESTIN para tener en cuenta durante el diseño de acciones o estrategia

Fácil

FÁCIL - comprensible y cercano para el receptor:

- Aprovechar el poder que tienen las costumbres, hábitos y prácticas compartidas.
- Reducir el "factor de molestia" de adoptar un comportamiento
- Simplificar mensajes con llamados a la acción claros y sencillos de recordar.

Revisar y eliminar las fricciones innecesarias o trabas en la infraestructura involucrada en el proceso de publicar el plan de acción.
 Simplificar y unificar formatos y modos de uso.
 Proveer modelos o ejemplos-tipo como referencias.

Entretenido

DIVERTIDO - Narrativa esperanzadora y de estima de grupo

- Evocar esperanza y sentido de valor propio.

Producir piezas sobre el plan de acción que motiven a través de "volver inusual lo usual", enfaticen los propósitos de publicarlo y los conecten con elementos de pertenencia y vocación pública.

Social

SOCIAL - Narrativa positiva de lo que otros hacen bien:

- Demostrar que la mayoría de las personas realizan el buen comportamiento deseado.
- Mostrar el poder del buen comportamiento individual y promover la acción colectiva.
- Alentar a las personas a comprometerse con los demás.

Registrar permanentemente cuántas entidades o unidades publican su plan de acción y comunicar el resultado con una narrativa positiva.

Si se evidencian cambios positivos en la proporción que cumple, hacer énfasis en ello.

Tiempo

A TIEMPO - Indique a las personas cuándo es probable que sean más receptivas

- Considerar los costos y beneficios inmediatos.
- Ayudar a las personas a planificar su respuesta a los eventos.

Empezar solicitando solo el cumplimiento de pequeños pasos en el proceso para que luego sea más probable cumplir con los pasos más grandes.

Enviar recordatorios en momentos calculados (no solo mucho antes o encima de las fechas esperadas).

Tiempo

INOLVIDABLE:

- Uso de piezas y elementos llamativos, con mensajes coherentes entre sí
- Diseñar recompensas y sanciones para obtener el máximo efecto.

Diseñar estrategias de comunicación que aprovechen distintos formatos (p.ej. historias con mini-cápsulas, memes) y canales.

Personalizar los mensajes.

Diseñar premios genuinamente atractivos y usar esquemas que los viabilicen (p.ej. loterías).

INCISO

El modelo de verificación RESPUESTA para el diseño de acciones

Una manera de revisar el diseño de acciones de Cultura Ciudadana, es a través de una lista de chequeo que detalla las instrucciones paso a paso sobre qué aspectos tener en cuenta durante el diseño, desarrollo y prueba de acciones con un fuerte componente comunicacional.

La lista de verificación RESPUESTA (RESPONSE) “es una herramienta interactiva valiosa que podría ayudar a las organizaciones del sector público, de hecho, cualquier

organización, a lograr sus objetivos de cambio de comportamiento” (Nolan, LSE, 2018).

Este modelo adaptado del Manual RESPONSE (Jones et al, 2018) permite a los equipos revisar consejos, técnicas y ejemplos de cómo los diseños basados en evidencia se han utilizado con éxito en todo el mundo en los últimos años.

Las herramientas están organizadas en una lista de verificación que se resume en el acrónimo RESPUESTA:

RECEPTOR

¿Quién es el público objetivo de la estrategia?

En este punto se debe identificar y caracterizar a la población objetivo de la estrategia. Para eso, es necesario responder a preguntas como:

1. ¿Cuáles son las características demográficas de la población objetivo?
2. ¿Cuál es el nivel educativo? ¿Cuál es su grado de alfabetización? ¿Cuál es el nivel de lectoescritura? ¿Saben hablar otro idioma?
¿Cuáles son sus necesidades digitales?
3. ¿Cómo es la relación de esta población con la entidad?, ¿confían en usted?
4. ¿Están familiarizados con la acción requerida (por ejemplo, alguna vez la han hecho antes)?
5. ¿Encontrarán útil o difícil lo que les pedimos que hagan?
 - Para obtener los mejores resultados mire cualquier información existente que tenga sobre la audiencia o realice una investigación rápida realizando mini entrevistas con posibles receptores.
 - Encuentre oportunidades para segmentar su público objetivo, es decir, agrupar a los miembros por tendencias y características.
 - Adapte su mensaje a las características de cada grupo diferente.

