

# CULTURA CIUDADANA

## REFLEXIONES Y EXPERIENCIAS DE CIUDAD

---

Jonathan Echeverri Álvarez • Laura Gallego Moscoso

— Coodinadores Académicos —



Alcaldía de Medellín

# CULTURA CIUDADANA

## REFLEXIONES Y EXPERIENCIAS DE CIUDAD



**Alcaldía de Medellín**

CULTURA CIUDADANA  
REFLEXIONES Y EXPERIENCIAS DE CIUDAD

Este producto corresponde al contrato de prestación de servicios para el acompañamiento a la gestión del Laboratorio de Cultura Ciudadana No 4600076950 de 2018

FEDERICO GUTIÉRREZ ZULUAGA  
Alcalde de Medellín  
LINA BOTERO VILLA  
Secretaria de Cultura Ciudadana  
SANTIAGO SILVA JARAMILLO  
Subsecretario de Ciudadanía Cultural

UNIVERSIDAD EAFIT  
Universidad coeditora  
JUAN LUIS MEJÍA ARANGO  
Rector  
JORGE GIRALDO RAMÍREZ  
Decano Escuela de Humanidades  
MAURICIO URIBE LÓPEZ  
Jefe Departamento de Gobierno y Ciencias Políticas  
LAURA GALLEGO MOSCOSO  
Directora Centro de Análisis Político

AUTORÍA DE TEXTOS: Carmela Ángel Mesa, Carolina A. Cano, Laura Carolina Cardona, Jonathan Echeverri Álvarez, Laura Gallego Moscoso, Luis Gerardo Reyes Cruz, Juan José González, Nathaly Jiménez Montoya, Natalia López Ballesteros, Julián Mazo Zapata, Claudia Mejía Betancur, María Fernanda Moncada Rave, Valeria Mira Montoya, Anny Múnera Paniagua, Alejandra Pérez Torres, Manuela Ramírez Agudelo, Lina María Restrepo Plaza, Juan José Rojas Constain, Santiago Silva Jaramillo, Juan Pablo Trujillo Urrea  
COORDINADORES ACADÉMICOS: Jonathan Echeverri Álvarez y Laura Gallego Moscoso

FOTOGRAFÍAS INTERNAS: Secretaría de Cultura Ciudadana, Alcaldía de Medellín  
IMAGEN CARÁTULA: *Calle abajo*, 2010, 100 cm x 161 cm, Acrílico sobre lienzo.  
Foto: David Estrada. Colección Particular

Primera edición  
ISBN: 978-958-720-564-0  
© Municipio de Medellín, 2019  
Calle 44 N-52 – 165 Centro Administrativo Municipal La Alpujarra – Medellín, Colombia  
Impresión: Transparencia Duo S.A.S. - Medellín  
Editorial: Universidad EAFIT  
Coordinadora: Claudia Ivonne Giraldo  
Editor: Juan Felipe Restrepo David  
Correctora: Juana Manuela Montoya  
Diseñador y diagramador: Ricardo Mira

*Esta es una publicación oficial del Municipio de Medellín. Cumple con lo dispuesto en el Artículo 10 de la Ley 1474 de 2011 Estatuto Anticorrupción, que dispone la prohibición de la divulgación de programas y políticas oficiales para la promoción de servidores públicos o candidatos. Queda prohibida la reproducción total o fragmentaria de su contenido sin autorización escrita de la Secretaría General del Municipio de Medellín. Así mismo, se encuentra prohibida la utilización de las características de una publicación que puedan crear confusión. El Municipio de Medellín dispone de marcas registradas, algunas de estas citadas en la presente publicación, las cuales cuentan con la debida protección legal.*  
*Toda publicación con sello Alcaldía de Medellín es de distribución gratuita.*

# CULTURA CIUDADANA

## REFLEXIONES Y EXPERIENCIAS DE CIUDAD

JONATHAN ECHEVERRI ÁLVAREZ

LAURA GALLEGO MOSCOSO

— Coodinadores Académicos —



Alcaldía de Medellín

## AGRADECIMIENTOS

La Alcaldía de Medellín y la Universidad EAFIT agradecen, a las siguientes personas y entidades, los aportes conceptuales y de trabajo en comunidad del Laboratorio de Cultura Ciudadana que hoy se ven reflejados en la publicación Cultura Ciudadana, reflexiones y experiencias de ciudad:

### EQUIPO SUBSECRETARÍA DE CIUDADANÍA CULTURAL

Daniel Alexander Pérez Rojas, Carmela Ángel Mesa, Anny Múnera Paniagua, Alicia Peñaranda Fernández, Juan Pablo Castrillón Mejía, Juan Pablo Trujillo Urrea, Emilio Arango Escobar, Isaac Meneses Roldán, Natalia López Ballesteros, Lucas Vargas Sierra, Mónica Orrego López, Sara Peláez Velásquez, Andrea Moreno Ramírez, Jenny Londoño Ortiz, Irene Arcila Carvajal, Haidy Rico Hernández, Maris Muñoz Rangel, Alexandra del Río Carvajal, Diana García Osorio, Andrés González Upegui, Laura Gutiérrez Ardila, Águeda Gallego Ospina.

### CENTRO DE ANÁLISIS POLÍTICO EAFIT

Laura Gallego Moscoso – Directora Centro de Análisis Político / Valeria Mira Montoya – Coordinadora de Proyectos / Susana Casas Toro – Coordinadora de Comunicaciones / Jesús Manuel Rodríguez del Valle – Gestión de Comunicaciones.

### INNOVACIÓN EAFIT

Adriana García Grasso – Directora de Innovación / Carolina Gómez Alvis – Jefe de Proyectos / Janeth Helena Acevedo González – Coordinadora de Ejecución / Elizabeth Suárez Londoño – Coordinadora de formulación / Juliana Echavarría Arboleda – Líder de Ejecución / Catalina Guzmán Garzón – Coordinadora de Comunicaciones / Santiago Cano Piedrahita – Comunicaciones / Mariana Cardona Giraldo – Asistente de Ejecución / Lina Marcela Botero Jaramillo – Asistente de Ejecución.

### SECRETARÍA DE INCLUSIÓN SOCIAL, FAMILIA Y DERECHOS HUMANOS

Paulina Suárez Roldán – Secretaria de Inclusión Social, Familia y Derechos Humanos / María Paulina Domínguez Hernández – Subsecretaria de Grupos Poblacionales / Natalia Campuzano – Equipo Secretaría de Inclusión Social, Familia y Derechos Humanos / Doris Gómez Osorio – Equipo Secretaría de Inclusión Social, Familia y Derechos Humanos / Ginna Barrientos – Equipo Secretaría de Inclusión Social, Familia y Derechos Humanos / Betsy Mayelis Blandón – Unidad de Etnias / Jairo Nieto – Unidad de Etnias / Judy Botina Jua-gibioy – Unidad de Etnias / Alter Gómez – Unidad de Discapacidad / Yaneth Álvarez Jaramillo – Unidad de Discapacidad / Jorge Zamarra – Unidad de Discapacidad.

