

**CO-CREAR  
LA CULTURA  
CIUDADANA:  
APUNTES  
CONCEPTUALES Y  
TALLER DE IDEAS**

**UNIVERSIDAD  
EAFIT**<sup>®</sup>

Vigilada Mineducación



**Alcaldía de Medellín**

<b>INTRODUCCIÓN</b>	<b>3</b>
<b>MEDELLÍN FUTURO: HACIA UNA CUIDADANÍA CULTURAL</b>	<b>3</b>
¿POR QUÉ UN LABORATORIO DE CULTURA CIUDADANA?	5
<b>SESIONES DE CONCEPTUALIZACIÓN Y TALLER DE IDEAS</b>	<b>6</b>
<b>GENERAR ESPACIOS DE CONOCIMIENTO Y APROPIACIÓN DE LA PPCCM Y DEL ENFOQUE DE CULTURA CIUDADANA.</b>	<b>8</b>
<b>DOTAR A LOS SERVIDORES Y SERVIDORAS PÚBLICOS DE UN BAGAJE TEÓRICO COMÚN:</b>	<b>10</b>
<b>TRANSFERENCIA DE CONOCIMIENTO A LOS EQUIPOS DE TRABAJO DE LA ALCALDÍA EN EL DISEÑO DE ESTRATEGIAS DE INTERVENCIÓN TERRITORIAL EN CLAVE DE CULTURA CIUDADANA.</b>	<b>11</b>
<b>REFERENCIAS:</b>	<b>14</b>
<b>UN LABORATORIO PARA PENSAR LA CULTURA CIUDADANA DE MEDELLÍN</b>	<b>15</b>
<b>REFERENCIAS:</b>	<b>20</b>
<b>APORTES DESDE LOS ESTUDIOS DEL COMPORTAMIENTO</b>	<b>21</b>
<b>REFERENCIAS:</b>	<b>26</b>
<b>TALLEREAR EL ENFOQUE DE CULTURA CIUDADANA: UN TALLER SOBRE CÓMO HACER TALLERES</b>	<b>27</b>
<b>IDENTIFICAR EL COMPORTAMIENTO</b>	<b>28</b>
<b>POSIBLES ALIADOS</b>	<b>29</b>
<b>COMUNICAR DE MANERA EFECTIVA</b>	<b>31</b>
<b>EVALUAR EL IMPACTO</b>	<b>32</b>

**INTRODUCCIÓN**

**MEDELLÍN FUTURO:**

**HACIA UNA**

**CIUDADANÍA**

**CULTURAL**

**Por: Marlon Vásquez Silva**

Artista plástico egresado de la Facultad de Artes Plásticas de la Universidad Nacional de Colombia con especialización en Ilustración para Publicaciones Infantiles y Juveniles de la Universidad Autónoma de Barcelona. Actualmente, se desempeña como Subsecretario de Ciudadanía Cultural de la Secretaría de Cultura Ciudadana en la Alcaldía de Medellín.

**C**reemos que la construcción de una ciudadanía cultural se fundamenta en la participación colectiva, esto debido a que es imperativo la comprensión de los modos de vida de cada individuo, desde sus características particulares, hasta sus formas de interacción con los otros, su entorno y las instituciones; en otras palabras, comprender e interactuar con la diversidad.

Es imposible pensar una construcción ciudadana sin la mediación pedagógica. Desde nuestro nacimiento y posteriormente a lo largo de nuestra vida, estamos enfrentándonos a un mundo lleno de personas, situaciones y objetos desconocidos. Es a través de la labor pedagógica escolar, familiar y social que se configuran los imaginarios simbólicos para dar nombre y significado a eso que se desconoce. De esta manera, y desde la propia experiencia del individuo, es que logramos relacionarnos con el mundo que nos rodea. Sin embargo, muchas veces los imaginarios establecidos y que son transmitidos generacionalmente, se instalan por encima de la propia experiencia, haciendo que las personas comprendan la realidad e interactúen con ella, pero a través de las vivencias de otros, desconociendo su propio contexto.

Es por esto que asumimos la cultura ciudadana como un ejercicio pedagógico: un ejercicio que mediante la educación, la comunicación, el arte, la recreación, el deporte y la tecnología, propone técnicas de investigación, principios, métodos y teorías para promover el cambio de comportamientos a través de la resignificación de imaginarios que atenten contra el bienestar, la dignidad humana y la conservación de la vida.

Así las cosas, construir ciudadanía cultural consiste en resignificar en los ciudadanos, las concepciones establecidas, particularmente las que promueven o avivan las problemáticas sociales, culturales, políticas y económicas; considerando siempre la experiencia individual, re-conociendo, re-comprendiendo y re-interpretando el mundo que los rodea, teniendo en cuenta las libertades individuales y colectivas con relación a la construcción y cohesión de lo público.

**El enfoque de cultura ciudadana, permite entonces ser el camino para la construcción de una ciudadanía cultural, una ciudadanía compuesta por sujetos que, desde sus prácticas cotidianas, reconoce el valor de cada persona, el significado de las cosas que las rodean, y las consecuencias morales, culturales o jurídicas de los actos realizados individualmente.**

# ¿Por qué un laboratorio de cultura ciudadana?

Entender el enfoque de cultura ciudadana como un acto pedagógico, supone volcar la reflexión hacia los procesos de educación ciudadana, entendida como el desarrollo de capacidades intelectuales, morales y afectivas en el marco social, cultural, político y legal; de este modo, los ciudadanos podrán asumir la vida pública siendo conscientes de sus responsabilidades, derechos y obligaciones.

Como institución pública, la subsecretaría de ciudadanía cultural propone generar espacios de experimentación y reflexión para acompañar, diseñar e implementar iniciativas novedosas para solucionar problemáticas de ciudad desde la construcción colectiva y colaborativa, fortaleciendo los encuentros entre los actores, el trabajo interno de nuestros equipos y la articulación interinstitucional.

En este sentido, construir acciones orientadas a recolectar y analizar información empírica en materia de cultura ciudadana y transformación de comportamientos, nos permite tomar decisiones públicas informadas y evaluar los efectos logrados con dichas intervenciones.

El Laboratorio de Cultura Ciudadana es el espacio de investigación, reflexión, diálogo y colaboración creativa entre ciudadanos, instituciones y gobierno, con los objetivos de identificar, comprender y actuar sobre los problemas públicos; diseñando e implementando estrategias, técnicas, métodos, principios y teorías que fortalezcan la confianza interpersonal e institucional, mediante la promoción y comprensión de la diversidad, la convivencia, la participación, la apropiación y la educación ciudadana. En resumen, el laboratorio permite generar alternativas de solución a problemas asociados a la cultura ciudadana a través de la gestión del conocimiento, la co-creación sectorial, la experimentación y la transferencia de capacidades

# SESIONES DE CONCEPTUALIZACIÓN Y TALLER DE IDEAS

**Por: Manuela Ramírez Agudelo**

Politóloga con énfasis en Políticas Públicas de la Universidad EAFIT y consultora del Laboratorio de Cultura Ciudadana.

**E**n el 2019, fue aprobada en el municipio de Medellín la Política Pública de Cultura Ciudadana (de ahora en adelante PPCCM), un logro que sumó una nueva herramienta de gestión pública no sólo para la Secretaría de Cultura Ciudadana si no para el resto de la administración municipal. Esto último, se debe a que la apuesta de la PPCCM reside en gran parte en que la cultura ciudadana, como enfoque de intervención, puede ser transversalizada a diferentes agendas públicas del municipio.