EFEECTO

¿Cuál es la respuesta deseada? Pregúntese cuál es el efecto o reacción deseada que le gustaría lograr con la acción o con la comunicación de ésta. Este paso implica definir claramente, y en alineación con los objetivos de la estrategia, cuál es la respuesta de comportamiento que se espera por parte de los receptores de la acción y destinatarios de la comunicación.

MenSajero

¿Cuál es el mejor canal y quién es el mejor mensajero? La investigación muestra que el momento en que se realiza una acción o es enviado mensaje, así como las características de la persona que envía este mensaje o realiza esta acción influyen en la forma en cómo reaccionamos a éste. La evidencia sugiere que es más probable que respondamos a personas que son expertas o que ocupan un puesto de antigüedad, y que además sean personas con las que nos podemos relacionar. Por lo tanto, al diseñar las acciones y comunicaciones es importante tener en cuenta quiénes son los mejores influenciadores para una determinada red de referencia y cuáles son los canales orgánicos para facilitar la comunicación.

PUNTOS DE DOLOR

¿Cuáles son las barreras para que se den las respuestas deseadas?

Considere dónde puede haber puntos de fricción o cuellos de botella que podrían reducir el impacto o causar que las comunicaciones fallen por completo. Una buena manera de comprender las posibles barreras es realizar una auditoría de comportamiento, de la siguiente manera:

¿Atrapa y retiene la atención de la persona que interactúa con la acción o lee el mensaje? ¿El lenguaje es simple, claro y fácil de entender? ¿Existe un claro llamado a la acción? ¿Puede la persona entender qué se le pide? ¿Utiliza el tono de voz correcto? ¿Provoca el tipo correcto de respuesta emocional? ¿Son claras las consecuencias de no tomar medidas? ¿Proporciona un circuito de retroalimentación? ¿El destinatario conoce los tiempos de respuesta esperados o los próximos pasos?

OPORTUNIDADES

¿Qué podemos cambiar y dónde podemos intervenir para romper las barreras? Una forma útil de estructurar sus oportunidades es identificando entre las barreras y cuellos de botella cuáles están relacionadas con cambios o ajustes simples que usted puede realizar desde su área y su nivel de toma de decisión. A menudo muchos ajustes responden a cambios sencillos en las formas de realizar una acción o una comunicación, y no es necesario esperar a un cambio estructural para llevarlos a cabo.

EMPUJONCITOS

¿Qué aprendizajes comportamentales se pueden usar para diseñar las acciones? Los empujoncitos comportamentales, son mecanismos que apuntan a influir en las decisiones que las personas toman sin quitarles el poder de elegir. Implican aprovechar las ideas de la psicología para rediseñar la arquitectura de elección. Es decir, crear contextos donde sea fácil para las personas tomar decisiones óptimas.

Si bien los empujoncitos comportamentales vienen en muchas formas diferentes, a continuación, hemos enumerado los que han demostrado ser particularmente efectivos y útiles al diseñar comunicaciones:

- Atraer y simplificar.
- Personalización y tono.
- Enmarcar y afectar la aversión a la pérdida.
- Influencia social.
- Planeación y recordatorios.

Derrames

¿Podría haber una consecuencia no esperada? Los efectos indirectos se producen cuando las medidas adoptadas para mejorar los resultados en un área dan lugar a eventos inesperados en otras. Si bien los efectos secundarios a veces pueden ser positivos, es más probable que sean negativos. La forma más fácil de diseñar para derrames es ser INTELIGENTE al COMIENZO. Es decir, tomar el tiempo necesario antes de comenzar para prever y contemplar todos los posibles riesgos (qué puede hacer que las cosas salgan mal). Por ejemplo, imaginar los escenarios en los que las acciones o las comunicaciones han fallado, permite planificar y anticipar futuras barreras. Se recomienda utilizar las matrices de riesgo.