### OTROS AGRADECIMIENTOS

Unidad de Convivencia – Secretaría de Seguridad y Convivencia / Secretaría de Educación / Secretaría de Movilidad / Secretaría de Juventud / Secretaría de las Mujeres / Secretaría de Participación Ciudadana / Instituto de Deportes y Recreación – INDER / Juana Francisca Llano Cadavid – Seguros Suramericana S.A. / Julián Arango Ochoa – Universidad EAFIT / Laura Cardona Mesa – Bancolombia / Adolfo Eslava Gómez – Universidad EAFIT / Claudia Restrepo Montoya – Comfama / Alejandro Gaviria Uribe – Universidad de los Andes / Daniel Carvalho Mejía – Concejo de Medellín / María del Rosario Escobar Pareja – Museo de Antioquia / Sheila Burkhardt – Corpovisionarios / Paul Bromberg Zilberstein / Alejandra Velásquez Medina.

# CONTENIDO

Medellín: un laboratorio de cultura ciudadana .....	13
<i>Federico Gutiérrez Zuluaga</i>	
Medellín es como vos .....	15
<i>Lina Botero Villa</i>	
INTRODUCCIÓN .....	17
<i>Jonathan Echeverri Álvarez / Laura Gallego Moscoso</i>	
<i>Santiago Silva Jaramillo</i>	
 EXPERIENCIAS DE CULTURA CIUDADANA .....	 23
 CAPÍTULO 1	
<i>LABORATORIO DE CULTURA CIUDADANA</i>	
<i>CIUDADANÍA CORRESPONSABLE EN LA SOLUCIÓN</i>	
<i>DE LOS DESAFÍOS PÚBLICOS .....</i>	<i>24</i>
<i>Laura Gallego Moscoso / Juan José González Pérez</i>	
<i>Valeria Mira Montoya / María Fernanda Moncada Rave</i>	
INTRODUCCIÓN .....	25
EL <i>LABORATORIO DE CULTURA CIUDADANA</i> DE MEDELLÍN .....	27
¿QUÉ INSPIRA EL <i>LABORATORIO DE CULTURA CIUDADANA</i> ? .....	31
MODELO EXPERIMENTAL DE CORRESPONSABILIDAD	
CIUDADANA (CIVICCO) .....	32
INNOVACIÓN PÚBLICA .....	36
LA CULTURA CIUDADANA .....	44
LA GOBERNANZA COLABORATIVA .....	46
LA EXPERIMENTACIÓN, COCREACIÓN	
Y CARTOGRAFÍAS SOCIALES .....	49



ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DEL <i>LABORATORIO DE CULTURA CIUDADANA</i> .....	53	INTRODUCCIÓN .....	101
GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO .....	54	EL ESPACIO PÚBLICO COMO EJE DEL ENCUENTRO CIUDADANO Y LA TRANSFORMACIÓN SOCIAL .....	102
COCREACIÓN SECTORIAL CON SERVIDORES PÚBLICOS .....	56	CONTEXTO DE CIUDAD .....	105
COCREACIÓN Y CORRESPONSABILIDAD CIUDADANA .....	60	EL PRECEDENTE: SAN ANTONIO DE PRADO .....	107
LOS JUEGOS CIUDADANOS .....	61	¿CÓMO FUNCIONA <i>CULTURA PARQUE</i> ? .....	108
ARTICULACIÓN Y TRANSFERENCIA DE CAPACIDADES .....	62	IDENTIFICACIÓN, SELECCIÓN Y PRIORIZACIÓN .....	109
PROYECCIÓN DEL <i>LABORATORIO DE CULTURA CIUDADANA</i> .....	64	LOS COMITÉS DE <i>CULTURA PARQUE</i> .....	111
REFERENCIAS .....	67	AGENDAS DE PEDAGOGÍA CIUDADANA .....	112
 CAPÍTULO 2		HALLAZGOS DE LA ESTRATEGIA <i>CULTURA PARQUE</i> .....	114
UN JUEGO DE ESPEJOS		EL FUTURO DE <i>CULTURA PARQUE</i> .....	118
NORMAS SOCIALES, INFLUENCIA SOCIAL Y CULTURA CIUDADANA EN MEDELLÍN .....	72	REFERENCIAS .....	122
<i>Natalia López Ballesteros / Santiago Silva Jaramillo</i>		 CAPÍTULO 4	
<i>Juan Pablo Trujillo Urrea</i>		EL ARTE Y LA CULTURA COMO HERRAMIENTAS DE MEDIACIÓN PARA EL AFIANZAMIENTO DE LA RELACIÓN CIUDADANO-INSTITUCIONES PÚBLICAS .....	126
INTRODUCCIÓN .....	73	<i>Carmela Ángel Mesa / María Fernanda Moncada Rave</i>	
LA CULTURA CIUDADANA PENSADA A PARTIR DE LAS NORMAS SOCIALES Y LA INFLUENCIA SOCIAL .....	76	<i>Manuela Ramírez Agudelo</i>	
UNA ESTRATEGIA DE CULTURA CIUDADANA .....	81	INTRODUCCIÓN .....	127
SUS MODOS Y FORMAS DE IMPLEMENTACIÓN .....	82	METODOLOGÍA DE <i>MEDIADORES DE CULTURA CIUDADANA</i> .....	131
LOS RESULTADOS DE <i>CIUDADANOS COMO VOS</i> .....	88	FASE DE PLANEACIÓN .....	132
LAS OPORTUNIDADES DE SOSTENIBILIDAD .....	91	FASE DE EJECUCIÓN .....	132
LECCIONES APRENDIDAS Y RETOS EN LAS INICIATIVAS DE CAMBIO COMPORTAMENTAL .....	92	CIERRE .....	133
REFERENCIAS .....	96	¿QUÉ HALLAZGOS Y EVIDENCIAS RELEVANTES SE HAN OBTENIDO? .....	135
 CAPÍTULO 3		PROYECCIÓN Y OPORTUNIDADES DE FUTUROS ESTUDIOS .....	145
CULTURA PARQUE		ALGUNAS RECOMENDACIONES PARA SU IMPLEMENTACIÓN .....	148
EL ESPACIO PARA CONSTRUIR CIUDADANÍA .....	100	REFERENCIAS .....	150
<i>Carolina A. Cano / Claudia Mejía Betancur</i>		 UNA APROXIMACIÓN EVALUATIVA .....	155
<i>Anny Múnera Paniagua</i>			

CAPÍTULO 2

# UN JUEGO DE ESPEJOS

NORMAS SOCIALES, INFLUENCIA SOCIAL  
Y CULTURA CIUDADANA EN MEDELLÍN

Natalia López Ballesteros  
Santiago Silva Jaramillo  
Juan Pablo Trujillo Urrea



## Introducción

La búsqueda constante de nuevos marcos conceptuales y evidencia empírica para explicar el comportamiento humano, y avanzar en las herramientas de intervención que desde instituciones públicas y no públicas se cuentan para resolver problemas colectivos de carácter comportamental, ha alimentado el desarrollo reciente de disciplinas asociadas a las ciencias comportamentales. Uno de los desarrollos más interesantes y que ha implicado consecuencias relevantes para el diseño de políticas públicas y programas gubernamentales de cambio comportamental es el reconocimiento de la importancia de las normas sociales en las decisiones y comportamientos de las personas.