La transversalidad del enfoque está presente desde la definición del problema público de la PPCCM, a saber: la “persistencia de imaginarios culturales, hábitos y comportamientos en los que prima el interés individual sobre el colectivo” (Alcaldía de Medellín, 2019: 32). Estos imaginarios culturales, hábitos y comportamientos problemáticos se ven reflejados en múltiples dimensiones en

donde la ciudadanía se encuentra con lo público y lo institucional. El enfoque de cultura ciudadana, además de ser transversal, propone una solución para la sectorización excesiva de los programas públicos, entendiendo que la sectorización puede compartimentar la gestión pública y, en muchos casos, aislar las iniciativas. Esta compartimentación, se da cuando no se pone en evidencia la complementariedad de los sectores y no se toman acciones puntuales para conectar la gestión pública en una perspectiva de la corresponsabilidad interinstitucional. (Universidad EAFIT, 2019: 30)

Frente a este y otros retos frecuentes en la administración pública (como también lo pueden ser la continuidad y la articulación entre dependencias), se ha venido enfrentando la Subsecretaría de Ciudadanía Cultural (de ahora en adelante SCC) en este primer año de una nueva administración y primer año de implementación de la Política Pública. Es en este contexto que la SCC de la mano con el Laboratorio de Cultura Ciudadana (de ahora en adelante LCC) tejen tres encuentros virtuales con servidores y servidoras públicas de la administración municipal con los siguientes tres objetivos:

1. Generar espacios de conocimiento y apropiación de la PPCCM del municipio de Medellín y del enfoque de cultura ciudadana.
2. Dotar a los servidores y servidoras públicos de un bagaje teórico común sobre qué es cultura ciudadana, si es posible el cambio cultural y por qué es importante trabajar en ello.
3. Transferir conocimiento a los equipos de trabajo de la Alcaldía sobre el diseño de estrategias de intervención territorial en clave de cultura ciudadana.

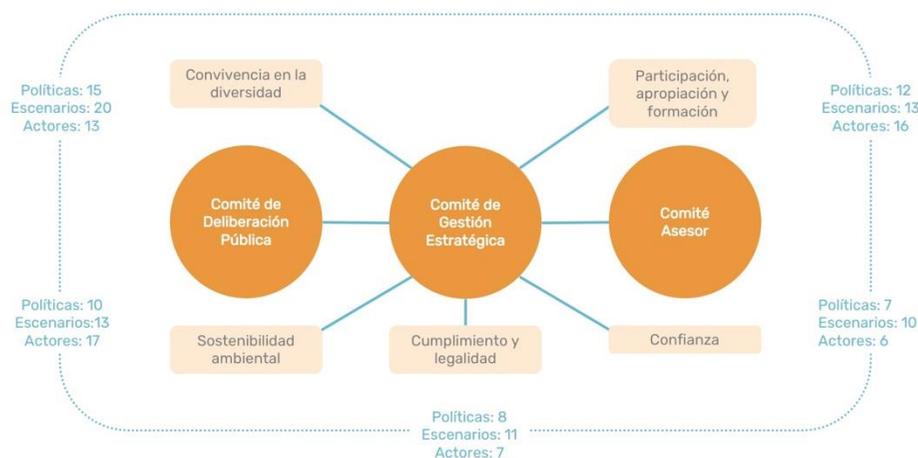
A continuación, se aborda cada uno de estos objetivos y sus respectivos resultados a la luz de las sesiones.

## Generar espacios de conocimiento y apropiación de la PPCCM y del enfoque de cultura ciudadana.

La PPCCM, como se mencionaba anteriormente, tiene la particularidad de que su problema público es transversal a múltiples dependencias de la administración y esto supone un gran reto en términos de articulación y coordinación. En principio, la PPCCM instaure algunas herramientas para lograr irradiar a las demás dependencias corresponsables sus cinco dimensiones (convivencia en la diversidad, confianza, cumplimiento y legalidad, participación y sostenibilidad ambiental). Esto lo hace a través de un modelo de coordinación<sup>1</sup>, en donde no solo plantea puntos de trabajo conjuntos con las diferentes secretarías y entidades, si no que se coordina con sus políticas públicas y diferentes instancias-escenarios de articulación.

<sup>1</sup> Como parte de este modelo, la PPCCM crea tres espacios de discusión y articulación: el Comité de Deliberación Pública, un espacio en donde se conversa con la ciudadanía, el

Ilustración 1: Modelo de coordinación PPCCM.



Fuente: tomado del Plan Estratégico de la PPCCM, 2019.

Sin embargo, estas herramientas que propone la PPCCM deben de tomar cuerpo en una genuina visión de complementariedad del enfoque, entendiendo la importancia de la cultura ciudadana y señalando la relevancia en el trabajo articulado al adelantar estrategias conjuntas. La apropiación efectiva de la PPCCM, dentro y fuera de la SCC, depende en gran parte de la formación y promoción que se realice del enfoque y de la identificación de oportunidades de trabajo conjunto, donde es posible sumarse a los procesos y no duplicar esfuerzos.

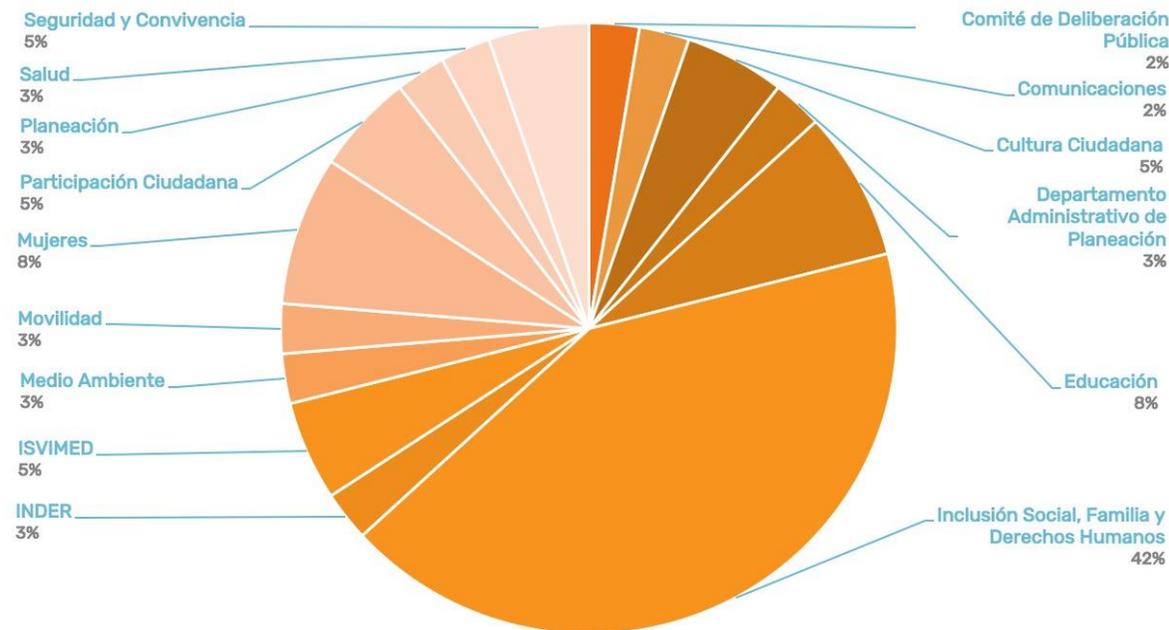
Comité de Gestión Estratégica, espacio clave para la articulación entre las dependencias de la administración municipal y finalmente un Comité Asesor compuesto por consultores académicos de algunas universidades del municipio y del sector privado.

Es por esto de especial interés para este objetivo el espacio del Comité de Gestión Estratégica de la PPCCM como lugar para lograr compromisos y sinergias entre las dependencias corresponsables en el cumplimiento del Plan de Acción de la PPCCM, pero a su vez realizar una labor de transferencia de conocimiento para que las diferentes secretarías y entidades

descentralizadas se apropien del enfoque y logren crear sus propias estrategias de cultura ciudadana.

Ilustración 2: Participación por Secretarías del 3er Comité de Gestión Estratégica.

Fuente: Universidad EAFIT, 2020.



Como balance del espacio del Comité de Gestión Estratégica se puede encontrar una alta participación. De 25 dependencias corresponsables 14 asistieron al Tercer Comité de Gestión Estratégica de la PPCCM acompañado por el LCC, siendo el Comité con mayor participación del año. El compromiso de las dependencias corresponsables, se ha visto reflejado en la articulación que han tenido estas en las 9 estrategias activas de la SCC y en el porcentaje de cumplimiento del Plan de Acción de la PPCCM en donde de un 10% de cumplimiento proyectado para el año 2020, se ha alcanzado un 9.5% hasta la fecha y que probablemente llegue a su meta fijada al finalizar la vigencia.

Si bien la articulación y coordinación con las dependencias corresponsables parece ir por buen camino, es importante seguir construyendo puentes y brindando herramientas teóricas y prácticas que permitan materializar la PPCCM y la apropiación del enfoque en la administración municipal. Un paso en esta dirección fueron las sesiones de alineación conceptual y taller de ideas propuestas por el LCC tratadas de manera más amplia en los objetivos dos y tres.

