

Bogotá, marzo 2022

Protocolo **IDEARR** 2022

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

Le hicimos una radiografía al enfoque de Cultura Ciudadana para entender cuáles son sus fundamentos operativos y metodológicos, y sobre todo, cómo nos puede orientar en la elaboración de una estrategia de Cultura Ciudadana desde las entidades distritales.



SECRETARÍA DE
CULTURA, RECREACIÓN
Y DEPORTE



Tabla de contenido

Introducción	3
Propósito	5
La Cultura Ciudadana como enfoque de política pública	6
Glosario de las categorías de análisis de Cultura Ciudadana	10
Otros conceptos centrales de Cultura Ciudadana	13
El protocolo I.D.E.A.R.R. El protocolo para la creación, deliberación, implementación, evaluación, escalamiento y comunicación de las estrategias de Cultura Ciudadana	15
IDENTIFICAR: Fase diagnóstica	18
DISEÑAR Y ENTENDER: Fase de diseño, formulación, deliberación social	26
ACTUAR Y REVISAR: Fase de implementación del piloto de intervención	32
REFORZAR Y REPLICAR : Fase de seguimiento y evaluación	40
Bibliografía	42

Introducción

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

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

Esta apuesta parte de la certeza de que el cambio social y la transformación cultural, no son una tarea fácil o instantánea; requieren de un esfuerzo colectivo que debe incorporar una visión estratégica y un conjunto de pasos, sin los cuales se puede perder el impacto potencial de las buenas intenciones y de los valiosos presupuestos que con esfuerzo la ciudadanía entrega a través del pago de sus impuestos. Este documento busca ayudar a los equipos de trabajo gubernamentales a construir esa visión estratégica y a vislumbrar un paso a paso para incrementar la precisión, la efectividad, la legitimidad y sobre todo el bienestar al que están llamadas las acciones de un gobierno democrático.

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

Este documento es un mapa de ruta metodológico del enfoque de Cultura Ciudadana para entender y guiar la elaboración de estrategias y acciones de cambio voluntario de comportamiento, diálogo ciudadano con saldo pedagógico, y transformación cultural. Para hacer este análisis es necesario establecer un proceso reflexivo ordenado y basado en la evidencia. Con este propósito se expone el protocolo IDEARR como una guía metodológica para la creación, deliberación, implementación, evaluación, escalamiento y comunicación de las estrategias de cultura ciudadana.

Para cumplir su objetivo, el documento está compuesto de una introducción a los fundamentos básicos del enfoque de Cultura Ciudadana a través de principios de política pública, una presentación de los conceptos centrales del enfoque de Cultura Ciudadana, y el desarrollo de las fases IDEARR que presentan los lineamientos metodológicos para el cambio voluntario de comportamientos y las transformaciones culturales. Finalmente contiene las recomendaciones del modelo de Comunicaciones Ciudadanas desarrollado por el equipo de la Subsecretaría de Cultura Ciudadana y Gestión del Conocimiento (SCCGC) de la SCRD.

Así mismo, se busca generar atención sobre los posibles efectos no esperados a la hora de implementar una acción o una estrategia, y la importancia de aprovechar las actividades de monitoreo y evaluación como punto de partida para la revisión, ajuste y réplica, según cada caso abordado. Atendiendo las recomendaciones de la acción sin daño, el respeto a la diversidad humana y las trayectorias de los territorios y de las comunidades que los habitan, este protocolo sirve como recordatorio permanente de la importancia de la ética y la transparencia en todas las acciones de gobierno.

Para mayor claridad, hemos ilustrado el protocolo con un ejemplo que ha resultado exitoso en la lucha contra el machismo y la violencia de pareja como comportamiento priorizado dentro de las distintas violencias basadas en género y la violencia intrafamiliar. De esta manera, proponemos una primera pregunta orientadora: ¿Por qué podría esta temática ser abordada desde un enfoque de cultura ciudadana? Este enfoque propone aproximarse a la comprensión del problema desde su complejidad, entendiendo sus factores culturales y en el marco de un contexto específico. Para hacerlo, es necesario identificar cuáles son los comportamientos puntuales que se quisiera transformar, y las creencias, actitudes, justificaciones, normas y representaciones sociales, así como la presencia o ausencia de recursos que más influyen en este comportamiento, y así encontrar las soluciones más efectivas y eficientes desde una acción gubernamental.