Una de las principales referencias en la materia es Cristina Bicchieri (2014), que hace un esfuerzo importante por caracterizar las normas sociales.<sup>1</sup> La psicología moral y la economía conductual también han reconocido la importancia de las normas sociales y las incluyen como elementos sustanciales que explican sus modelos de toma de decisión de racionalidad limitada, en tanto delimitan las alternativas de decisión de la mano de los individuos (Sunstein y Thaler, 2017).

1 — Sobre la importancia de las normas sociales para explicar el comportamiento humano, los trabajos de Elster (2010), Berkowitz (2005) y Murrain (2018) ofrecen un panorama conceptual.

Ahora bien, desde la Secretaría de Cultura Ciudadana de la Alcaldía de Medellín se ha buscado hacer uso de estas ideas para encontrar otras formas de trabajar en la promoción del enfoque de cultura ciudadana y los ideales comportamentales de la construcción de ciudadanía y convivencia. Este interés se ha traducido en el diseño e implementación de la estrategia de reconocimiento positivo y normalización de expectativas prosociales: *Ciudadanos como vos*. Dicha estrategia se enfoca particularmente en el mejoramiento de la confianza entre ciudadanos y de la imagen que tienen unos de otros, a través de la visibilización de prácticas prosociales que con mucha frecuencia ocurren en la ciudad, pero pasan desapercibidas.

Así, *Ciudadanos como vos* es una estrategia de cultura ciudadana que pretende instaurar una narrativa de confianza interpersonal, comportamientos prosociales y cumplimiento de acuerdos a través del reconocimiento mutuo entre ciudadanos y la visibilización positiva de historias individuales y colectivas y de datos que contribuyen con la cultura ciudadana. La estrategia reconoce que la cultura ciudadana ya hace parte de muchas de las interacciones de la ciudad y, por lo tanto, la visibilización y reconocimiento de esos comportamientos positivos de una comunidad ayuda a reforzar la narrativa de la convivencia, la confianza y el cumplimiento de normas y acuerdos.

Siendo así, la pertinencia de esta apuesta se encuentra en la dualidad presente en Medellín entre disposiciones prosociales de los ciudadanos y percepción negativa de los otros. Esto se hace evidente al revisar fuentes de información como la Encuesta de Cultura Ciudadana, que cada dos años realiza la Administración municipal en la cual, en su mayoría, se encuentran resultados asociados a la prosocialidad pero también es notorio el fenómeno de ignorancia pluralista:<sup>2</sup> la distancia entre la percepción

propia de honestidad y la que un individuo tiene de otros. En general es probable que un individuo se autoidentifique como un sujeto moral que toma decisiones honestas y luego vea a todos los demás como sujetos estratégicos que esperan oportunidades para maximizar sus ganancias en detrimento de los otros.

La estrategia es ante todo un esfuerzo sistemático de la Administración municipal –pero también de otros grupos y personas a través de mecanismos de incidencia y apropiación– de cerrar la brecha supuesta por el fenómeno de ignorancia pluralista<sup>3</sup> en la ciudad. De igual forma, la narrativa propuesta pone a los ciudadanos en un papel de expectativa propia de prosocialidad. Refuerza que en el resto de la ciudad hay muchas otras personas haciendo algo similar, y los interpela de forma indirecta para que cumplan con esa expectativa de comportamiento en Medellín. Las activaciones, mensajes, encuentros y piezas publicitarias se enfocan en señalar a cada sujeto como parte de esa ciudadanía de Medellín que constantemente reproduce confianza y a su vez confía, cumple normas y acuerdos y encuentra nuevas formas de construir convivencia. Este capítulo es entonces una reconstrucción del marco teórico, la estructura, tanto programática como de las actividades específicas, los alcances y logros, y los retos y lecciones aprendidas de la estrategia de transformación cultural de Medellín, *Ciudadanos como vos*.

---

regulación de los demás indaga por esta brecha. Los resultados, en la mayoría de las ciudades medidas, muestran la asimetría entre lo que creemos que regula nuestro propio comportamiento (la satisfacción con mi propia conciencia) y lo que creemos que regula el comportamiento de los demás (el temor a la multa y a la cárcel).

3 — El concepto de ignorancia pluralista fue acuñado por el psicólogo Floyd Henry Allport, quien es considerado como el padre de la psicología social. El estudio de Deborah Prentice y Dale T. Miller (1996) expone los rasgos característicos de dicho concepto. Puede revisarse también el trabajo de Iñigo Ugarte *et al.* (1998) en el que se plantea la aversión a los gitanos en España como un fenómeno de ignorancia pluralista.

2 — Una de las preguntas de la Encuesta de Cultura Ciudadana sobre regulación propia y



## La cultura ciudadana pensada a partir de las normas sociales y la influencia social

La cultura ciudadana en Colombia puede entenderse como una política pública o conjunto de políticas públicas que buscan acercar el cúmulo de comportamientos de un grupo de ciudadanos a lo que el sistema administrativo-político considera como comportamientos deseados (Bromberg, 2003).<sup>4</sup> Es, en sí misma, una preocupación por generar un cambio comportamental y promover ciertas actitudes de vida en comunidad.

Una de sus inquietudes fundamentales radica en lo que se ha denominado el divorcio entre ley, moral y cultura. Esto es, una sociedad puede desarrollar regulaciones dispares en las que se presentan comportamientos que siendo, por ejemplo, contrarios a la ley o incluso a la moral, están culturalmente normalizados (Cante y Mockus, 2006). Dicho desfase entre distintos sistemas de regulación supone una disonancia de conducta que complejiza la puesta en marcha de políticas públicas que aspiran a promover ciertos ideales comportamentales en sociedad. El enfoque de cultura ciudadana y la promoción de la convivencia tienen en el fondo una pregunta por el comportamiento, en el sentido de promover determinadas conductas que hacen más fácil la vida en común.

Frente a la complejidad del comportamiento humano en las últimas décadas, varias disciplinas se han preocupado por explicarlo y dar luces acerca de lo que está detrás de las conductas y las decisiones. Algunos coinciden en la existencia de normas sociales como motivadoras del comportamiento. De acuerdo con Bicchieri y Muldoon, las normas sociales se

componen principalmente de expectativas que operan en dos niveles: “La expectativa empírica de que un número suficiente de personas adhieran a la regla de comportamiento, y la expectativa normativa de que otras personas esperen que uno siga la regla de comportamiento, y posiblemente promulguen sanciones positivas/negativas para la conformidad/transgresión” (2014, p. 30). En este sentido, para que exista una norma social es necesario que las personas tengan estas dos expectativas sobre los demás (usualmente, las expectativas corresponden a nuestro grupo más cercano de referencia).<sup>5</sup> Siendo así, es posible afirmar que la idea que tenemos de los demás tiene un impacto significativo en nuestra propia conducta y de alguna manera la moldea. Richard H. Thaler y Cass Sunstein validan también la importancia de la influencia de las preferencias y normas sociales en las decisiones de las personas. Para ellos, “la mayoría de la gente aprende de los demás” (2017, p. 72). De esta forma, la representación que los individuos tienen sobre los otros ejerce una importante influencia sobre el comportamiento.<sup>6</sup>

Uno de los problemas comunes del comportamiento colectivo basado en las representaciones ciudadanas es la “ignorancia pluralista”, es decir, la ignorancia por parte de todos o de la mayoría sobre lo que piensan o han pensado otras personas (Thaler y Sunstein, 2017, p. 77). A menudo, la representación que se tiene del comportamiento colectivo no se corresponde con la realidad empírica y actúa como un sesgo cognitivo –como lo entiende Daniel Kahneman (2012)– que moldea el comportamiento individual. Así, puede instalarse en determinada sociedad una narrativa

5 — Ya desde la primera mitad del siglo xx, el psicólogo social Solomon Ash (1995) evidenciaba a través de diseños experimentales el poder de la influencia social sobre el comportamiento y las decisiones individuales.