## Dotar a los servidores y servidoras públicos de un bagaje teórico común:

La SCC, identificó como necesidad para mejorar la articulación entre dependencias centralizadas y descentralizadas de la administración municipal el establecer un lenguaje común sobre la cultura ciudadana. Para esto, se planteó dentro de las sesiones de trabajo un espacio de alineación conceptual a

cargo del LCC en calidad de dos de sus pilares de trabajo: la gestión del conocimiento y la transferencia de capacidades. Durante las sesiones, antes de abordar los conceptos generales, se les pidió a los participantes responder a la siguiente pregunta: *¿Qué campaña, estrategia, acción de “cultura ciudadana” recuerdan o resaltarían?* Este ejercicio se realizó en orden de entender qué es lo que comúnmente piensan los servidores públicos cuando se habla de cultura ciudadana.

Ilustración 3: nube resultados Polly: *¿Qué campaña, estrategia, acción de “cultura ciudadana” recuerdan o resaltarían?*



Universidad EAFIT, 2020.

Como se puede observar en la nube de palabras, resultado del ejercicio, la mayoría de las personas tienen los mismos referentes en cuanto a estrategias de cultura ciudadana. Entre ellas se destaca: la *cultura metro*, algunas campañas de

prevención de la accidentalidad vial como las *estrellas negras* o la campaña *por la cebra*, campañas de promoción de la confianza interpersonal como la *tienda* y el *bus de la confianza*, programas de televisión como los *Cazapichurrias*, entre otros.

Esta actividad inicial permitió, primero, poner en evidencia la multiplicidad de estrategias de cultura ciudadana que se han gestado desde distintas áreas de la administración y a su vez reflexionar brevemente sobre qué tienen en común estas estrategias. Se revela rápidamente que todas tienen como sujeto de intervención las conductas o comportamientos de la ciudadanía en relación con otros ciudadanos o con las instituciones.

Teniendo estos referentes a la mano, se desarrolló la sesión de alineación conceptual, la cual constó de dos partes a cargo de los profesores investigadores del LCC Santiago Silva y Jonathan Echeverri. La primera parte, se centró en la historia de la cultura ciudadana en Colombia, sobre su importancia, la posibilidad de cambiar la cultura y la armonización de la ley, la moral y la cultura. La segunda parte, se centró en las diferentes aproximaciones a los estudios del comportamiento, algunos referentes para la administración pública y las limitaciones del enfoque. Ambas partes serán abordadas por los propios profesores en los apartados dos y tres de esta publicación.

En las sesiones, tras haber completado esta parte teórica, se invita a los participantes a través de un taller de ideas a poner en práctica algunos de estos conocimientos, teniendo como referentes los retos propios de las dependencias a las que

pertenecen y las herramientas de co-creación que se les presentarán. A continuación, se presenta con mayor detalle el último objetivo de las sesiones.

## **Transferencia de conocimiento a los equipos de trabajo de la Alcaldía en el diseño de estrategias de intervención territorial en clave de cultura ciudadana.**

Como tercer y último objetivo de las sesiones se formuló un espacio de transferencia de la metodología de co-creación trabajada por el LCC y construida a partir de referentes de la innovación pública, la gobernanza colaborativa y la experimentación. La transferencia busca establecer en el sector público, y a través de los servidores, nuevas formas de identificar los retos de la ciudad y diseñar soluciones a partir de la cultura ciudadana, posibilitando a los servidores proyectar su pensamiento creativo en la identificación de retos y en el diseño de soluciones de estos.

Ilustración 4: nube resultados Polly: ¿Cuáles son los retos más grandes en la consolidación de estrategias de Cultura Ciudadana?



Universidad EAFIT, 2020.

Autores como Cross (2011) han insistido en el hecho de que las herramientas de diseño permiten potenciar la imaginación para el desarrollo de soluciones que tengan mayor impacto social, así como para visualizar de manera creativa las herramientas para implementarlas. En otras palabras, con el pensamiento creativo y la co-creación, los servidores se enfrentan a la necesidad de desarrollar habilidades que le faciliten la identificación y construcción de soluciones a través de la co-creación, el prototipado y la validación.

Estas herramientas permiten construir proximidad entre la realidad de los servidores y la de los territorios y sus ciudadanos creando alternativas de solución con alto valor público. En palabras de Breckon, la co-creación “ayuda al sector público a generar procesos actualizados, innovadores, diseñados para ofrecer mejores resultados públicos al lograr

mayor eficiencia, eficacia y satisfacción de los ciudadanos, usuarios o empleados” (2015, p. 15).

Teniendo lo anterior claro, y bajo el contexto de las sesiones de trabajo con servidores, el LCC aportó un taller de ideas basado en su metodología de co-creación consignada en el capítulo del libro *Laboratorio de Cultura Ciudadana: Ciudadanía Corresponsable en la Solución de Desafíos Públicos* (2019). Esta metodología consta de cinco pasos, esto son: 1. Identificar el comportamiento sobre el que se desea trabajar. 2. Pensar en posibles aliados para trabajar sobre dicho comportamiento. 3. Pensar en acciones que permitan el acercamiento de los ciudadanos. 4. Pensar en formas de comunicar las acciones de manera efectiva. 5. Evaluar el impacto de los aliados, las acciones y la comunicación. Cada paso se ampliará en mayor detalle en el apartado cinco de este documento.

Esta transferencia se desarrolló a través de un taller de ideas que contó con la guía de un facilitador, Lucas Vargas, y que usó como medio para la co-creación la plataforma *Padlet* en donde paso por paso y en tiempo real los participantes de las sesiones pudieron adelantar un proceso de construcción de estrategias en cultura ciudadana.

Algunos de los retos para desarrollar esta actividad fueron: **1. La virtualidad**, la totalidad de los talleres se desarrollaron vía video llamada lo cual implicó buscar alternativas digitales para interactuar y construir las propuestas conjuntamente. **2. El tiempo limitado de las sesiones**, lo cual dificultaba la profundización en los temas y la apropiación de estos por parte

de los participantes. **3. El número y la diversidad de participantes** ya que asistieron 15 diferentes entidades corresponsables y **4. La dificultad de precisar un problema público para trabajar conjuntamente**, precisamente por la diversidad de los grupos de trabajo.

Sin embargo, la metodología de co-creación fue precisa, la mayoría de los participantes la asimiló con facilidad y propusieron sus propios retos y soluciones a partir de ella. Se logró despertar el interés de los servidores a partir de las actividades de interacción como la pregunta vía *Polly* y el muro de ideas en la plataforma *Padlet*. El taller de ideas logró dinamizar un espacio de discusión entre los participantes en dónde se resaltaron ideas, dudas y propuestas.

## Referencias:

Gallego, L. González, J, J. Mira, V. Moncada, M, F. (2018) Laboratorio de Cultura Ciudadana: Ciudadanía Corresponsable en la Solución de Desafíos Públicos. En: Cultura Ciudadana Reflexiones y Experiencias de Ciudad.

Alcaldía de Medellín. Imaginarios Y Cambio Social: Política Pública De Cultura Ciudadana, Medellín 2020-20.

Gallego, L., Galindo, O., Echeverri, J., Olaya, A., Orozco, L., Pérez, A., Ramírez, M., Ramírez, A., Rodríguez, J., Escobar, L. (2019). Plan Estratégico de la Política Pública de Cultura Ciudadana de Medellín, 2019. En: Alcaldía de Medellín (Ed.), Imaginarios y cambio social. Política Pública de Cultura Ciudadana, Medellín 2020-2032 (pp. 200-433). Medellín.

Cross, Nigel (2011). *Design Thinking: Understanding How Designers Think and Work*. Oxford: Berg Publishers. URL: <http://www.bloomsbury.com/uk/design-thinking-97818>.

Breckon, J. (2015). Better Public Services Through Experimental Government. NESTA, Londres. Recuperado de <https://www.alliance4usefulevidence.org/assets/Final.pdf>

# UN LABORATORIO PARA PENSAR LA CULTURA CIUDADANA DE MEDELLÍN

**Por: Santiago Silva Jaramillo**

Politólogo, especialista en estudios políticos y magíster en gobierno y políticas públicas de la Universidad EAFIT.

Profesor del Departamento de Gobierno y Ciencias Políticas de la Universidad EAFIT.

Asesor académico del Laboratorio de Cultura Ciudadana de Medellín.