Propósito

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

Aporten insumos para diagnosticar e identificar elementos culturales y sociales que influyen en comportamientos ciudadanos contrarios a la convivencia y el bienestar colectivo.

Faciliten la deliberación social e institucional para diseñar y entender colectivamente las acciones de cultura ciudadana.

Guíen la implementación, el monitoreo y la evaluación rigurosa de las acciones y estrategias de Cultura Ciudadana, buscando actuar estratégicamente y revisar aciertos y oportunidades de mejora.

Integren los ajustes y el escalamiento sostenible de las acciones y estrategias de Cultura Ciudadana, para replicar en distintos escenarios de la ciudad.

Inviten a la comunicación cuidadora y responsable en las acciones y estrategias de Cultura Ciudadana.

La cultura ciudadana como enfoque de política pública

La Cultura Ciudadana es un enfoque de visión compartida, de investigación y medición, y de cambio social a partir de la política pública. En suma, es una manera de gobernar reconociendo la capacidad para la transformación social voluntaria desde el ejercicio de la ciudadanía y la participación activa y democrática. Desde su nacimiento en Bogotá en la década de 1990, este enfoque ha tenido una fértil recepción, adopción y adaptación en diferentes contextos de gobierno, participación ciudadana y pedagógica. Esto ha hecho que tres décadas después la cultura ciudadana sea un activo fundamental de la ciudad de Bogotá, y merezca el reconocimiento a nivel mundial como ciudad pionera en estrategias de gobierno urbano articuladas al cambio de comportamientos y transformaciones culturales.

Este enfoque reconoce que los comportamientos de la ciudadanía tienen múltiples motivaciones, y en ellas convergen los conocimientos y habilidades, las creencias, las emociones, las actitudes, los sesgos y prejuicios, las representaciones sociales, el contexto, y en suma el entramado de significados compartidos que configuran aquello que llamamos cultura. Estos comportamientos, entonces, pueden ser regulados por diferentes tipos de normas: las normas formales cuya expresión más acabada es la ley, las normas morales propias de la consciencia individual, y las normas sociales, relacionadas con las expectativas individuales y sociales. Esto implica que cada tipo de normas tiene sus propios mecanismos de regulación: la regulación formal (acción correctiva, multa, sanción penal), la autorregulación (remordimiento y sentimiento de culpa), y la regulación mutua o regulación social (rechazo social, censura). Concibe los hábitos y comportamientos sociales como resultado de construcciones culturales que pueden aprenderse (y en consecuencia desaprenderse).

El enfoque de Cultura Ciudadana aporta a las políticas públicas, la comprensión de que los comportamientos humanos pueden ser transformados y regulados de manera

limitada por la ley, y que las normas informales suelen ser mucho más poderosas para el cambio comportamental, social y cultural que las reglas formalmente establecidas. En este sentido, la Cultura Ciudadana es entendida como un enfoque que privilegia una mirada cultural de los comportamientos ciudadanos, poniendo el foco en los significados compartidos, en los relatos, las representaciones sociales y las narrativas que estos construyen, en el poder simbólico de los objetos, los espacios y las relaciones sociales, y finalmente en los efectos que esto tiene en las acciones de las personas.

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

- Cuando la solución a una problemática social requiera, más que de grandes inversiones o ajustes jurídico-formales, de cambios de comportamientos puntuales a los que se pueda llegar a través de acuerdos, conversaciones ciudadanas, auto y mutua regulación, o pequeños “Nudges” (empujones) entre otros mecanismos de cambio.
- Cuando se requiera una comprensión de los fenómenos sociales desde una mirada cultural, es decir, desde los factores que explican el comportamiento individual y colectivo a partir de sus motivaciones, sus significados compartidos y sus formas de regulación social.
- Cuando un proceso de cambio social requiere de transformaciones culturales, entendidas como cambio en las creencias, actitudes, hábitos, normas sociales, narrativas y representaciones sociales.
- Cuando se requiera de acciones colectivas que impliquen cooperación, coordinación y aprendizaje social.