6 — Friedrich Hayek (2007) resalta la importancia que tienen las reglas, en sentido amplio, en la formación de percepciones tanto individuales como colectivas.

4 — Si bien la cultura ciudadana en principio es promovida por los Gobiernos, no es posible propiciar cambios comportamentales sin que la ciudadanía apropie de las disposiciones que se proponen. Es decir, más allá de un repertorio de acciones gubernamentales, debe haber un deseo y entendimiento de la sociedad civil para adoptar ciertos comportamientos.

colectiva de incumplimiento de normas a nivel general que no necesariamente es cierta, pero que será concluyente en el comportamiento de ese grupo y viceversa.

Como se mencionó más arriba, un caso paradigmático de este fenómeno conocido como ignorancia pluralista es la distancia entre la percepción propia de honestidad y la que un individuo tiene de otros. En general, es probable que un individuo se autoidentifique como un sujeto moral que toma decisiones honestas buscando la maximización del beneficio colectivo por encima del individual, y asuma a todos los demás como sujetos estratégicos y egoístas cuya motivación principal es elevar su propio beneficio aun cuando este vaya en contra del bienestar general. Es esa distancia, sustentada sobre la desconfianza y las representaciones negativas del otro, lo que compone un fenómeno de ignorancia pluralista. De acuerdo con Thaler y Sunstein, “simplemente con mencionar este hecho [la diferencia entre percepción propia y ajena] se podrían conseguir cambios significativos” (2017, p. 78).

El uso de información en este sentido se sustenta sobre el denominado “efecto foco”. Esto es, la idea generalizada en los individuos de que sus pares están más atentos a sus acciones de lo que en realidad ocurre. Sin embargo, “en parte porque las personas piensan que todos tienen los ojos fijos en ellos, se amoldan a lo que los demás esperan de ellos”<sup>7</sup> (Thaler y Sunstein, 2017, p. 80).

A los problemas de representación asociados a la “ignorancia pluralista” y su impacto en los imaginarios colectivos se les suma lo que puede

7 — Mauricio García Villegas (2017) denomina esta suerte de vigilancia en las actitudes de los demás en determinado grupo social como el “juego de los espejos”: un intercambio de miradas que compone el “ADN social” y moldea los comportamientos individuales a partir de las percepciones de grupo.

denominarse como los límites de la racionalidad. Por años, desde la teoría económica neoclásica se explicaron los modos de comportamiento humano y sus procesos de toma de decisiones a través de la maximización de beneficios y las preferencias reveladas.<sup>8</sup> Este acercamiento reduce la influencia de otros factores como la cultura y la moral en el proceso de toma de decisiones, ofreciendo un panorama parcial de la complejidad en las decisiones humanas.

Más aún, Thaler y Sunstein (2017) argumentan que contrario al *homo economicus* maximizador del beneficio que ordena sus preferencias de manera racional, los seres humanos son fundamentalmente *homo sapiens*: individuos plagados de sesgos cognitivos e inconsistencias en sus decisiones. Advierten, a través de varios diseños experimentales, que a menudo los humanos eligen de manera errónea.

Siendo así, los autores proponen una arquitectura de las decisiones y un paternalismo libertario<sup>9</sup> cuyo rasgo primordial es el uso de *nudges* –literal, “pequeños empujones”– para mejorar la toma de decisiones de las personas en situaciones complejas. Estos *nudges* amplían la comprensión de las situaciones para los participantes y mejoran sus posibilidades de hacer lo que es más conveniente para ellos mismos y para los demás. Así, “una de las mejores formas de aplicar un pequeño empujón es a través de las influencias sociales” (Thaler y Sunstein, 2017, p. 72).

8 — Amartya Sen (1986) realiza una crítica al enfoque de elección racional argumentando que no es posible pensar las decisiones humanas en términos de la maximización del beneficio de un “animal egoísta”.

9 — Paternalismo libertario es un término acuñado por Richard Thaler y Cass Sunstein y se entiende como una arquitectura de las decisiones que pretende “influir[las] en una forma en la que las personas estén mejor, de acuerdo a ellos mismos” (*The Committee for the Prize in Economic Sciences*, 2017, p. 17). Asume que el comportamiento humano es complejo pues los procesos de toma de decisión están determinados por limitaciones cognitivas, problemas de autocontrol y preocupaciones sociales. De ahí que haya cabida para un proceso de diseño decisonal.

La información disponible que tiene un sujeto respecto a su grupo de referencia toma especial relevancia en este punto, pues las actitudes de la media del grupo ejercen una influencia significativa sobre cada miembro de ese grupo. Al decirle a uno de los miembros del grupo lo que la mayoría de la gente hace, se está influenciando con un *nudge* (Thaler y Sunstein, 2017). Estos mensajes se pueden configurar como bucles de *feedback* que permiten que las personas reafirmen ideas y percepciones sobre los demás y se convenzan más con la suma de sus propios comportamientos. Respecto a esto, el uso de información que les cuenta a las personas lo que los demás piensan, hacen o consideran conveniente hacer en situaciones sociales, se puede configurar en un buen pequeño empujón para modificar su comportamiento.

Los mensajes informativos ponen de manifiesto el comportamiento de los demás y las ideas de la mayoría, pero su acompañamiento con señales, ideas o imágenes que conecten con emociones y asociaciones de referencia permiten que el *nudge* sea exitoso (Thaler y Sunstein, 2017). En este sentido, las personas suelen regular su comportamiento sumando la expectativa colectiva (qué hace o piensa la media), evaluando su grupo de referencia (si ellos pertenecen o no a ese grupo) y al comportamiento específico (que debe o no debe hacer). De ahí que a la hora de diseñar estrategias de cambio comportamental resulte útil pensar en influencia social, normas sociales y *nudges*.

Los “pequeños empujones” se configuran entonces como una herramienta relevante (y sustentada en las investigaciones sobre comportamiento en psicología, economía y ciencia política) que amplía el repertorio de reflexiones y conversaciones públicas del que echa mano el enfoque de cultura ciudadana para lograr transformaciones de comportamiento colectivo a través de la influencia social y las normas sociales.

## Una estrategia de cultura ciudadana

*Ciudadanos como vos* tiene como objetivo mejorar la percepción colectiva que se construye en grupos de referencia a través de la generación de escenarios de reconocimiento social y ejercicios de construcción de ciudadanía y convivencia. Así mismo, se compromete con la implementación de mensajes, actividades y escenarios de encuentro que reproducen imaginarios positivos contribuyendo a reducir la brecha representacional, conocida como ignorancia pluralista.