**E**n la cultura ciudadana se guardan muchas esperanzas sobre la posibilidad que tienen las ciudades de abordar y resolver algunos de sus más grandes retos sociales. En este sentido, un gobierno que agencie procesos de transformación desde el enfoque de cultura ciudadana debe preocuparse por las oportunidades y los retos de la coordinación institucional y la necesidad y urgencia de ampliar y conectar el conocimiento, desde una aproximación multidisciplinar. Lo primero permite encontrar soluciones integrales a problemas multicausales y complejos, lo segundo da piso y mejora las perspectivas de efectividad de esas mismas alternativas de solución.

El enfoque de cultura ciudadana supone la posibilidad de resolver situaciones de divorcio entre sistemas reguladores a través de la construcción de confianza, la promoción del cumplimiento de normas y acuerdos y la reproducción de la celebración de la diversidad como centralidad de la convivencia (Mockus, 2002). La comunicación, la educación, el arte y la cultura y la participación ciudadana suponen herramientas centrales de las agendas que reúnen las preocupaciones del enfoque en un entorno susceptible de cambios sociales.

El LCC de Medellín cumple precisamente con estas agendas relevantes para la gestión del cambio social basado en la perspectiva cultural. Su propuesta y recorrido de trabajo ha girado en torno a reconocer la importancia de la multidisciplinariedad para comprender mejor los problemas culturales y la coordinación social e institucional para ser más efectivos a la hora de resolverlos (Silva, 2016). El LCC ha sido

una oportunidad que la ciudad se ha venido dando por cinco años precisamente: encontrar nuevas y mejores formas de agenciar y apoyar procesos de cambio social desde el enfoque de Cultura Ciudadana (Silva, 2017).

Los problemas públicos requieren, por su complejidad e importancia, de muchos esfuerzos conjuntos, coordinados y sostenidos para ser resueltos. Los problemas asumidos o entendidos desde el enfoque de cambio cultural exigen, incluso más, de esta apertura para trabajar de forma conjunta y a largo plazo. La coordinación no es un objetivo de gestión pública sencillo. Desalineación en incentivos, desconfianza entre involucrados, limitaciones de escenarios, reglas y voluntades políticas pueden volverla todo un reto de la gestión pública cotidiana y sustancial (Eslava, 2011).

La coordinación es entonces el proceso que permite en el marco del diseño, la implementación y la evaluación de una política o acción pública se generen espacios de diálogo entre actores, se establezcan directrices claras sobre los procesos conjuntos y se instauran objetivos de implementación que reúnan los intereses de todos los involucrados.

En este sentido, la coordinación es un esfuerzo particularmente político, así se basa en ocasiones en los elementos de la disposición jerárquica de las organizaciones, para guiar un proceso de política pública. En efecto, se puede asumir que en general, “las políticas públicas necesitan coordinación” para alcanzar sus objetivos y metas (Eslava, 2011, p. 133).

Los problemas de la coordinación suelen involucrar la inestabilidad en las reglas, la discontinuidad de los actores involucrados y la incertidumbre en los acuerdos (Eslava, 2011). De esta manera, las condiciones de la coordinación institucional efectiva implican entender que la coordinación no se decreta, que las reglas informales importan, que la confianza es clave, que mantener la coherencia temporal es importante, que se deben constituir coaliciones políticas y buscar establecer liderazgos sociales. Así pues, la coordinación “involucra el componente operativo que necesita la conversión de ideas en hechos verificables” (Eslava, 2011, p. 21).

El principal objetivo de la coordinación es la alineación de acciones, pero reconoce en principio que “en un entorno de implementación abierto surgen también múltiples visiones divergentes sobre el problema y los medios para resolverlo, lo cual crea problemas en el proceso de implementación” (Leyva y Mejía, 2015, p. 305). Entre más plural sea el escenario de implementación, más numerosos suelen ser las percepciones, preferencias e intereses de los actores involucrados y el proceso de alineación más complejo. Los problemas tradicionales y novedosos que se miran desde el enfoque de cultura ciudadana suelen ser particularmente controversiales sobre explicaciones, causas, efectos y cursos de acción para definir alternativas de solución. De hecho, en un escenario como este “(donde colisionan intereses, recursos e ideas diferentes) no es extraño que se produzcan conflictos y discusiones sobre las prioridades públicas y gubernamentales (agenda) y las maneras de atenderlas” (Silva, 2016, p. 70).

La labor del LCC de Medellín sobre la agenda de la coordinación toma sentido de la conexión hecha con la PPCCM y los objetivos trazados por su Plan de Acción. El Laboratorio posee ventajas en tanto iniciativa de gestión del conocimiento, escenario de interacción entre gobierno y academia y oportunidad desde las metodologías de co-creación, para acompañar y desencadenar procesos de coordinación institucional muy necesarios para la agenda de cultura ciudadana.

Precisamente sobre la segunda necesidad de la agenda del Laboratorio, la construcción de conocimiento y aproximación experimental a la resolución de problemas públicos resulta fundamental resaltar la naturaleza multidisciplinar de las conversaciones sobre cultura ciudadana. De esta manera, [las contribuciones de diferentes disciplinas al conocimiento que tenemos sobre el comportamiento de las personas han resultado fundamentales para desplegar las políticas, programas y acciones públicas desde el enfoque de cultura ciudadana](#). El principal objetivo de las acciones de cultura ciudadana busca superar situaciones de divorcio entre los tres sistemas reguladores del comportamiento, la Ley, la Moral y la Cultura (Mockus, 2002).

Esta disponibilidad de diferentes disciplinas para contribuir a la comprensión en aprendizajes, diagnósticos, relaciones, metodologías e intervenciones presentan la oportunidad de contar con bastante información, pero a la vez, señalan el riesgo de alinear efectivamente conocimiento y expectativas sobre las alternativas de solución disponibles. A pesar de

reconocer toda la información disponible, esto no supone ignorar la necesidad constante de seguir avanzando en el conocimiento específico, los enfoques locales y en particular, la conexión con las experiencias particulares de ciudadanos, organizaciones e instituciones sobre las formas de abordar los retos de acción colectiva presentes en las agendas de cultura ciudadana.

De esta manera, vale la pena insistir en que la PPCCM cumple un papel principal en estas dos agendas a las que se vincula el Laboratorio (Silva, 2019). La PPCCM es un logro de ciudadanos, gobierno, academia y organizaciones sociales y culturales de la ciudad y señala las oportunidades fundamentales que tiene Medellín para seguir delimitando la manera como asume sus problemas públicos desde la perspectiva del cambio social y la transformación cultural. De ahí la importancia de adelantar el ejercicio que durante 2020 supuso la expresión del trabajo del Laboratorio. Los talleres de alineación conceptual, conexión programática y co-creación de acciones son pasos en la dirección de los objetivos de la PPCCM y de la función de Laboratorio en términos de conocimiento y coordinación institucional y social para la cultura ciudadana.

Esto supone también la oportunidad de configurar apuestas que, conectadas al Laboratorio y en función de la implementación de la Política Pública, como la preocupación por “Ver, mover, conmover” en Mejía (2019). En esta propuesta de agenda de la cultura ciudadana se señala la complejidad en las relaciones sociales y los comportamientos

individuales y grupales, mientras se reconoce la importancia de las herramientas que fortalecen las capacidades para solucionar situaciones problemáticas que ofrece el enfoque y se conecta con el potencial que presenta como intersección entre confianza y cooperación. Todo esto bajo las apuestas de identificar valores, normas y creencias ciudadanas, motivar usando lo que siendo importante en ocasiones “se da por sentado” y actuar con determinación para superar las brechas entre intención y acción que en ocasiones sufren las decisiones públicas de cultura ciudadana. Mejía (2019) señala también la relevancia de entender el objetivo general de la cultura ciudadana en los términos definidos por Martha Nussbaum respecto a ampliar el círculo de interés. De esta manera, **“la cultura ciudadana es el patrimonio intangible que poseen los habitantes de un territorio pero que sigue a la espera de ser reconocido y mejor cultivado”** (2019, p. 156).

Por su parte, Hoyos (2019) señala en la cultura ciudadana el cambio de comportamiento, el énfasis en los problemas de convivencia urbana y la preocupación por la auto regulación y mutua regulación como características principales. De igual forma, destaca la idea de “saldo pedagógico” que Mockus presentó en las acciones de gobierno de cultura ciudadana, así como resaltar la ciudad-aula y la ciudad-laboratorio como escenarios del cambio cultural. Asimismo, reconoce la relevancia de la disposición pedagógica, en tanto explicaciones sistemáticas, las invitaciones al cambio voluntario de comportamiento, entendidas como esfuerzo de

persuasión, y la importancia del gobernante como pedagogo, en tanto ejemplo e inspiración (Hoyos, 2019).