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

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

Principios de Cultura Ciudadana 2020



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

__ APRENDIZAJE CONSTANTE: Los datos y la investigación son el punto de partida, de revisión y ajuste.

Cualquier política gubernamental con enfoque de Cultura Ciudadana es curiosa y responsable, se basa en investigaciones y datos de calidad que nos permitan entender a profundidad las acciones de las personas y las dinámicas de interacción en un contexto situado. Si se puede monitorear procesos de forma adecuada, hacer ajustes e iteraciones de las estrategias a medida que se van implementando, y tienen una

orientación pedagógica en donde la ciudadanía, el gobierno distrital, y demás actores de la ciudad puedan ser invitados a compartir un aprendizaje permanente para entender las problemáticas y las soluciones; entonces se está llevando adelante una acción de Cultura Ciudadana.

__ *NARRATIVA: Transformación de la narrativa.*

Las políticas gubernamentales con enfoque de Cultura Ciudadana entienden que la realidad social es una construcción compleja, basada en narrativas¹ que pueden ser re-escritas, es decir: ¿cómo hablamos de nosotros?, ¿qué estamos diciendo sobre nuestros conciudadanos?, ¿cómo estamos contando lo que pasa en nuestra ciudad? En ese sentido, cambiar las historias que nos contamos es vital para lograr cambios culturales que ayuden a resolver problemas colectivos de manera incremental y en diálogo con las trayectorias y el contexto de los participantes.

__ *NO MANIPULACIÓN: El cambio cultural es voluntario.*

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

__ *AGENCIA: Las personas tienen el poder de cambiar.*

Las políticas gubernamentales con enfoque de Cultura Ciudadana piensan en las personas como autónomas, con agencia² y capaces de cambiar, que asumen su corresponsabilidad en los asuntos públicos para construir una mejor convivencia. Todos tenemos la capacidad de transformarnos y de influir en la transformación de nuestra sociedad.

1 Las narrativas son las historias, los relatos que una comunidad comparte sobre la identidad de sí misma o sobre la explicación de aspectos que tenga que ver con su origen, su presente o su futuro.

2 La agencia es la capacidad que tienen los individuos y los grupos de incidir o tomar decisiones sobre sí mismos. Por ejemplo, una comunidad que decide rechazar el abuso a las mujeres está asumiendo la agencia al participar activamente de la decisión que quiere que caracterice a su comunidad.

Glosario de las categorías de análisis de Cultura Ciudadana

_ **Problema:** Es una situación, cuestión o circunstancia, que genera perjuicios o afectaciones a uno o varios actores sociales en un contexto dado.

_ **Comportamiento Problemático:** Es aquella acción observable de los individuos o grupos humanos, que responde a estímulos internos y externos en una situación dada³, y que es determinante en la transformación de la problemática identificada.

_ **Factores Culturales:** Son aquellos factores psicológicos, sociales, simbólicos y materiales que se construyen culturalmente y que motivan, inhiben o refuerzan un comportamiento una acción. En la matriz de consistencia, deben analizarse inicialmente como posibles barreras del comportamiento deseable, y posteriormente, como facilitadores potenciales en la teoría de cambio.

_ **Conocimientos:** Los conocimientos son los cúmulos de información que las personas adquieren a través del aprendizaje y/o la experiencia.

_ **Decisiones razonadas:** Las decisiones razonadas se refieren al proceso de razonamiento en el cual se evalúan las causas y consecuencias, los pros y contras, y los costos y beneficios que se deriven de un comportamiento u otro. Son las razones deliberadas que motivan un comportamiento o la toma de una decisión.

³ A partir del comportamiento problemático priorizado se debe establecer el "Comportamiento Deseable entendido como aquella acción observable que se busca fomentar, motivar y/o fortalecer a través de estrategias y/o de acciones de cultura ciudadana.

_ **Habilidades:** Las habilidades son las capacidades que tienen las personas o grupos para ejecutar una acción de manera práctica y eficiente.

_ **Creencias:** Las creencias son aquellas ideas profundamente arraigadas, dadas por ciertas o altamente probables, que no exigen una evidencia empírica.

_ **Actitudes:** Las actitudes son disposiciones mentales, emocionales y corporales de las personas o grupos frente a un estímulo externo.

_ **Emociones:** Las emociones son estados anímicos y psíquicos relativamente inestables que responden a un estímulo que las personas consideran importante, o al cual son sensibles por su significado.

_ **Heurísticas:** Una heurística es un atajo mental que permite a las personas resolver problemas, emitir juicios y tomar decisiones de manera rápida y eficaz.

_ **Sesgos:** Un sesgo es un error sistemático en el pensamiento que ocurre cuando las personas procesan e interpretan información externa a partir de heurísticas.