En efecto, si el comportamiento está definido según las expectativas colectivas, la estrategia asume que la confianza es fundamental para la cultura ciudadana, pues ayuda a cerrar las brechas de las percepciones negativas sobre las motivaciones de los otros. Por supuesto, *Ciudadanos como vos* reconoce la potencia de mecanismos como el agradecimiento, la visibilización de lo cotidiano y la ejemplificación indirecta de lo prosocial para inspirar cambios de comportamiento colectivo.

A través de informar, normalizar y agradecer se busca generar un círculo virtuoso en el cual cada vez más ciudadanos se reconozcan como *Ciudadanos como vos*. En ese sentido, la estrategia pretende instalar un imaginario de comportamientos prosociales en Medellín, sustentado en aquellos ciudadanos que en su vida diaria están dispuestos a contribuir con la convivencia y la cultura ciudadana. Lo anterior no implica separarlos de los que por diversas razones no están en la misma sintonía, pues no se trata de pensar la ciudad en dos grupos: los que construyen convivencia y cultura ciudadana y los que no. La mayor parte del tiempo, los ciudadanos de Medellín tienen comportamientos que contribuyen a una vida más amable, y aunque algunas veces existan comportamientos negativos, su valoración no debe generarse en términos de ciudadanos “buenos y

malos”. La propuesta es reconocerse en esa ciudad que a diario construye convivencia y alejarse de la evaluación maniquea de la ciudadanía.

## Sus modos y formas de implementación

*Ciudadanos como vos* ha tenido, desde su inicio, dos reglas de juego para cualquier mensaje, o acción, asociado a la estrategia. La primera es que se asume el reconocimiento positivo como el enfoque efectivo de regulación del comportamiento de los ciudadanos. Esto se traduce en una preocupación por buscar, identificar, involucrar, reconocer y dar visibilidad a los ciudadanos y sus acciones y disposiciones prosociales. La segunda es igualar las expectativas y acciones ciudadanas y normalizar lo poderoso de estas acciones, teniendo en cuenta que esas acciones y disposiciones prosociales no son extraordinarias, aunque sí destacables. En este sentido, el conductor de bus que no tiene multas de tránsito o la señora a quien sus vecinos encargan todos los días las llaves de su casa mientras se ausentan de sus viviendas no son en términos efectivos figuras “heroicas”; son, por el contrario, personas comunes en Medellín y, en efecto, son *Ciudadanos como vos*. Así, la metodología de implementación de la estrategia ha estado centrada principalmente en la identificación, reconocimiento, visibilización y agradecimiento a aquellos ciudadanos que, como muchos otros, con sus acciones cotidianas contribuyen a la convivencia y a la cultura ciudadana en Medellín.

La estrategia tiene como base seis ejes temáticos correspondientes a los principales retos de convivencia y cultura ciudadana, identificados a partir de diferentes estudios y mediciones, entre ellos, la Encuesta de

Cultura Ciudadana.<sup>10</sup> Estos ejes son: (1) Movilidad segura y sostenible, (2) Convivencia y espacio público, (3) Legalidad y cultura tributaria, (4) Basuras y disposición de residuos, (5) Transformación cultural, (6) Sostenibilidad y medio ambiente. Con el fin de darle visibilidad a la estrategia, de obtener resultados en las actividades realizadas en la “calle”, en la ciudad, y de contribuir con la sostenibilidad de la misma, *Ciudadanos como vos* ha sido estructurada en tres tácticas con objetivos y actividades particulares: (1) Apropiación Ciudadana, (2) Comunicación Pública, y (3) Movilización Territorial.

La Apropiación Ciudadana incluye todos los esfuerzos y actividades dirigidas a que el mensaje general, los objetivos y la conversación propuesta por *Ciudadanos como vos* sean replicados, asumidos y discutidos por la ciudadanía en general y, en particular, por las personas vinculadas a entidades públicas y privadas y a organizaciones de la sociedad civil que pueden contribuir con la sostenibilidad de la estrategia, más allá de su ejecución desde la Administración actual. Esto supone el desarrollo de herramientas de incidencia y la movilización de grupos y actores clave para la generación de conversaciones públicas y contenido complementario. El enfoque usado para esta táctica es de *cocreación* ciudadana, propiciando espacios y metodologías que permitan que los participantes sean los protagonistas del trabajo que se emprenda en materia de promoción de convivencia y cultura ciudadana.

Además de los talleres de *cocreación*, este componente incluye los encuentros directos con actores clave y líderes de opinión de la ciudad y la entrega a los mismos de materiales y metodologías. Se ha hecho entrega

---

10 — La Encuesta de Cultura Ciudadana ha sido, durante los últimos diez años, un instrumento clave de medición, cuyos resultados han sido insumos para la toma de decisiones relevantes en materia de convivencia y cultura ciudadana en Medellín.



de la “caja de resonancia”, cuyos elementos y su uso le apuntan a la réplica de la estrategia, de sus mensajes y de sus metodologías de parte de otros actores de la Administración y externos. Así mismo, se han entregado también “Tiendas de la Confianza” a ciudadanos, entidades públicas y privadas, instituciones educativas y organizaciones de la sociedad civil, a manera de réplica y ampliación de un experimento que, como se verá más adelante, ha sido insignia de la estrategia en materia de visibilización y promoción de la confianza entre ciudadanos. Finalmente, los encuentros académicos han sido otras de las actividades implementadas, cuyo propósito ha sido el de instalar conversaciones sobre las teorías, las experiencias y los retos de la cultura ciudadana en la ciudad y el de generar reflexiones e iniciativas relacionadas.

La táctica de Comunicación Pública se refiere al desarrollo de acciones que permitan poner la conversación en la agenda de un grupo extenso de ciudadanos. Su desarrollo depende de un plan de medios y una agenda de comunicación que, usando información territorial y temática, define los contenidos y la forma en que son desplegados en la agenda pública. Esta táctica incluye todo el despliegue de piezas de comunicación en la calle (vallas, eucoles, minivallas, *floor graphics*) y en medios de comunicación (incluyendo redes sociales).

Cabe destacar en esta táctica o componente el tono y las reglas de juego de comunicación de la estrategia. Como se menciona anteriormente, *Ciudadanos como vos* no es una estrategia que visibilice héroes o acciones extraordinarias. Tampoco divide a los ciudadanos en buenos y malos, ni califica las acciones con juicios de valor. Se habla de ciudadanos como un conjunto incluyente que contribuye con sus acciones cotidianas a la cultura ciudadana y a la convivencia en Medellín. Para la visibilización de comportamientos la estrategia ha hecho uso de datos y de historias que

constantemente se están renovando. En el caso de los datos, se han construido mensajes, basados en evidencia (mediciones, encuestas, estudios), que apelan a la contribución de los ciudadanos a la cultura ciudadana y a la convivencia y a la frecuencia con que ciertas cosas ocurren en Medellín. Se trata de mensajes como los siguientes:

- 9 de cada 10 ciudadanos se sienten orgullosos de la ciudad (ECC 2017)
- 8 de cada 10 ciudadanos prefieren dialogar para resolver un conflicto (ECC 2017)
- 7 de cada 10 ciudadanos se movilizan en transporte público (ECC 2017)
- 9 de cada 10 ciudadanos a quienes se les hizo la prueba de alcoholemia no habían tomado (Secretaría de Movilidad, 2017)
- Cada vez más ciudadanos se movilizan en bicicleta (ECC 2017)

La alineación de expectativas y la normalización de comportamientos han sido también los objetivos de las más de quince piezas audiovisuales de la estrategia que se han producido y puesto a circular en televisión, radio y redes sociales. Estas visibilizan a ciudadanos comunes, comportamientos cotidianos e historias colectivas e individuales que contribuyen a la convivencia y a la cultura ciudadana.