Señalar las fortalezas del Laboratorio y su trabajo de cara a la política pública implica también señalar los retos constantes en términos de conectar los esfuerzos sociales e institucionales suficientes para mantener una apuesta constante de la ciudad sobre cultura ciudadana. Un elemento fundamental de esta preocupación es la alienación conceptual, esto es, la idea de que las personas y organizaciones tengan acuerdos de mínimos conceptuales, temáticos y metodológicos sobre el enfoque de cambio social desde la perspectiva cultural. El Laboratorio ha señalado un camino que recoge los desarrollos conceptuales de enfoque de cultura ciudadana desde los trabajos de profesor Antanas Mockus, pero también ha señalado la relevancia de contribuciones recientes en las conexiones con los estudios del comportamiento o la teoría de las normas sociales de Cristina Bicchieri (Tognato, 2017). De igual manera, ha señalado la relevancia de vincular aproximaciones metodológicas como los estudios sobre argumentación y deliberación o las formas del diseño de experiencias y el *design thinking* (Silva, 2016).

En suma, el LCC de Medellín supone un escenario absolutamente relevante para abordar la implementación de la PPCCM y las agendas de trabajo de la Secretaría de Cultura Ciudadana. Por un lado, el reconocimiento que ha acumulado en sus años de trabajo, además del rol que ha desempeñado en la definición de las agendas de trabajo en los cinco años de su existencia han definido buena parte de la trayectoria del

enfoque de cultura ciudadana en la ciudad. De igual forma, su disposición a combinar los aprendizajes del enfoque, los estudios del comportamiento y otras contribuciones de diferentes disciplinas a las perspectivas del trabajo en cambio cultural ha robustecido la reflexión en Medellín y sus posibilidades de agenciar procesos de cambio social.

## Referencias:

Eslava, A. (2011) El juego de las políticas públicas. Medellín: Editorial Universidad EAFIT.

Hoyos, F. (2019). Mockus, cultura ciudadana y comunicación. En: Eslava, A. (Ed.). Lo mejor de las personas. Teoría, intervención y agenda de la cultura ciudadana. Medellín: Alcaldía de Medellín & Universidad EAFIT.

Leyva, S. & Mejía, C. (2015). Coordinación más allá de las jerarquías: la metagobernanza de la Política Pública de Juventud. En: “Análisis de la Política Pública Poblacional - La Juventud en Medellín: crisis, cambios e innovación”. Medellín: Fondo Editorial Universidad EAFIT – Alcaldía de Medellín.

Mejía, J.L. (2019). Ver, mover, conmover. Cultura ciudadana para enfrentar problemas públicos. En: Eslava, A. (Ed.). Lo mejor de las personas. Teoría, intervención y agenda de la cultura ciudadana. Medellín: Alcaldía de Medellín & Universidad EAFIT.

Mockus, A. (2002). Convivencia como armonización de ley, moral y cultura. Perspectivas, vol. XXXII, 1.

Silva, S. (2016). Identificando a los protagonistas: el análisis de actores como herramienta para el diseño y análisis de políticas públicas. *Gobernar: The Journal of Latin American Public Policy and Governance*: Vol. 1: Iss. 1.

Silva, S. (2017). Reglas, mesas y confianza: fortaleciendo la apuesta institucional de cultura ciudadana en Medellín. En: Tamayo, C. (Ed.). “Imaginario comunes, sueños colectivos y acciones ciudadanas: Pensando Medellín en clave de cultura ciudadana, derecho a la

ciudad e innovación pública”. Medellín: Universidad EAFIT y Alcaldía de Medellín.

Silva, S. (2019). La Política Pública de Cultura Ciudadana de Medellín: Retos y perspectivas locales de la gestión del cambio cultural. En: Alcaldía de Medellín. “Imaginario y cambio social. Política Pública de Cultura Ciudadana de Medellín 2020-2032”. Medellín: Alcaldía de Medellín.

Tognato, C. (2017). *Cultural Agent RELOADED: The legacy of Antanas Mockus*. Cambridge: Harvard University Press.

# **APORTES DESDE LOS ESTUDIOS DEL COMPORTAMIENTO**

**Por: Jonathan Echeverri Álvarez**

Doctorando en Filosofía.  
Profesor del Departamento de Psicología de la  
Universidad EAFIT. Asesor académico del  
Laboratorio de Cultura Ciudadana.  
Contacto: [jechev39@eafit.edu.co](mailto:jechev39@eafit.edu.co)

Desde la segunda mitad del siglo XIX, diferentes disciplinas han manifestado un creciente interés por ofrecer modelos explicativos que se desprendan de una descripción rigurosa en torno al proceso psicobiológico que subyace a una decisión. Sin necesidad de asumir, de entrada, una postura normativa desde la teoría económica. Semejante interés permitió el surgimiento de la economía comportamental (Kahneman 2003-2012). Los supuestos presentes en la figura del *homo economicus* se convirtieron en las hipótesis a contrastar experimentalmente. La noción de *homo economicus* o agente racional, se ha justificado en la historia del pensamiento económico por constituir una imagen del hombre en la economía descentralizada del capitalismo, y ofrecer atajos metodológicos relevantes para la teoría. Es decir, con el advenimiento de las relaciones económicas capitalistas propias del Reino Unido en el Siglo XVIII, el trabajo y el espacio laboral emergen como “esferas temporales que se diferenciaban de la familia, la religión, la política y las costumbres. Se decía que una psicología en particular – resumida por los economistas clásicos como el “hombre económico” calculador, interesado en sí mismo, y amoral –, gobernaba nuestro comportamiento en este espacio económico” (Bowles 2010, 5). De igual manera, esta concepción del hombre se adecuó fácilmente al razonamiento matemático de los modelos económicos, en tanto que permitía simplificar las dinámicas de la elección a un comportamiento interesado y egoísta, libre de cualquier otra circunstancia que pudiese hacer impredecible una decisión económica.

Por otra parte, estas disciplinas, denominadas como Ciencias del Comportamiento y la Decisión o Estudios del

Comportamiento, proponen una categoría opuesta a la noción de *homo economicus*. Esta hace referencia a la racionalidad limitada, entendida como un recurso limitado para tomar decisiones, dadas las restricciones de recursos sobre tiempo, energía o capacidad para analizar grandes cantidades de información. Los rasgos característicos de esta racionalidad limitada son descritos de forma diversa. Vislumbrar tales rasgos es de vital importancia para el diseño e implementación de alguna intervención comportamental. Por ejemplo, el Informe sobre Desarrollo Humano Mundial publicado por el Grupo Banco Mundial (2015) postula la existencia de tres principios en las decisiones humanas: el pensamiento automático; el pensamiento social; y el pensamiento basado en modelos mentales. El pensamiento automático se refiere a la adopción de juicios y decisiones de forma automática sin necesidad de deliberar, este hace referencia al proceso rápido característico de la intuición. El pensamiento social implica que los juicios y decisiones son fácilmente influenciados por juicios y decisiones de otras personas. Y el pensamiento basado en modelos mentales implica tener una perspectiva en común, con otros seres humanos, de sí mismo y el entorno. Estos tres rasgos del pensamiento explican la dependencia “irracional” o más bien intuitiva a cambios contextuales. Por su parte Thaler y Sunstein (2009), mencionan la racionalidad limitada, la falta de autocontrol y nuestra dependencia a la influencia social, como aspectos del comportamiento humano que explican decisiones económicas que en retrospectiva han motivado incluso la existencia de crisis económicas y políticas, ver por ejemplo el caso de la crisis inmobiliaria y financiera del año 2008 presentada por ambos autores en su libro.