TAMIZAJE

¿Cómo se probará si las acciones para demostrar que funcionan? La evaluación puede no ser emocionante, pero nunca se sabrá realmente si se ha logrado el efecto deseado o, lo que es peor, si la acción tuvo un efecto negativo si no mide el impacto de sus diseños. Por eso, es clave:

Revisar declaración de objetivos (¿Son medibles, logrables y de impacto?).
Enumerar la cantidad de factores críticos de éxito e identificar cómo piensa medirlos.
(Recopilar los datos previos al proyecto lo ayudará a crear sus líneas de base).

Seleccione el mejor método de evaluación (Tenga en cuenta qué es lo que quiere medir).

El estándar de oro de los métodos de evaluación es el Ensayo de control aleatorio (ECA). En un ECA, divide al azar a su público objetivo en dos grupos, el control no recibe nada ni las acciones ni las comunicaciones diseñadas, mientras el tratamiento recibe las acciones y las comunicaciones creadas para modificar el comportamiento. Cualquier diferencia significativa en los resultados entre estos dos grupos puede acreditarse con confianza a sus cambios.

Siempre realice un análisis costo beneficio: Si bien lograr un impacto positivo es óptimo, al final el presupuesto es el que define. Animar a 10 personas adicionales a registrarse en línea puede no valer la pena si cuesta \$100,000.000. Entonces, antes de comenzar un proyecto, es mejor llevar a cabo un análisis rápido de costo-beneficio siguiendo los siguientes pasos:

Registre el impacto que espera que logren sus comunicaciones (por ejemplo, la cantidad de personas adicionales que asisten a una cita de atención médica).
Estime el costo de diseñar e implementar las nuevas comunicaciones informadas sobre el comportamiento (es decir, costos de recursos, diseño e impresión).

Calcule la proporción entre los dos (por ejemplo, 100 asistentes adicionales por cada millón gastado).

ATENDER

Fase de implementación del piloto de intervención

La implementación del piloto es una fase clave para la retroalimentación del diseño. Durante esta fase se deben identificar los aspectos que en la práctica podrían poner en riesgo la implementación de la estrategia. **Esta fase incluye: activación de actores clave para probar aspectos de la estrategia y procesos de planeación e implementación.**

Hito 3.1

Convocatoria a actores sociales claves, como lo puede ser la Red de Cultura Ciudadana y Democrática⁶ para definir su participación o acompañamiento.

⁶ <https://www.culturarecreacionydeporte.gov.co/es/cultura-ciudadana/red-distrital-de-cultura-ciudadana-y-democratica>

Hito 3.2

Definición de la estrategia de Comunicaciones Cuidadoras.

Hito 3.3

Planeación para la realización de un conjunto o secuencia de pruebas piloto, con al menos una iteración (implementación, evaluación, rediseño y nueva implementación).

Hito 3.4

Realización del primer piloto con aplicación de la estrategia de medición, monitoreo y evaluación de actividades.

El modelo de Comunicaciones Cuidadoras

Desde la Dirección de Cultura Ciudadana proponemos una serie de principios para gestionar la narrativa social y su efecto sobre la manera en que la gente tiende a pensar y actuar en situaciones complejas. Este es un modelo de comunicación basado en evidencia y se llama "Comunicaciones basadas en la esperanza" (de Amnistía Internacional):

Estas recomendaciones pueden ayudar a cumplir 3 grandes objetivos:

**Construir una
narrativa de
esperanza.**

**Darle un vuelco a la
narrativa noticiosa:
de cada 10 historias
que se cuentan, 7
pueden ser positivas y
3 negativas.**

**Comunicar buscando
siempre mejorar las
representaciones
(evidenciar los
aspectos positivos) de
las personas con las
que trabajamos.**

Principios de cambio para las comunicaciones cuidadoras⁷

Cambio 1. Hablar de las soluciones, no de los problemas:

En situaciones nuevas donde hay poca información y alta incertidumbre, la mente humana usa mecanismos de defensa que activan el miedo, el pesimismo, la reactividad y el pensamiento trágico. Por eso, está en nuestras manos comunicar las acciones para que todos estemos mejor y lo que cada persona puede hacer para ser parte de la solución y no del problema.