Finalmente, la táctica de Movilización Territorial reúne todas las acciones que se desarrollan en “la calle”, con los ciudadanos. Desde activaciones que permiten poner en el espacio público la agenda de *Ciudadanos como vos*, hasta las intervenciones más duraderas en términos de instalaciones o programaciones permanentes. Esta táctica también incluye las vinculaciones y apropiación que hacen organizaciones comunitarias y culturales de la ciudad como parte de la implementación de la estrategia. Durante los primeros meses de ejecución, las intervenciones se realizaron por toda la

ciudad y acompañadas de presencia mediática, esto con el fin de instalar la conversación en la ciudad y empezar a contribuir con la coordinación de expectativas, el mejoramiento de la imagen de los demás y la normalización de comportamientos prosociales.

En los siguientes meses, además de las acciones de ciudad, algunas intervenciones se realizaron de manera más focalizada en territorios en los cuales se hacía necesario trabajar en algunas problemáticas, con base en sus indicadores de convivencia y cultura ciudadana. Así, se realizaron intervenciones sistemáticas en siete barrios<sup>11</sup> de la ciudad a propósito de las problemáticas particulares de cada territorio (disposición inadecuada de residuos, riñas y problemas de relacionamiento entre vecinos, entre otros). De igual manera, se espera realizar intervenciones focalizadas de seguridad vial en algunos de los lugares de más accidentalidad en la ciudad y concretar un trabajo en materia de convivencia con los jóvenes de algunos centros del Sistema de Responsabilidad Penal Adolescente de la ciudad.

De este componente hacen parte actividades como: experimentos sociales, serenatas de agradecimiento entre vecinos, comparsas de agradecimiento por comportamientos que contribuyen a la movilidad y a la seguridad vial y al cuidado del espacio público y del medio ambiente, entre otros. Dos son las intervenciones insignia de esta táctica, cuyo impacto mediático y resonancia entre la ciudadanía durante los primeros meses fue significativo: la Tienda de la Confianza y las Fotocultas.

La Tienda de la Confianza es la réplica de un experimento social espontáneo realizado en varias oportunidades en otras ciudades de Colombia y del mundo bajo diferentes nombres y con productos diversos.<sup>12</sup> En esta

11 — Dichas intervenciones se denominaron “Laboratorios barriales” y fueron ejecutadas con el Laboratorio de Cultura Ciudadana de Medellín.

12 — Un caso representativo es el ejercicio realizado por Paul Feldman en oficinas de Nueva

oportunidad, y partiendo del hecho de que Medellín, a pesar de ser la ciudad de Colombia en la que los ciudadanos confían más en los demás, requiere mejorar sus niveles de confianza interpersonal,<sup>13</sup> se quiso hacer referencia directa a la confianza a través del nombre del experimento y se apeló a un elemento común en las calles de la ciudad: las chazas de mecato que se ven con frecuencia en el espacio público.

Con el experimento se pretendió poner a prueba la confiabilidad de los ciudadanos de Medellín y, a partir de los resultados y de su divulgación, demostrar que en Medellín se puede confiar en la gente. Esto, como se mencionó anteriormente, es clave a la hora de alinear expectativas y normalizar comportamientos. La Tienda en sus primeros meses de operación estuvo en treinta y nueve puntos de la ciudad (espacio público, instituciones educativas, empresas, entidades públicas y eventos, entre otros) a manera de activaciones de dos horas en promedio. Tal y como se ha hecho en otros experimentos similares, la Tienda no tenía supervisión alguna y cada cliente tenía la posibilidad de acercarse, tomar el producto de su elección, pagar mil pesos exactos (valor de cada producto) o devolverse lo que le correspondiera. El porcentaje promedio de pago de estos primeros meses fue de 98%. En los meses sucesivos y con el fin de ampliar y replicar la actividad a manera de experimento de ciudad, se hizo entrega de quinientas tiendas de la confianza, idénticas a las originales, con un primer surtido de productos de los emprendedores de la Tienda Medellín.<sup>14</sup>

---

York en las cuales dejaba *bagels* para que las personas compraran y dejaran el dinero. Recuperado de: <https://www.nytimes.com/2004/06/06/magazine/what-the-bagel-man-saw.html>.

13 — De acuerdo con los resultados de la Encuesta de Cultura Ciudadana 2017, solamente el 47% de las personas de Medellín consideran que en general se puede confiar en la gente.

14 — La Tienda Medellín es una iniciativa de la Secretaría de Desarrollo Económico que busca otorgar oportunidades a pequeños emprendedores de la ciudad a través del apoyo en la

La “Fotoculta”, por su parte, es una réplica casi idéntica de las fotode-tecciones conocidas como fotomultas pero con una variación fundamental: en vez de obtenerlas por infringir una norma de tránsito, los ciudadanos reciben la Fotoculta en sus casas, a manera de agradecimiento, por comportamientos que contribuyen a la movilidad segura y sostenible como, uno a uno, ceder el paso en la cebra, parquear en lugares permitidos. A la fecha han sido concedidas dos mil veintisiete Fotocultas y las primeras de ellas fueron entregadas directamente por el alcalde Federico Gutiérrez en los domicilios de las personas cuyos comportamientos se querían reconocer. Luego del impacto mediático de las Fotocultas y de la acogida que tuvo la iniciativa entre los ciudadanos, se quiso ampliar su alcance a través de una acción conocida como las “Cultas”: una variación positiva de las multas. En este caso, al igual que las Fotocultas, fueron entregadas a los actores viales que con algún comportamiento están contribuyendo a la movilidad segura y sostenible. Las Cultas fueron suministradas principalmente por los agentes de tránsito en los operativos de seguridad vial realizados por la Secretaría de Movilidad en la ciudad. A la fecha, alrededor de cinco mil quinientos ciudadanos han recibido una Culta.

## Los resultados de Ciudadanos como vos

La estrategia ha estado acompañada de un proceso de seguimiento y evaluación que hasta la fecha ha recogido principalmente información asociada a indicadores de producto y a resultados cualitativos.<sup>15</sup> Se espera

---

comercialización de sus productos.

15 — Es importante aclarar que, por la magnitud de este proyecto cuyo alcance es municipal, no es posible hacer una evaluación cuantitativa que contemple un grupo de control y que estime

en 2019 poder analizar los resultados de la Encuesta de Cultura Ciudadana (que se aplicará en el año mencionado) a la luz de la estrategia y poder establecer si los indicadores de confianza interpersonal han presentado mejora, siendo estos los indicadores directamente asociados a los objetivos de la estrategia. Entre los resultados asociados a la cobertura y alcance de la estrategia en la ciudad, se pueden destacar los siguientes:

- 98% de pago promedio en tiendas de la confianza ubicadas en 39 puntos de la ciudad
- 500 tiendas de la confianza entregadas a entidades públicas y privadas
- 411 comparsas de agradecimiento con un número estimado de 16.600 espectadores
- 132 serenatas de agradecimiento entre vecinos con 320 espectadores aproximadamente
- 20 experimentos sociales con 600 espectadores aproximadamente
- 7 laboratorios barriales con intervenciones focalizadas en manejo de basuras, convivencia y riñas
- 1.068 cajas de resonancia entregadas
- 30 talleres de *cocreación* con alrededor de 900 ciudadanos de 89 instituciones
- 2.027 fotocultas entregadas
- 5.500 cultas
- Cubrimiento no pago en medios calculado en \$651.079.379
- 7,3 millones de alcances en Facebook, Instagram y Twitter.