Estos antecedentes conceptuales constituyen la base para intervenciones públicas con el objetivo de lograr una transformación cultural y comportamental. El uso de las ciencias del comportamiento para el diseño, implementación y evaluación de intervenciones públicas, con frecuencia, permite abrir ventanas de oportunidad, formar ciudadanos en el ejercicio de su autonomía política, y realizar investigación de manera permanente, como gestión de conocimiento para evaluar todas las fases de cualquier intervención. Esta perspectiva pretende el cambio de comportamiento, individual y colectivo, en direcciones deseables que mejoren la calidad de vida y el bienestar de las personas. Este enfoque pone como centro de gravedad la decisión humana y concibe estrategias de cambio como el uso de nudges (pequeños empujes); boost (formación de autonomía); y el diagnóstico e intervención de normas sociales (Bicchieri, 2018; Hertwig & Grüne Yanoff, 2017; Thaler & Sunstein, 2017). **En estos usos es fundamental el respeto por la libertad humana, es decir, se proponen cambios en direcciones deseables sin restricciones notables a las decisiones de las personas (Sunstein, 2017).** Por tal razón, la gobernanza colaborativa, entendida como un espacio de comunicación abierta entre gobierno y ciudadanía, permite discutir y evaluar los cambios de comportamientos sugeridos en comunidades concretas. En la intervención pública es crucial entonces tener un espacio abierto de comunicación y concebir estrategias de cambio sobre la base de investigaciones del comportamiento humano. De acuerdo con el Grupo Banco Mundial (2015, p. 5):

Las investigaciones de los últimos tiempos nos han permitido conocer mejor las influencias psicológicas, sociales y culturales a que están sujetas la toma de decisiones y la conducta de los seres humanos, y han demostrado que dichas influencias tienen un impacto significativo en los resultados en términos de desarrollo. (...) Las investigaciones revelan que las pequeñas diferencias de contexto, conveniencia e importancia tienen grandes efectos en las opciones cruciales, como enviar a un niño a la escuela, prevenir una enfermedad o ahorrar para iniciar una actividad comercial. Esto significa que los especialistas en el desarrollo deben centrarse no solo en determinar qué intervenciones son necesarias sino también en cómo se ponen en práctica.

Esta consideración sobre las pequeñas diferencias de contexto ha motivado la generación de conocimiento con intervenciones en áreas como la salud, el empleo, la pobreza, las finanzas personales, el desarrollo cognitivo infantil, la contaminación y cambio climático, entre otros escenarios de interés en relación con la toma de decisiones. **Thaler y Sunstein (2017, p. 13) proponen el concepto de nudge, palabra que en el idioma inglés significa “Empujar suavemente o dar un golpecito en las costillas, sobre todo con el codo a fin de avisar, recordar o amonestar suavemente a otro”.** El nudge en el ámbito de la elección implica estimular, incentivar o encaminar en la toma de decisiones. Ambos autores postulan que “los humanos también responden a los incentivos, pero se ven igualmente influidos por los *nudges*. Desplegando adecuadamente tanto incentivos como nudges, podemos

aumentar nuestra capacidad para mejorar la vida de la gente y contribuir a resolver muchos de los grandes problemas de la sociedad” (Sunstein, 2017, p. 23). Estas ideas invitan a pensar que el bienestar y el desarrollo humano se ve influenciado por las decisiones que toman los individuos y también por las oportunidades de elección que se ofrecen en los contextos públicos, a través por ejemplo de intervenciones para la ciudadanía (Kahneman, 2012; Grupo Banco Mundial, 2015; Thaler & Sunstein, 2017).

Las intervenciones necesarias, en este caso, a propósito del diseño e implementación de una política pública para el desarrollo humano, requieren un conocimiento previo de cómo los agentes deciden en sus elecciones habitualmente automáticas, orientadas por la influencia social y los estereotipos o modelos mentales. Esto aplica para diversos dominios de la experiencia humana como el cambio climático, elección política, pobreza, corrupción, cooperación y conflicto de interés, finanzas domésticas, entre otros. Los especialistas en este informe sugieren que, en primera instancia, los profesionales en desarrollo, responsables del diseño e implementación de una intervención, necesitan concebir estrategias para mitigar los efectos negativos de sus propias decisiones, luego, requieren iniciar un ciclo de intervención con las siguientes etapas: 1. Definir y diagnosticar; 2. Diseñar; 3. Implementar y evaluar; 4. Adaptar; 5. Redefinir y volver a diagnosticar.

El ciclo de intervención adquiere tal dinámica en tanto la evidencia experimental y el seguimiento sistemático de los efectos del nudge en las decisiones de las personas así lo

requieran (Grüne-Yanoff 2016). De esta forma, los diseños y las intervenciones son adaptables a cambios propios de decisiones individuales y colectivas. Las estrategias previas, al diseño de una intervención y el diagnóstico de un problema, para mitigar efectos negativos, indica que la persona (o grupos de personas) que concibe algún tipo de injerencia en las decisiones de otros no está exenta de cometer errores idénticos o similares a los errores que pretende corregir con el cambio de contexto y su respectiva introducción de algún nudge, en todo el proceso del ciclo, desde el diseño y el diagnóstico hasta la implementación y la evaluación del nudge. Desde la primera fase, la formación de autonomía es un escenario a considerar en la concepción del nudge e incluso una modificación de contexto que favorezca el ejercicio de esta libertad positiva. Por ejemplo, ¿Qué estrategias utilizar para mitigar el error y el conflicto de interés en el momento de diseñar un nudge? ¿Y cómo disponer el contexto de tal forma que las personas interroguen sus procesos decisorios, inicien un proceso de formación de capacidad para decidir y asuman en consecuencia riesgos razonables? En el amplio espectro o ciclo de intervención “la inacción de los Gobiernos no necesariamente deja espacio a la libertad individual; por el contrario, puede representar una muestra de indiferencia frente a la pérdida de libertad” (Grupo Banco Mundial 2015, 22).

En Medellín, Colombia, se cuenta con una Política Pública en Cultura Ciudadana y un Plan Estratégico que define acciones concretas para la transformación cultural y comportamental (Gallego et.al, 2019a 2019b). Un trabajo de gobernanza colaborativa entre la ciudadanía, la Subsecretaría de

Ciudadanía Cultural y el LCC de EAFIT, permiten desarrollar estrategias de intervención para el cambio de comportamiento y cultura que permita la confianza, cooperación, cohesión social, el cumplimiento de acuerdos y la disposición a obedecer la ley entre los ciudadanos, a propósito de los lineamientos definidos en la Política Pública y las acciones del Plan Estratégico. Esto con una estrategia de gobernanza colaborativa y un componente de gestión del conocimiento para hacer seguimiento, con evidencia empírica, a las diversas intervenciones implementadas.

## Referencias:

Bicchieri, C. (2018). *Nadar en contra la corriente. Cómo unos pocos pueden cambiar los comportamientos de toda una sociedad*. Bogotá: Editorial Planeta Colombiana S.A.

Bowles, S. (2011). *Microeconomía: comportamiento, instituciones, y evolución*. Bogotá: Universidad de los Andes. Edición virtual.

Echeverri, J., & Gallego, L. (2019). *Cultura ciudadana. Reflexiones y experiencias de ciudad*. Medellín: Alcaldía de Medellín - Editorial EAFIT.

Gallego, L., Galindo, O., Echeverri, J., Olaya, A., Orozco, L., Pérez, A., Ramírez, M., Ramírez, A., Rodríguez, J., Escobar, L. (2019). Plan Estratégico de la Política Pública de Cultura Ciudadana de Medellín, 2019. En: Alcaldía de Medellín (Ed.), *Imaginarios y cambio social. Política Pública de Cultura Ciudadana, Medellín 2020-2032* (pp. 200-433). Medellín.

Gallego, L., Galindo, O., Echeverri, J., García, M., Pérez, A., Ramírez, M., Rodríguez, J., Escobar, L. (2019). Proceso de construcción del Plan estratégico de la Política Pública de Cultura Ciudadana de Medellín, 2019. En: Alcaldía de Medellín (Ed.), *Imaginarios y cambio social. Política Pública de Cultura Ciudadana, Medellín 2020-2032* (pp. 435-465). Medellín. Grupo Banco Mundial.

(2015). *Informe sobre Desarrollo Mundial 2015: Mente, sociedad y cultura*. Washington D.C.: Banco Mundial.

Hertwig, R., & Grüne-Yanof, T. (2017). Nudging and Boosting: Steering or Empowering Good Decisions. *Perspectives on Psychological Science*, 1-14. DOI: doi.org/10.1177/174569161770249

Kahneman, D. (2003). Mapas de racionalidad limitada. *Psicología para una economía conductual. Revista Asturiana de Economía*, 28: 181-225.

Kahneman, D. (2012). *Pensar rápido, pensar despacio*. Bogotá: Debate.

Sunstein, C. (2017). *Paternalismo libertario*. Barcelona: Editorial Herder.