Cambio 2. Resaltar lo que representamos, no a lo que nos oponemos:

En situaciones extremas tendemos a dividirnos por el miedo y la sensación de desconfianza frente a otros. Sin embargo, el alivio para el miedo está en recordar lo que nos une: nuestra humanidad compartida y el hecho de que no estamos solos. En medio de los desastres colectivos, el altruismo y la cooperación crecen exponencialmente. Como comunicadores, podemos canalizar esta tendencia y ayudar a fomentarla construyendo mensajes humanizadores.

Cambio 3. Crear oportunidades y descartar amenazas:

Podemos apelar a los mejores ángulos de nuestra naturaleza. Las crisis pueden conectar a las personas en solidaridad. Pueden ofrecer la oportunidad de actuar según el deseo humano de ser una buena persona, hacer lo correcto y ayudar a otras personas. Por eso, la comunicación puede poner el foco en cómo las personas están ayudando a otras, en las formas simples y cotidianas de ayudar a otros; así como en las victorias logradas hasta el momento.

Cambio 4. Enfaticar el apoyo a los ciudadanos que cooperan, no la pena victimizadora:

Vivimos en un mundo donde la mayoría de la gente quiere hacer lo correcto, pero las narrativas mediáticas de crisis y conflictos beben de una imagen diferente. Necesitamos contar historias que refuercen la cosmovisión de Cultura Ciudadana, esa donde las personas se cuidan entre sí y son solidarias con los derechos de los menos privilegiados. Tenemos la oportunidad de contar historias de humanidad y compasión, reforzando así la idea de que la crisis se supera cuando los ciudadanos se cuidan entre ellos.

Cambio 5. ¡Demostrar que podemos con esto!:

La gente quiere ser parte de algo exitoso. Las personas comparten valores y quieren hacer lo correcto. Mostrar ejemplos de liderazgo y agencia exitosa frente al manejo de la crisis, y mostrar que a otros les va bien haciendo lo correcto, puede activar esos valores y motivar a las personas para imitarlos.

⁷ Los ejemplos de la tabla son del manejo de la crisis del Coronavirus, pues estos principios han sido usados en los mensajes que desde la administración pública se han creado para promover la cooperación de la ciudadanía.

Cambio 6. Evitar friccionar las crisis:

El miedo se viraliza fácilmente. Los seres humanos somos muy sensibles a amplificar los riesgos. Para comunicar a favor de la esperanza, es recomendable evitar los titulares fatalistas, con palabras trágicas o imágenes que puedan generalizar el pánico y la violencia. Estas narrativas tienden a friccionar tanto el problema, que terminan haciéndolo parecer un caos absoluto por el cual no vale la pena esforzarse, o una causa perdida por la cual sólo queda entregarse a la desesperanza colectiva.

Cambio 7. Construir narrativas de esperanza a partir de datos y evidencia.

En Bogotá, también hay historias buenas para contar ¡y tenemos datos que lo evidencian! Estas historias se pueden visibilizar como noticias, notas, infografías, ilustraciones, columnas de opinión o memes para crear una narrativa de esperanza entre la ciudadanía. Son las historias de cooperación, de buena disposición, de transformación cultural y corresponsabilidad que necesitamos para construir esperanza.

Nota. Diferencias entre campañas publicitarias y estrategias de cultura ciudadana

Crterios	Campañas publicitarias	Estrategias de cultura ciudadana
¿Con base en qué se crean?	Estudios de mercado o la intuición y la visión del mundo del equipo de creativos o comunicadores	Con base en la rigurosidad científica de los datos. En los resultados obtenidos del levantamiento cuali y cuantitativo y la elaboración de diagnósticos sobre las motivaciones automáticas, sociales y simbólicas de las personas.
¿A quién le hablan?	Al ciudadano como consumidor	Al ciudadano como agente indispensable de cambio.
¿Cómo eligen sus audiencias?	Según la capacidad de compra, los intereses, hábitos de búsqueda y compra online y offline: las tendencias de consumo de los distintos sectores poblacionales.	Basadas en la información revelada por los diagnósticos realizados a partir de las encuestas, que permite caracterizar sectores específicos de la población según sus comportamientos y creencias para hacer procesos de "acupuntura cultural"
¿Cómo construyen sus mensajes?	Basadas en criterios estéticos de redacción y diseño, y en algunas ocasiones, en mensajes testeados previamente con grupos focales	Basados en información testeada previamente en experimentos o grupos focales, en principios comprobados de las ciencias del comportamiento y en el uso de la teoría de normas como promotora del cambio de comportamiento colectivo.