---

el impacto de la estrategia entre los ciudadanos. Por tal motivo, no es posible establecer con certeza una relación de causalidad entre los cambios comportamentales que puedan presentarse y la ejecución de la estrategia.

Entre los resultados cualitativos o logros de la estrategia cabe mencionar que otras dependencias de la Alcaldía han solicitado información sobre la estrategia y han alineado sus proyectos y estrategias con *Ciudadanos como vos* en términos de lenguaje y metodologías. Esto en parte debido al rigor conceptual y metodológico de la estrategia. Así, *Ciudadanos como vos* se ha convertido en la sombrilla comunicacional y metodológica de otras estrategias que buscan transformar imaginarios y comportamientos. Un ejemplo de esto ha sido el trabajo conjunto del equipo de la estrategia con proyectos de otras dependencias como “Caravanas de la Convivencia” y “Parceros”, y con otras dependencias de la Administración como la Secretaría de Participación Ciudadana, Isvimed, la Secretaría de Desarrollo Económico, la Unidad de Familias de la Secretaría de Inclusión, la Secretaría de las Mujeres, entre otros.

La estrategia igualmente ha tenido acogida entre la ciudadanía. Esto se ha hecho evidente cualitativamente a través de los comentarios de ciudadanos en redes sociales, en territorio, en los talleres de *cocreación* y en las entidades públicas y privadas con las que ha habido algún tipo de acercamiento. El lenguaje positivo y la invitación amable a transformar comportamientos en pro de la convivencia genera aceptación, a diferencia de las estrategias que ponen el foco en lo negativo e imponen normas de comportamiento.

A través de la ejecución de las actividades de la estrategia y la divulgación de mensajes asociados, se ha hecho evidente que *Ciudadanos como vos* ha identificado un repertorio de acciones que funcionan y un lenguaje que es bien recibido por la ciudadanía. Se ha podido observar que a las personas les genera satisfacción y orgullo saber que sus comportamientos prosociales son visibilizados y agradecidos. Además, la estrategia ha sido exitosa en la medida en que, casi sin intención, ha apelado a un

importante capital social de los medellinenses, representado en el orgullo que sienten por la ciudad y, en este sentido, se ha generado identificación y apropiación por parte de la ciudadanía.

## Las oportunidades de sostenibilidad

*Ciudadanos como vos* inició su ejecución en abril de 2018 y, aunque se espera que finalice en diciembre de 2019, se han venido realizando múltiples esfuerzos desde la estrategia y desde la Secretaría de Cultura Ciudadana, en particular desde la Subsecretaría de Ciudadanía Cultural, para que el trabajo sistemático en cultura ciudadana y las metodologías probadas y experiencias adquiridas en los últimos años no terminen con la estrategia y con el fin de la actual Administración. Es así como desde el componente de apropiación de *Ciudadanos como vos* (del cual se habló en detalle en líneas anteriores) se ha pretendido vincular a ciudadanos, servidores públicos, líderes y colaboradores de las empresas, profesores y estudiantes y a organizaciones de la sociedad civil para que estos actores clave de la ciudad se apropien de las narrativas y metodologías y las repliquen, de manera que puedan contribuir con la sostenibilidad de estos esfuerzos orientados hacia el mejoramiento de los indicadores de cultura ciudadana en Medellín.

Además, la Subsecretaría de Ciudadanía Cultural se encuentra actualmente finalizando el proceso de formulación de la primera Política Pública de Cultura Ciudadana de Medellín, la cual se espera sea el marco teórico y metodológico a partir del cual se diseñen e implementen los programas, planes y proyectos de los próximos años que tengan que ver con cambio comportamental y cultura ciudadana. Para la construcción de dicho documento se llevó a cabo un proceso de recolección y sistematización de



experiencias y aprendizajes de los últimos años de trabajo del equipo de la Secretaría de Cultura Ciudadana en materia de transformación cultural y contiene varios de los elementos estructurales y conceptuales de la estrategia *Ciudadanos como vos*. De esta manera, se espera también darle continuidad y sostenibilidad a la misma.

## Lecciones aprendidas y retos en las iniciativas de cambio comportamental

La implementación de una estrategia con la magnitud, el alcance y los objetivos de *Ciudadanos como vos* en Medellín ha presentado la oportunidad no solo de validar herramientas y conceptos de las teorías del comportamiento y las normas sociales, sino de encontrar lecciones relevantes para acciones, programas o intervenciones de similar naturaleza desde el sector público e incluso en el sector privado. *Ciudadanos como vos* ha puesto de manifiesto el potencial que presenta trabajar desde las normas sociales en agendas de cambio comportamental y transformación cultural. Este potencial supera el alcance público de la construcción de ciudadanía y convivencia, siendo relevante también para procesos de cultura organizacional de empresas, organizaciones y grupos que pueden atender problemas conductuales desde esta perspectiva y con herramientas de similar naturaleza.

En general, una de las críticas más recurrentes a algunos acercamientos de cultura ciudadana ha sido el fenómeno conocido como “infantilización del ciudadano”. En esa medida, la estrategia puso especial atención a que los mensajes comunicativos y cada una de las acciones propusieran un diálogo constante con la ciudadanía, asumiéndola como un interlocutor con

capacidad de interpelación. Lo anterior parece instalarse como un mecanismo adecuado a la hora de proponer una discusión sobre cultura ciudadana.

En ese mismo sentido, la utilización de mecanismos de sanción social que apelan a la vergüenza para construir cultura ciudadana presentan limitantes cuando de cerrar la brecha representacional conocida como “ignorancia pluralista” se trata, en tanto reproducen imaginarios de egoísmo, desconfianza, maximización de beneficios individuales e incumplimiento de la norma. De ahí que la propuesta de *Ciudadanos como vos* haya puesto el acento en la visibilización de comportamientos prosociales que generen imaginarios de confianza ciudadana.

La implementación de la estrategia ha permitido reconocer la importancia que los ciudadanos dan a los lenguajes positivos y las oportunidades de vinculación en ejercicios de comunicación pública y programas de cultura ciudadana que adelanta un Gobierno. En efecto, la retroalimentación de los ciudadanos con la estrategia evidencia una trayectoria de construcción de confianza, inclusión en los mensajes y apropiación de sus lenguajes. Esto ha evidenciado que la apuesta por reforzar normas sociales puede nutrirse mucho del uso de mecanismos de reconocimiento como el agradecimiento y la visibilización; esto es, el uso de recompensas simbólicas asociadas a comportamientos que se quieren promover, pero sobre todo su posterior comunicación al resto del grupo de referencia. Los Gobiernos u organizaciones que quieran hacer uso de mecanismos de reconocimiento bien podrían hacer uso de estos incentivos simbólicos en los que la recompensa para el individuo no es material y los receptores principales del mensaje son los terceros que hacen parte de su grupo de referencia entendiendo el reconocimiento de su acción como una insistencia en la norma social. Este mecanismo también resulta relevante para contextos en los que la información sobre el comportamiento como norma

social sea deficiente, es decir, cuando efectivamente sea difícil evidenciar que un comportamiento responde a una norma social.