Tamayo, C. (2017). *Imaginarios comunes, sueños colectivos y acciones ciudadanas: Pensando Medellín en clave de cultura ciudadana, derecho a la ciudad e innovación pública*. Medellín: Alcaldía de Medellín - Editorial EAFIT

Thaler, R., & Sunstein, C. (2017). *Un pequeño empujón (Nudges)*. Bogotá: Taurus.

# TALLEREAR EL ENFOQUE DE CULTURA CIUDADANA: UN TALLER SOBRE CÓMO HACER TALLERES

**Por: Lucas Vargas Sierra**

Profesional en Estudios Literarios, con énfasis en teoría y crítica de la UPB. Lector, escritor, docente.

Uno de los efectos prácticos más evidentes de la aprobación y puesta en movimiento de la PPCCM, tiene que ver con la importancia que el enfoque obtiene en escenarios donde antes, probablemente, no era tema de conversación. Distintas secretarías, dependencias, equipos de trabajo se verán frente a la necesidad de aplicar lo que la política pública determina. **Para esto necesitarán, por supuesto, comprender teóricamente lo que el concepto permite, pero también una metodología que sirva de aproximación útil al momento de traducir el componente teórico a acciones, piezas de comunicación y formas de relacionamiento.**

Una de las respuestas metodológicas a esa necesidad, y quizás (por su configuración cercana, su amplia gama de posibles hallazgos, su naturaleza próxima al componente lúdico crucial en toda intervención desde los lenguajes del arte y la cultura) la más adecuada, es el modelo de taller de ideas, o taller de co-creación. En este espacio, a través del trabajo sobre cinco pasos específicos, pueden concebirse intervenciones que den solución a la pregunta: ¿cómo trabajar un tema específico acercando al menos una de sus aristas a lo contemplado en la PPCCM?

Ahora, trabajar con los diferentes grupos de servidores públicos talleres específicos de co-creación en donde hiciésemos el ejercicio de abordar uno de los temas puntuales de cada dependencia podría ser efectivo en términos de ejemplificar el alcance de la metodología, pero corríamos el riesgo de que el foco del espacio se moviese. El foco debía

mantenerse sobre la metodología del taller de co-creación como posibilidad de trabajo a futuro, pues es desde aquí que podrán seguir estableciéndose rutas estratégicas conjuntas en los distintos temas. Decidimos entonces que nuestro taller de co-creación sería un taller sobre cómo hacer talleres, de esta manera, al transferir la metodología esperamos poder dejar instalada la capacidad de replicarla y no limitar el abordaje desde el enfoque de cultura ciudadana a un tema en específico.

Son cinco los pasos que identificamos para el desarrollo de un taller de co-creación: 1) Identificar el comportamiento sobre el que se desea trabajar; 2) Pensar en posibles aliados para trabajar sobre dicho comportamiento; 3) Pensar en acciones que permitan el acercamiento de los ciudadanos; 4) Pensar en formas efectivas de comunicar las acciones; y 5) Evaluar el impacto de las intervenciones.

## Identificar el comportamiento

Debe comprenderse que el enfoque de cultura ciudadana no es una panacea dorada, no es una varita mágica que tras agitarse resuelve cualquier tipo de situación. Identificar los momentos en los que el enfoque tiene cabida es determinante para no desgastar esfuerzos y recursos en una aplicación vana del mismo. Para esto, nada tan necesario como la delimitación del comportamiento sobre el que se desea trabajar, pues es aquí donde aparece la pregunta por lo oportuno o no de utilizar un enfoque como este. En este punto del proceso hemos observado una dificultad general en los participantes de los

talleres: hay, en la mayoría de los casos, una tendencia a la totalidad para describir el comportamiento sobre el cual quieren trabajar. Solemos pensar en generalidades y abstracciones más que en singularidades concretas. Por ejemplo, es posible que al preguntar por un comportamiento a trabajar aparezcan cosas como “Problemas de convivencia”, lo que es amplio en todos los sentidos posibles. ¿Qué problema de convivencia en específico quisiera trabajarse?, ¿es un problema que ocurre en toda la ciudad o tiene un espacio puntual ya identificado? Trabajar sobre exceso de ruido en la urbanización “Las Acacias” es muy distinto a trabajar sobre horarios al sacar la basura en “La Tacita”, y ambos casos caben bajo la gran categoría de “Problemas de convivencia”.

Es necesario entonces que en este primer paso del taller de co-creación se juegue con los participantes a lo específico, que cuando aparezcan comportamientos generales se les pida delimitarlos, describirlos en lo concreto, ejemplificarlos con anécdotas. Una buena herramienta para esto puede ser el modelo de “comportamiento observado versus comportamiento deseado”. Es un juego a dos columnas, donde deben en una escribir el comportamiento problemático, lo más específico posible: 1. los peatones se saltan el semáforo peatonal en rojo en la calle “tal” 2. en “tal” unidad no recogen las heces de los perros. 3. en este parque hay un grupo de jóvenes que pone música muy duro y no deja dormir a los vecinos. Luego, en la otra columna, se escribirá un comportamiento deseado, realista, posible: 1. que se espere

el cambio de semáforo 2. que se recoja el popó de los perros 3. que la música esté a un volumen moderado.

Cuando se logre este nivel de detalle en los comportamientos, se recomienda conversar sobre ellos para dilucidar causas posibles. ¿Por qué ocurre esto?, ¿qué hay detrás de que ese comportamiento esté ocurriendo?, ¿es cultural?, ¿tiene que ver con la infraestructura?, ¿podemos comprenderlo o nos resulta extraño y distante?, ¿sabemos dónde puede existir información disponible al respecto?, ¿puede trabajarse desde el enfoque de cultura ciudadana? En este último momento aparecerán unas primeras tareas específicas, conocer más sobre el comportamiento que se desea impactar permitirá mejores intervenciones, si la información disponible es escasa un primer paso será alimentarla: trabajo de campo, revisión de literatura, entrevistas dirigidas a expertos posibles en el tema. El enfoque de cultura ciudadana se nutre de esas conversaciones, sugerirlas, proponerlas, hace parte también de su puesta en práctica.

## Posibles aliados

La tentación, en especial cuando la masividad de lo viral ganó espacio en nuestros discursos cotidianos, es considerar como aliados para trabajar sobre una problemática específica a los grandes nombres que pueden relacionarse con ella. Así, cuando empezamos a trazar el mapa de con quiénes debemos conversar para poner en acción una estrategia o una campaña de cultura ciudadana, a la mente acuden, con relativa facilidad, las instituciones (secretarías, empresas, organizaciones) y los

grandes voceros posibles (famosos, *influencers*, líderes de opinión). También aparecerán, necesariamente, las formas institucionales de la organización social, juntas de acción local, juntas de acción comunal. Si bien estos nombres son importantes, en especial los últimos para poder promover acciones puntuales desde el conocimiento del territorio, hay otros grupos no tan evidentes que desde el enfoque de cultura ciudadana invitamos a priorizar.

Desde el enfoque, y considerando las normas sociales como uno de los horizontes conceptuales para comprender e influir en el comportamiento, queremos que siempre esté presente la reflexión sobre la importancia de la voz de los pares al momento de influir las decisiones y las acciones de los ciudadanos. En este sentido, un grupo necesario para contar con su apoyo al proponer estrategias y campañas será el que conformen grupos de ciudadanos, carentes de ningún otro oropel más que aquel ya lo suficientemente destacable de ser habitantes de un espacio. Es en estos aliados, en estos cómplices, donde un esfuerzo extra vale la pena en ser puesto. Pues son ellos con sus acciones, con sus discursos, con sus intervenciones, quienes terminarán convenciendo al resto de habitantes de la posibilidad cotidiana de modificar sus hábitos, sus costumbres y sus formas de vida.

**Vecinos, amigos, colegas: la voz de los pares contribuye a la horizontalidad del mensaje y cuando una conversación ocurre en la mesa del tinto es más fácil que se lleve al interior.** Los grupos de referencia, aquellos con quienes me identifico, serán quienes marquen el enfoque de mi pensamiento y

acompañen mi forma de actuar en un sentido o en otro. En este segundo paso del taller de co-creación se invita a pensar con quienes conversan en la cotidianidad, con quienes viven en la cotidianidad; los ciudadanos que hemos identificado involucrados en el comportamiento problemático que deseamos modificar.