EJEMPLO

Continuando con el problema de la omisión de la publicación del plan de acción, los mensajes de las estrategias de comunicación y narrativas con un enfoque de cultura ciudadana para este caso podrían orientarse de la siguiente manera:

Pensar en ciudadanos con potencial de cambio y no en consumidores (cada ciudadano tiene la capacidad de transformarse y de impulsar la transformación de los demás): **"Publicar el plan de acción a tiempo es un gesto de nuestra vocación pública y compromiso con la gente. Súmate para lograrlo."**

Demostrar que el cambio ya está ocurriendo (el cambio es un "vehículo que ya anda" y a quienes van montados en él les va bien): **"Cada vez más entidades del Distrito están comprometidas con la transparencia. 90% de las entidades publicó su plan de acción a tiempo el último semestre."**

Utilizar la comunicación apreciativa (celebrar públicamente los logros individuales y colectivos, hablar primero de aciertos y luego de errores): **"¡Podemos llegar al 100%! Gracias a los esfuerzos de equipos en las entidades del Distrito, 90% ya ha publicado su plan de acción a tiempo. Todavía podemos mejorar."**

Utilizar el principio de consenso (cuando las personas están indecisas sobre qué hacer, tienden a hacer lo que la mayoría de gente a su alrededor está haciendo, preferir usar la norma social positiva): **"En el servicio público decimos que nos debemos a la ciudadanía. Pensando en ella, publicamos nuestros planes de acción a tiempo."**

No jugar el rol de juez (evitar la soberbia moral y los señalamientos o juicios en contra de quien no hace parte del cambio todavía): **"Si en tu entidad todavía no han publicado el plan de acción, avísale a la persona encargada que todavía está a tiempo de hacerlo y busca cómo contribuir "**

Evitar contar historias de terror (problemas que parezcan causas perdidas, callejones sin salida, tragedias definitivas por las que no vale la pena esforzarse): **"Es fácil. Tiene sentido. Podemos lograrlo y mantenerlo: publiquemos nuestro plan de acción a tiempo."**

REVISAR

Fase de seguimiento y evaluación

La fase de seguimiento y evaluación es una fase transversal que acompaña el diseño, la prueba, la iteración y la implementación de las estrategias de Cultura Ciudadana. Esta fase es crucial para conocer el impacto que puede tener una estrategia en una población específica. **Esta fase contempla: revisar la línea base, analizar los resultados de la información y retroalimentar el diseño entre otras cosas.**



La evaluación puede no ser tan emocionante, pero nunca se sabrá realmente si hemos logrado el efecto deseado o, lo que es peor, si los recursos invertidos tuvieron un efecto negativo, si no medimos el impacto. Entonces, ¿Cómo evaluar las intervenciones para demostrar si funcionan o no?

Algunos pasos mínimos generales son:

1. Revise los objetivos.

2. Enumere factores críticos que puedan relacionarse con el logro de los objetivos. ¿Qué podría constituir evidencia del impacto? ¿Qué sería útil saber para poder aprender y ajustar?

3. Investigue y recopile datos existentes como insumo en la construcción de una línea de base.

4. Seleccione el mejor método de evaluación posible dado el contexto y gestione para desplegarlo.

Nota: En estos pasos, considere y procure la participación activa de actores clave.

La evaluación de las acciones o estrategias que se implementen es clave para identificar el verdadero impacto del trabajo realizado. El ensayo pre y post, consiste en la medición antes y después de la intervención, este tipo de evaluación sirve para contrastar principalmente qué cambios se realizaron durante el periodo en el que se implementó la acción. La investigación cualitativa por su parte, consiste en la realización de entrevistas, grupos focales y otras metodologías cualitativas que indagan por las opiniones de las personas que participaron en la implementación. Mientras que el ensayo A/B o Ensayo de Control Aleatorio es una prueba utilizada principalmente en experimentos que consiste en la intervención diferenciada de distintos tratamientos o acciones específicas a diferentes grupos. Es decir, que las acciones se implementan de manera diferenciada y separada para ver qué efectos logra cada una en los distintos grupos, con características y condiciones similares entre sí, en los que se implementa. En esta prueba se suele utilizar un grupo de control, que es una población que tiene las mismas características de las demás poblaciones o grupos, pero a esta solo se le aplica la medición y no las acciones. A continuación se presentan los puntos a favor y en contra que tienen los tres modelos:

Comparación entre alternativas de evaluación

	Pre/Post Ensayo	Pre/Post Ensayo	Ensayo A/B o ECA
A favor	Es una sencilla evaluación que compara datos recopilados antes y después de la intervención	Captura experiencias individuales y comunitarias, permite explorar posibles "por qué"s y desarrollar narrativas efectivas.	Una versión simple de un ensayo controlado aleatorio puede hacerse rápidamente (incluso con ayuda de plataformas*).
En contra	Propenso a sesgos, dado que diversos factores pueden influir en los resultados. Por ejemplo, variables que no se habían tenido en cuenta pueden intervenir en los resultados obtenidos.	Por sus implicaciones logísticas está compuesta de muestras pequeñas que no suelen ser representativas y en cambio pueden exigir mucho tiempo y recurso.	Pueden exigir inversión adicional de tiempo y recursos.

Definición: "ECA" ENSAYO DE CONTROL ALEATORIO, es el estándar de oro de los métodos de evaluación.

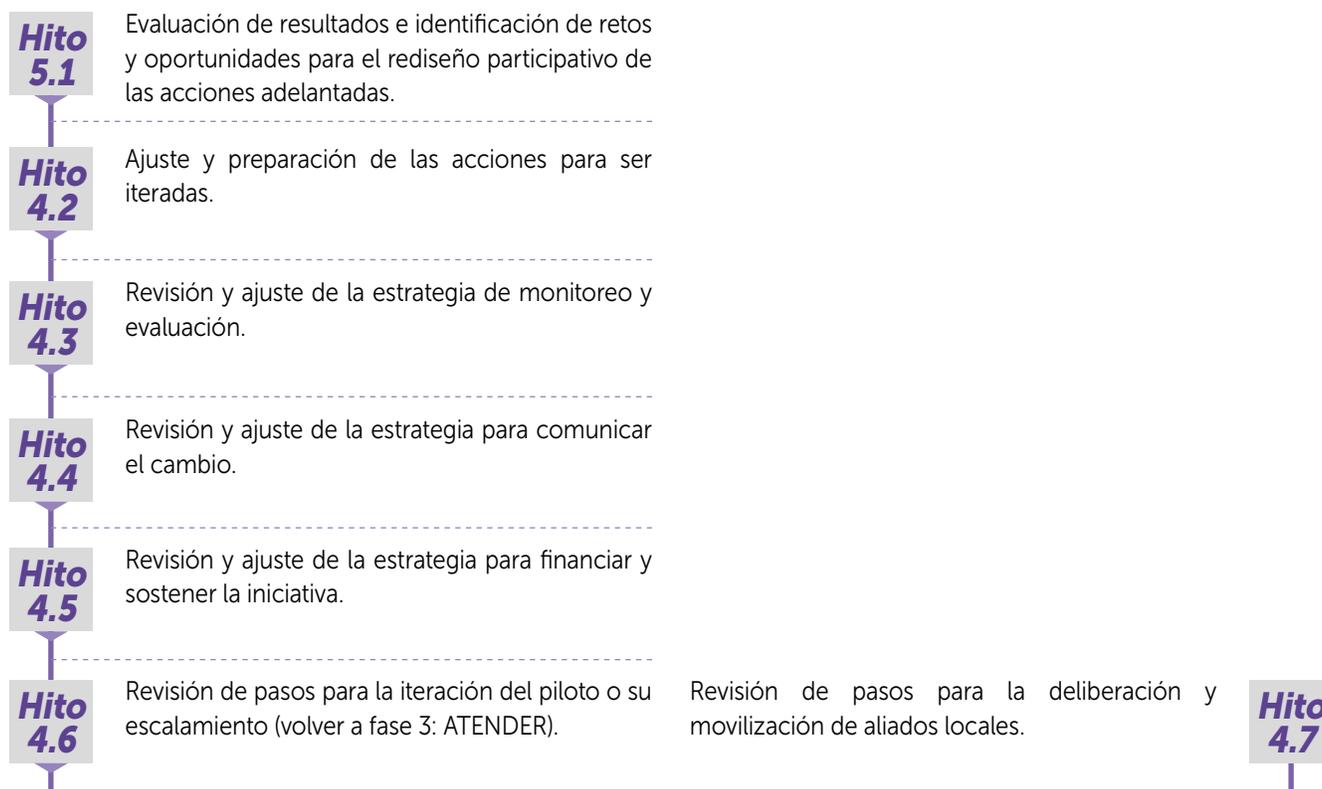
En un ECA, se divide al azar el público objetivo en dos grupos, uno de control y otro de tratamiento. El de control no es objeto de intervención, mientras que el de tratamiento sí (por ejemplo, recibe comunicaciones optimizadas para promover el cambio).