Algunas de las preocupaciones sistemáticas de la estrategia –que a la vez fue una de las reglas de juego de la implementación asumida por el equipo de trabajo– fueron la confiabilidad de los mensajes, datos e ideas a comunicar y la coherencia en las actividades propuestas. Así, la información usada en piezas publicitarias, talleres de *cocreación* y en general cualquier interacción ciudadana, ha estado siempre validada por alguna fuente de información confiable y rigurosa. De igual forma, las actividades y su puesta en escena debían partir de “confiar en las personas”, sobre todo respecto a la posibilidad de establecer conversaciones y reflexiones alrededor de las propuestas de la estrategia, no como meros receptores pasivos de mensajes institucionales. Esta reivindicación del discernimiento de los ciudadanos y de la confiabilidad de la información que se les presenta ha tenido efectos positivos en la confianza de los mensajes, piezas publicitarias y actividades que desarrolla la estrategia. En este sentido, la “percepción de veracidad” de los mensajes y actividades que buscan normalizar una expectativa de comportamiento resulta clave para que efectivamente las personas la vean como la reafirmación de una norma social. Si alguno de los datos, mensajes o reflexión se percibe como engañoso, exagerado o manipulador, los ciudadanos suelen reaccionar con escepticismo y, por tanto, descartan la posibilidad de que aquello que se les presenta sea en efecto una expectativa asociada a una norma social.

La continuidad en el tiempo constituye el principal reto de cualquier política o acción pública, en particular si su rango de acción se encuentra en las transformaciones culturales o las expectativas comportamentales de los ciudadanos. Ambos pueden requerir largos periodos de tiempo y muchas veces es difícil calcular y validar momentos de quiebre en su

influencia sobre los problemas que están abordando. Incluso la evaluación de su impacto sobre las problemáticas abordadas aún presenta retos importantes en desarrollos metodológicos. Estos dos problemas crean una ausencia ocasional de “buenos argumentos” para reivindicar la permanencia y el alcance (sobre todo presupuestal) de este tipo de estrategias.

Sin desconocer la relevancia de hacer buen uso de mejores argumentos técnicos (ya sea por implementar métodos de evaluación efectivos o hacer pedagogía administrativa sobre los tiempos de las intervenciones de cultura ciudadana), la implementación y recibimiento de *Ciudadanos como vos* ha permitido evidenciar que una primera victoria, sobre la permanencia en el tiempo de una estrategia de transformación cultural, es la apropiación que de esta hacen los mismos ciudadanos.

A las acciones de cambio comportamental en general –tanto las originadas desde los Gobiernos como las llevadas a cabo en el sector privado– les es conveniente lograr canales de relacionamiento y propagación de los mensajes promovidos más allá de su núcleo originario. Es decir, el éxito de un mensaje de cambio comportamental iniciado por determinado Gobierno o empresa se encuentra en la apropiación que los receptores hagan de él. La implementación ha ofrecido indicios y luces en ese sentido. Lo promovido debería tomar vida propia al punto en que no sea necesario su invocación desde el lugar de inicio, instalándose como una norma social. A eso le apunta esta estrategia, a que sus principios, maneras, formas, discursos sean adoptados por la ciudadanía en general, a que un cambio comportamental se concrete a largo plazo al reconocernos, todos, como *Ciudadanos como vos*.

## REFERENCIAS

- Alcaldía de Medellín y Corpovisionarios (2017). *Diez años construyendo juntos Cultura Ciudadana en Medellín. Encuesta de Cultura Ciudadana 2017*. Recuperado de <https://goo.gl/Mo3QiW>
- Asch, S. (1995). "Opinions and social pressure". En: E. Aronson (Ed.), *Readings about the social animal*. Nueva York: W. H. Freeman.
- Berkowitz, A. (2005). "An overview of the social norms approach". En: L. C. Lederman y L. P. Stewart (Eds.), *Changing The Culture Of College Drinking: A Socially Situated Health Communication Campaign* (193-215). Cresskill, N.J.: Hampton Press Inc.
- Bicchieri, C., y Muldoon, R. (2014). *Social norms*. Stanford: Encyclopedia of Philosophy.
- Bromberg, P. (2003). "Ingenieros y profetas, transformaciones dirigidas de comportamientos colectivos". En: *Observatorio de cultura urbana. Reflexiones sobre cultura ciudadana en Bogotá*. Bogotá: Alcaldía de Bogotá – Observatorio de Cultura Urbana.
- Cante, F., y Mockus, A. (2006). "Algunos mecanismos para generar cooperación". Acción colectiva, racionalidad y compromisos previos. Bogotá: Universidad Nacional de Colombia.
- Elster, J. (2010). *La explicación del comportamiento social: más tuercas y tornillos para las ciencias sociales*. Barcelona: Gedisa.
- García Villegas, M. (2017). *El orden de la libertad*. Bogotá: Fondo de Cultura Económica.
- Hayek, F. (2007). *Estudios en filosofía política y economía*. Madrid: Unión Editorial.
- Kahneman, D. (2014). *Pensar rápido, pensar despacio*. Bogotá: Debate.
- Murrain, H. (2018). "Legalidad y representación del prójimo: un estudio sobre el papel de las normas sociales en el cumplimiento práctico de las leyes". En: C. Tamayo (Ed.), *Imaginario comunes, sueños colectivos y acciones ciudadanas: pensando Medellín en clave de cultura ciudadana, derecho a la ciudad e innovación pública*. Medellín: Alcaldía de Medellín – Universidad EAFIT.
- Prentice, D. A., y Miller, D. T. (1996). *Pluralistic ignorance and the perpetuation of social norms by unwitting actors*, doi:10.1016/S0065-2601(08)60238-5
- Sen, A. (1986). "Los tontos racionales: Una crítica de los fundamentos conductistas de la teoría económica". En: F. Hahn y M. Hollis (Eds.), *Filosofía y Teoría Económica* (172-217). México: Fondo de Cultura Económica.
- Thaler, R. H., y Sunstein, C. (2017). *Un pequeño empujón (Nudges)*. Bogotá: Taurus.
- The Committee for the Prize in Economic Sciences in Memory of Alfred Nobel (2017). *Richard H. Thaler: Integrating economics with psychology*. Recuperado de [https://www.nobelprize.org/nobel\\_prizes/economic-sciences/laureates/2017/advanced.html](https://www.nobelprize.org/nobel_prizes/economic-sciences/laureates/2017/advanced.html)
- Ugarte, Í., Rodríguez, B., Paz, P. M., Páez, D., de Lucas, J. (1998). "Ignorancia pluralista, atribución de causalidad y sesgos cognitivos en el caso". *Revista de Psicología Social*, 13(2), 321-330.