_ **Hábitos:** Los hábitos son comportamientos sistemáticos, que se repiten con regularidad y que no implican un esfuerzo importante para quien los realiza. Por el contrario, abandonar un hábito generalmente sí implica un esfuerzo significativo para quien lo hace.

_ **Respuestas automáticas:** Acciones que no son producto de un ejercicio reflexivo y razonado, sino reacciones reflejas no conscientes que se derivan de aprendizajes previos.

_ **Normas formales:** Las normas formales son aquellas reglas escritas, establecidas y manifiestas, y que cuentan con un respaldo institucional para su cumplimiento y para su respectiva sanción.

_ **Juicios y valoraciones:** Los juicios y valoraciones son opiniones individuales, evaluativas, que involucran un posicionamiento frente a un evento o una situación. Estos generalmente tienen como referencia un ideal del “deber ser”.

_ **Normas morales:** Las normas morales son aquellas pautas que definen lo que cada individuo considera moralmente bueno/malo, aceptable/inaceptable, justo/injusto, basado en sus convicciones, principios y valores propios.

_ **Expectativas:** Las expectativas son un tipo específico de creencias que predicen o anticipan un evento o situación. Esto puede incluir ideas, reacciones,

emociones acciones, o comportamientos que puedan tener las demás personas. Anticipar estas acciones y darlas por ciertas, es uno de los factores que más influye en las acciones o comportamientos propios.

_ Normas sociales: Las normas sociales son reglas o pautas de comportamiento frente a la cual los individuos prefieren conformarse, bajo la creencia condicional de que la mayoría de las personas también la siguen (expectativas empíricas); y que la mayoría de ellas esperan lo mismo con respecto a los demás (expectativas normativas). Cuando estas condiciones se dan, lo más probable es que una persona oriente sus comportamientos según estos mandatos sociales, muchas veces sin ser conscientes de ello o sin estar necesariamente de acuerdo.

_ Escenografía: Las escenografías son los espacios de la ciudad en donde los comportamientos adquieren significado individual y social. Están compuestas por los objetos, las estructuras y los lugares. Un mismo comportamiento puede tener significados distintos dependiendo de dónde ocurre, frente a quién, de en qué estado está el lugar. La escenografía es la que configura el contexto de un comportamiento.

_ Infraestructura y recursos: La infraestructura hace referencia a aquellas estructuras que pueden ser arquitectónicas, urbanísticas, económicas o institucionales, que determinan los comportamientos ciudadanos. Incluyen objetos, herramientas, recursos y todos aquellos elementos que condicionan las maneras de actuar desde lo material (un puente, un andén, una silla en una sala de espera, una oficina, una canalización, un contenedor de basura etc).

_ Narrativas: Las narrativas son las historias, los relatos compartidos, y cargados de significados, que escuchamos y reproducimos sobre lo que somos, lo que nos define, lo que nos da identidad. Existen narrativas sobre los distintos roles, sobre los grupos sociales, sobre las naciones etc

_ Representaciones sociales: Las representaciones son constructos de significado sobre personas, grupos, objetos, lugares etc, desde los que se las clasifica, se las explica y se las evalúa, de acuerdo con el propio sentido común. Las representaciones sociales configuran una actitud hacia el objeto de la representación, lo que genera reacciones emocionales diversas, y la persistencia de estereotipos, sesgos, creencias, y comportamientos motivados por ellas.

Otros conceptos centrales de Cultura Ciudadana

_ ACUPUNTURA CULTURAL: Es un principio que invita a focalizar y delimitar muy bien los comportamientos puntuales que se buscan transformar, y los actores que participan de ellos. De esta manera se evita el despilfarro de recursos y la tentación de abordar muchos comportamientos a la vez, y que al final no se logre transformar nada. En ese sentido obedece a un criterio de priorización.

_ CORRESPONSABILIDAD: puede entenderse como un principio de participación, donde los distintos actores sociales se involucran activamente para pensar, construir o implementar soluciones a problemáticas que los afecten. En ese sentido, no se delega toda la responsabilidad de la innovación y la acción prosocial en el Estado y sus instituciones, sino que se suman fuerzas y se aporta desde los distintos sectores de la sociedad (academia, empresa privada, sociedad civil, Estado, entre otros).