## Acciones para el acercamiento ciudadano

La rutina, la costumbre, la repetición consiguen que en muchas ocasiones el mundo por el que nos movemos desaparezca bajo una especie de niebla. Lo que hemos visto cientos de veces, por su evidencia constante, tiende a desaparecer. Lo mismo ocurre con las formas de plantear una conversación, lo mismo ocurre cuando llevamos a los ciudadanos una pregunta sobre su forma de habitar la ciudad. La gran fuerza dinámica de la rutina hará que dicha pregunta pase a un lejano segundo plano, a menos que encontremos formas de acercarla, de diferenciarla del flujo de los días, de enmarcarla desde lo nuevo, lo llamativo, lo distinto para que entre en el relato ciudadano.

**Este momento del taller de co-creación es donde debemos recuperar los lenguajes del arte y la cultura para entrelazarlos con las reflexiones sobre los comportamientos que queremos promover.** Aquí es cuando las reservas de creatividad, de imaginación de los asistentes al taller deben sacarse y ponerse en la conversación. Aquí es cuando se definen intervenciones que consigan ese algo de diferentes, ese algo de extrañeza que permita a los ciudadanos que interactúen con ellas (como

espectadores o como parte) reflexionar sobre sus comportamientos para elegir modificarlos o mantenerlos.

Los lenguajes del arte y la cultura son claros en este punto. Se trata de convertir un mensaje en una propuesta de teatro, en una forma de danza, en un ensamble musical, en una jornada de *graffiti* sobre un espacio específico. Todo lo que se les ocurra en el ámbito de lo realizable es merecedor de conversarse y considerarse, con una nota al pie importantísima: no debe nunca perderse de vista que el éxito de la intervención dependerá de lo bien que encaje la forma artística elegida con el contenido de la reflexión sobre el comportamiento que deseo llevar. Puesta la advertencia en contante y sonante: no basta un par de mimos si el mimo no está justificado.

Una buena pista para estas intervenciones será pensarlas desde el foco de la interacción ciudadana. Preguntarse ¿cómo los ciudadanos pueden relacionarse con ellas, desde dónde lo hacen y cuáles son los resultados finales? Un ejemplo puede ser, al elegir un punto conflictivo para la disposición de residuos en la ciudad, e intervenirlo con una jornada de *graffiti*, ¿los habitantes del sector ayudaron a crear el diseño que iba a plasmarse?, ¿participaron en la jornada de pintura?, ¿sintieron que además de un embellecimiento del espacio hubo en sí mismos la posibilidad de interiorizar las preguntas sobre la disposición adecuada de residuos? Interactuar con algo nos ayuda a comprender, desde el enfoque de cultura ciudadana vale la pena siempre preguntarnos por la presencia y la calidad de esa interacción.

Hay un tipo de intervención que, aunque también puede estar atravesada por los lenguajes del arte y la cultura, no los tiene como centro. Se trata de la promoción de espacios de encuentro y conversación, de los talleres de co-creación, por ejemplo. No se debe subestimar el impacto que estas metodologías pueden tener en la instalación de conversaciones cotidianas y, por tanto, en la transformación de comportamientos. Pensar en talleres, en encuentros, y hacerlo desde esa idea de aliados que mencionamos en el punto anterior, puede entregar grandes hallazgos, principalmente a la hora de lidiar con problemáticas sobre las que no se tiene mucha información disponible.

## Comunicar de manera efectiva

Quizás una de las formas más inmediatas y prácticas de usar el enfoque de cultura ciudadana sea en las maneras de comunicar un contenido. Aquí, desde la reflexión de normas sociales e influencia social, encontramos una pauta sencilla y necesaria al momento de compartir con los ciudadanos información relevante: darles prioridad a los datos, las historias y los mensajes que se centren en los comportamientos prosociales. Dicho de otra forma, establecer narrativas positivas que incluso al abordar un comportamiento problemático lo enmarquen desde las posibles soluciones o respuestas acertadas.

Hay una relación directa entre comportamiento e información disponible, y la comunicación es la mayor fuente de información disponible al alcance de una estrategia de cultura

**ciudadana.** Por lo general, los medios clásicos de comunicación y las formas que tenemos de narrar la realidad se enfocan en lo negativo, en la falla, en el error. Ocurre así con comportamientos puntuales: somos capaces de identificar, con facilidad, a quien está actuando de un modo errado. Las narrativas que ponen allí su enfoque causan, colateralmente, un efecto adverso: convencen a los ciudadanos de que el comportamiento retratado es la media, es lo común, y entonces, llegados como individuos a un momento de decisión, nuestra balanza estará sutil o brutalmente inclinada a comportarnos según esa media. Si la media es un comportamiento problemático, es probable que ese comportamiento se replique.

Ocurre igual, pero con suerte en el sentido contrario, cuando la narrativa sobre un comportamiento se establece desde su costado positivo. Enfocar las campañas de comunicación en visibilizar los comportamientos que queremos se repliquen (comportamientos solidarios, abiertos al diálogo, que aportan a la convivencia) promueve que estos se hagan comunes, y cambia la atmósfera de la conversación permitiendo a los ciudadanos dialogar más fácilmente sobre los cambios deseados en su comunidad.

Además de enfocarse en lo positivo, las narrativas y la comunicación en cultura ciudadana pueden tener otros dos componentes importantes: un enfoque desde historias de vida que hace el tránsito de lo puntual a lo general, y un apartado de contar para inspirar donde se dé cuenta de los procesos que hicieron posibles intervenciones exitosas. El primero

permite la cercanía con los ciudadanos a la vez que cambia la idea de que los comportamientos deseados son excepcionales al mostrarlos en un contexto cotidiano. El segundo permite la réplica, en diferentes escenarios, de estrategias exitosas, eco que puede favorecer no sólo la aparición de nuevas conversaciones sobre comportamiento sino la sostenibilidad en el tiempo, y en la memoria, de la estrategia original.

## Evaluar el impacto

Aquí aparece, más que una recomendación, un camino de trabajo en proceso, para que entre todos los actores interesados podamos pensarlo y plantearlo. **La evaluación de las acciones de cultura ciudadana quizás sea una de las más complejas, pues los cambios de comportamiento no ocurren, por lo general, en plazos breves.** De ahí la importancia de pensar y volver a pensar en formas efectivas de evaluación de impacto, tanto desde lo cualitativo como desde lo cuantitativo, y de insistir en la necesidad de sostener en el tiempo las intervenciones y los procesos asociados al enfoque.

A mayor tiempo de una estrategia ocurriendo, a mayor presencia del enfoque de cultura ciudadana en una conversación, aumentan las posibilidades no sólo de que su impacto real cale hondo en los comportamientos ciudadanos, sino que sea efectivo hacer medición de este, que la definición de los parámetros de la evaluación se corresponda de manera adecuada con lo evaluado. Aquí, la alianza y el trabajo conjunto con organizaciones e instituciones que lleven por su

cuenta mediciones de largo aliento frente a temas de cultura ciudadana puede ser la clave.

Los cinco momentos anteriores dan el marco para que un taller de co-creación pueda hacer fluir y encauzar a los participantes en una conversación efectiva donde se diseñen intervenciones, se definan públicos y se creen mensajes. Insistimos en lo esencial de crear un ambiente adecuado para la conversación, donde toda idea (por aparentemente descabellada) tenga cabida. Un ambiente de relación horizontal, donde cada participante se sienta en igualdad de condiciones al proponer sus reflexiones. Un ambiente que incentive la imaginación y la creatividad, por fuera de las estructuras quizás demasiado rígidas de otros espacios laborales o colectivos. Pensar en metáforas, dibujar, hacer esquemas, trabajar con marcadores de colores, cada equipo de trabajo encontrará sus dinámicas específicas, y que la libertad y el rigor sean norte.

Hay, además, una posibilidad clara de que los talleres de co-creación sean una forma de transversalizar el enfoque, y por tanto de trabajar integralmente bajo los puentes que inaugura la PPCCM. Bajo esta metodología pueden reunirse miembros de distintas dependencias, con distintas formaciones y distintos enfoques, todos convocados bajo la premisa de preguntarse por un problema y encontrar respuestas. Si en algún lugar queda en evidencia el carácter transversal del enfoque de cultura ciudadana es en este: juntar gente para encontrar soluciones, de eso se trata. Nuestra excusa es el taller.



**UNIVERSIDAD  
EAFIT**<sup>®</sup>

Vigilada Mineducación



**Alcaldía de Medellín**