Cualquier diferencia significativa en los resultados entre estos dos grupos puede acreditarse con confianza a la intervención.

REPLICAR

Fase de aprendizaje, iteración y escalamiento sostenible

La iteración es una fase muy importante para garantizar el éxito de la estrategia. En ésta se llevan a cabo pruebas de manera sistemática buscando identificar cómo modificar y ajustar lo que se realiza en el marco del diseño de la estrategia. Es posible que aún durante la etapa de implementación de la estrategia se sigan realizando iteraciones de acciones diseñadas.



Nota: La implementación de un piloto puede ser muy diferente a la contemplada inicialmente en la fase de planeación (en parte eso es lo que implica un piloto). Si se evalúa juiciosamente, puede llegar a demostrarse que el piloto no condujo a los resultados de impacto esperados.

1. ¿Conocen en su entidad o sector ejemplos de pilotos cuyos resultados hayan sido analizados en términos de indicadores de impacto, y no sólo en términos de indicadores de gestión?
2. ¿Qué permitió ese análisis?

EJEMPLO

El análisis y la evaluación puede verse en dos sentidos:

1. Indicadores de impacto: aumentó/disminuyó un comportamiento

2. Indicadores de gestión: participaron X personas / se realizaron Y eventos / se entregaron Z materiales

Creemos que los equipos de gobierno de la ciudad compartimos la responsabilidad de contribuir a que Bogotá y sus habitantes podamos transitar hacia una transformación cultural de las principales problemáticas que nos aquejan, como, por ejemplo, lograr una cultura de la transparencia en los asuntos públicos que haga frente a la corrupción. Esperamos que IDEARR sea una oportunidad para convencernos de la agencia de cambio que tenemos y convertir esta convicción en acciones que lo hagan posible.

Queremos saber cómo les fue:

¡En la construcción de IDEARR también buscamos iterar y mejorar! Les invitamos a que retroalimenten esta propuesta de protocolo y que nos cuenten sus experiencias. **Encuesta retroalimentación IDEARR***

Equipo DCC-SCRD.

* Enlace encuesta de retroalimentación IDEARR: <https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSd0NqaOEEFVl88XeDT7Pfm0bmE96u-Xx0ZzqvgUoOR5MLJEDA/viewform>

BIBLIOGRAFÍA

- _ Ariely, D (2008). The Dishonesty of Honest People: A Theory of Self-Concept Maintenance. Journal of MArketing Research.
- _ Corpovisionarios (2013). Marco teórico sobre corrupción. (Documento de trabajo)
- _ Forero, T (2018). Cambio cultural en la gestión pública en Colombia. Bogotá, Colombia. Función Pública.
- _ Mockus, A (1994). Anfibios culturales y divorcio entre ley, moral y cultura. Revista Colombiana de Psicología, pág. 3.
- _ Murrain, H (2008). Cultura Ciudadana como Política Pública: Entre indicadores y arte. La cultura Ciudadana, una discusión abierta. Cultura Ciudadana en Bogotá. Nuevas Perspectivas.
- _SCRD, 2019. CONPES 10 de 2019. Política Pública de Cultura Ciudadana.



SECRETARÍA DE
CULTURA, RECREACIÓN
Y DEPORTE