_ REGULACIÓN CIUDADANA (AUTO Y MUTUA): Esta forma de regulación opera fundamentalmente a través de llamados de atención propios (desde la propia consciencia) o de otros (desde el grupo social), y que pueden ser sutiles o drásticos. Son acciones que evidencian el límite de una norma y la (posible) sanción moral o social que implica el hecho de romperla. El enfoque de Cultura Ciudadana propende por acciones de regulación amable entre ciudadanos, que promuevan comportamientos prosociales, y donde la sanción impuesta por las autoridades constituya siempre el último recurso.

_ GENERACIÓN DE ACUERDOS: Los acuerdos establecen compromisos entre quienes los establecen, y anticipan (de buena fé) sus acciones. Esto tiene como efecto el fortalecimiento del tejido social, la cooperación para el logro de objetivos colectivos y la prevención de los excesos individualistas. Por tanto, en las acciones de cultura ciudadana es importante promover la capacidad de establecer, cumplir y reparar acuerdos.

_ RECONOCIMIENTO POSITIVO: es la visibilidad y la puesta en escena de una valoración positiva de las acciones y comportamientos ejemplares de los demás. Muchas veces el énfasis se queda en lo negativo. Para la Cultura Ciudadana es importante visibilizar a las personas que cooperan, participan y se movilizan, para así, motivar a que cada vez más personas lo hagan.

_ AGENCIA CULTURAL: Se refiere a aquellas actividades o propuestas creativas que contribuyen al cambio social y al ejercicio de la ciudadanía desde campos como el arte, las humanidades, la pedagogía, el activismo social y la academia. La agencia cultural se refiere a "aquellas interacciones creativas e innovadoras que producen efectos en su entorno. Un agente cultural es entonces aquel que produce cambios con sus actuaciones que irrumpen energizadas en escenarios políticos y sociales. El agente cultural es por definición un agente de cambio social y cultural que, al mismo tiempo que crea nuevas obras que dan placer, puede cambiar por esa misma vía paradigmas en crisis para vislumbrar otras perspectivas" (Mojica, 2016, 479).

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

_ COMUNICACIÓN INTENSIFICADA: es un ejercicio de comunicación permanente, basado en la honradez, la sinceridad y la cercanía, que busca informar cómo van los cambios planteados, los aciertos y desaciertos, y transmitir los mensajes específicos que fortalezcan las acciones en curso y sus impactos.

_ PROSOCIALIDAD: es la capacidad o conducta que tienen las personas de beneficiar a otros sin esperar una retribución, recompensa o beneficio a cambio.

El protocolo I.D.E.A.R.R

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



I

IDENTIFICAR

Fase diagnóstica



DE

**DISEÑAR Y
ENTENDER**

*Fase de diseño,
formulación,
deliberación social*



AR

ACTUAR Y REVISAR

*Fase de
implementación del
piloto de intervención.
Fase de seguimiento y
evaluación*



R

**REFORZAR Y
REPLICAR**

*Fase de aprendizaje,
iteración y
escalamiento
sostenible*

Abordar los problemas sociales desde una mirada cultural no es sencillo. Es fundamental una comprensión amplia de los problemas y los factores culturales que se relacionan con ellos, para luego hacer el ejercicio de delimitación, priorización, diseño y posterior intervención. Este protocolo ofrece un conjunto de fases, hitos y actividades que, a manera de lista de referencia, permiten a los equipos de trabajo de las diferentes entidades IDEARR acciones que atiendan los factores culturales (comportamientos, emociones, actitudes, creencias, prácticas y narrativas) que subyacen a una

problemática específica. El aprendizaje constante y la iteración son fundamentales para el diseño y la implementación de estrategias de cultura ciudadana, con lo cual se asume que una hipótesis o un diseño inicial siempre debe estar sujeto a evaluación, ajuste y actualización. A pesar de que este “mapa de ruta” se presenta de manera lineal, lo cierto es que este es un proceso de “ida y vuelta” constante, en el que se debe estar atento para realizar los cuestionamientos, el monitoreo y los ajustes en cada uno de los hitos y actividades planteadas. Volver uno o varios pasos atrás no debe entenderse como un retroceso, sino como un ejercicio importante para potenciar y mejorar el diseño inicial. Se señalarán con un círculo los hitos que son indispensables para cada una de las fases, entendiendo que las demás son recomendables pero pueden obviarse según cada caso particular.



Identificar

Fase diagnóstica

Uno de los puntos más relevantes para diseñar una estrategia sólida desde un enfoque cultural, es realizar un diagnóstico que permita entender y acotar el problema con el que se quiere trabajar, para a partir de ahí, comprender los comportamientos puntuales que se relacionan con él, y las motivaciones, actitudes, creencias, emociones, y demás factores culturales que lo sustentan. Para ello es clave tener en cuenta el contexto local donde se va a desarrollar e implementar posteriormente la estrategia. Es decir, conocer el tipo de actividades, gustos y preferencias que se dan en ese escenario, en suma, la manera en la que operan allí los sentidos y significados compartidos.

Contar con información clara y organizada hace posible que se prioricen y focalicen los aspectos claves para pensar un cambio comportamental, un diálogo ciudadano con saldo pedagógico, y en suma una transformación cultural.

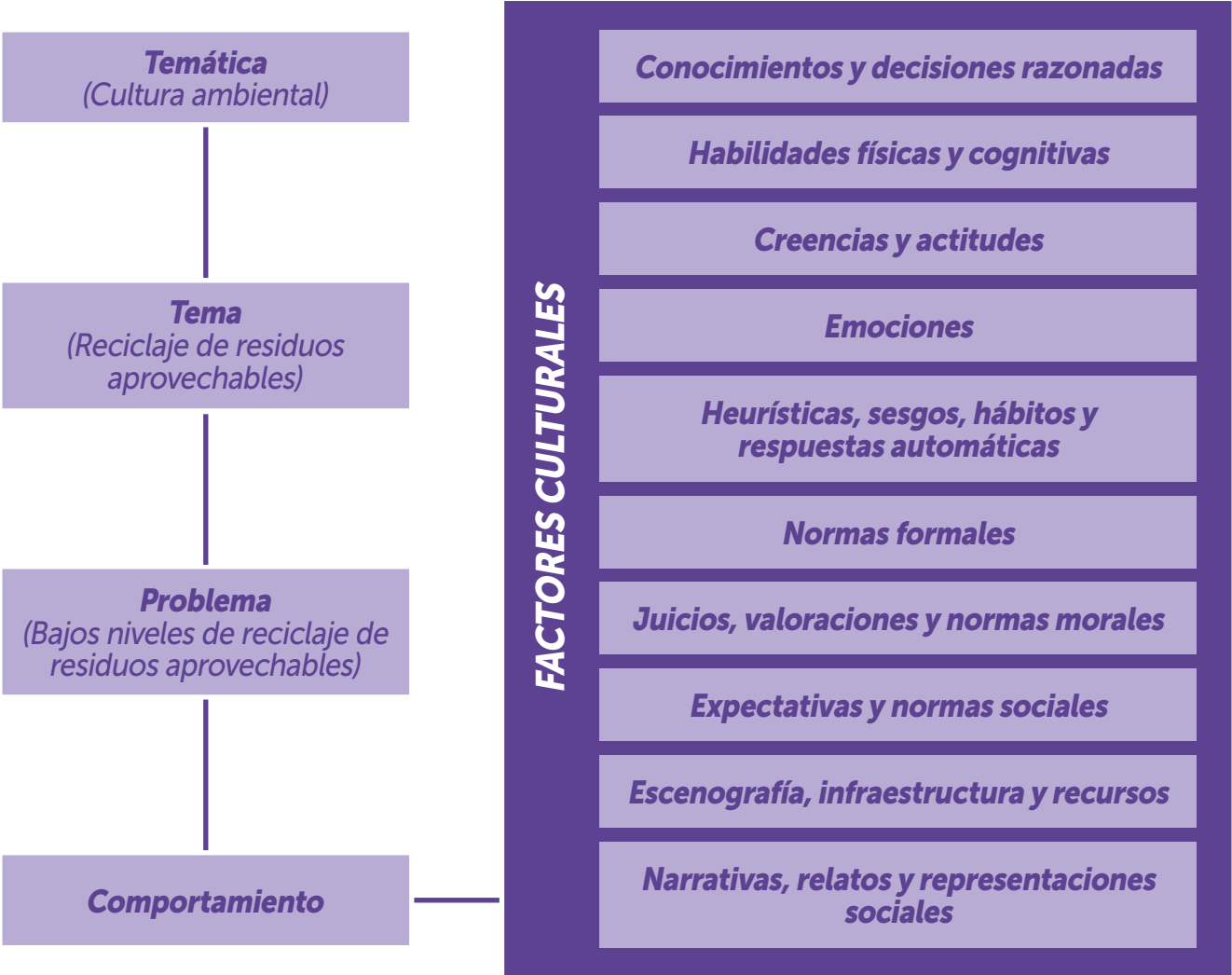
El diagnóstico, además, es esencial porque introduce una línea base que funciona como punto de partida de la acción, y permite identificar si existen o no transformaciones en los comportamientos, creencias, o actitudes a partir de las acciones, y en qué proporción; es decir, cómo estábamos antes de la intervención y cómo estamos ahora. Esto posibilita observar y analizar el comportamiento en el tiempo, de los diferentes indicadores, así como identificar los posibles avances en el cambio que se espera dentro de una comunidad específica (Forero Torres, 2018).

Para el adecuado desarrollo de la fase diagnóstica, a continuación, se propone una ruta de acciones estratégicas (hitos) con el propósito de organizar el proceso de Identificar el problema y caracterizarlo:

A lo largo de todo el protocolo IDEARR, es importante ir recogiendo los insumos para la construcción de una memoria social de las estrategias. Para ello se sugiere consultar el Anexo A: Guía para la construcción de memorias sociales.

Hito 1.1	Identificar el problema y una primera aproximación a los comportamientos ciudadanos asociados. El primer paso es identificar el problema que se quiere abordar y las hipótesis exploratorias de trabajo, enfocándose en comportamientos y factores culturales que los pueden motivar o reproducir. Anexo 1. <i>Guía para la Identificación del problema.</i>
Hito 1.2	Mapeo de actores relacionados con la problemática o con su posible solución (públicos, privados, comunitarios, agencias y expertos internacionales). Anexo 2. <i>Guía para el mapeo de actores.</i>
Hito 1.3	Espacio de socialización de actores clave en una mesa temática. Esta mesa es el espacio para exponer, discutir y alimentar la comprensión del problema identificado. Plantear lecturas variadas y complementarias desde los distintos actores participantes, y eventualmente será el espacio de reunión del equipo que coordina, acompaña y es responsable de la ejecución de las acciones y actividades de la estrategia. Esta será la mesa técnica. Anexo 3. <i>Guía para la identificación de comportamientos.</i>
Hito 1.4	Construcción de estado del arte institucional, técnico y práctico. Se trata de identificar y estudiar los antecedentes de trabajo en el tema de la estrategia para identificar información que sea relevante para el diseño desde los aspectos institucionales, técnicos/conceptuales y en su implementación práctica. Anexo 4. <i>Guía para la identificación de fuentes de datos.</i>
Hito 1.5	Diseño e implementación del diagnóstico cualitativo y cuantitativo para caracterizar, comprender y priorizar los comportamientos puntuales relacionados con la problemática, y los factores culturales relacionados con ella. Estos instrumentos deben abordar conocimientos y capacidades, creencias, expectativas, actitudes, representaciones y normas sociales, además de comportamientos. Además se deben estudiar significados y relaciones que se presenten en las situaciones problemáticas identificadas, en relación con los actores, los espacios, los símbolos, los objetos y los relatos que circulen allí. Para esto se recomienda utilizar metodologías mixtas (cuantitativas y cualitativas) como encuestas, análisis de información secundaria, aforos, entrevistas semi estructuradas o grupos focales con formularios en los cuales se definan categorías temáticas de preguntas pertinentes. Anexo 5. <i>Guía de identificación de factores culturales asociados a la problemática.</i> Anexo 6. <i>Matriz de consistencia.</i> Anexo 7. <i>Guía para el diseño de encuestas.</i> Anexo 8. <i>Guía para diseñar observaciones cualitativas.</i> Anexo 9. <i>Guía para construir indicadores.</i>
Hito 1.6	Procesamiento, sistematización y análisis de los resultados del diagnóstico identificando los hallazgos más relevantes, la relación entre variables analizadas, las relaciones causales, las creencias, actitudes, expectativas, sesgos, normas sociales y representaciones sociales encontradas, así como las capacidades, barreras y oportunidades para el cambio comportamental deseado.
Hito 1.7	Construcción de una línea de base de la problemática, en donde se organizan los indicadores, los hallazgos, la confirmación o falsación de las hipótesis iniciales y emergentes, y a partir de ello dar respuestas a las preguntas de investigación.
Hito 1.8	Presentación de los resultados de la línea de base en la Mesa temática para discusión y análisis conjunto.

Infografía de los factores culturales asociados a la problemática (categorías de análisis)



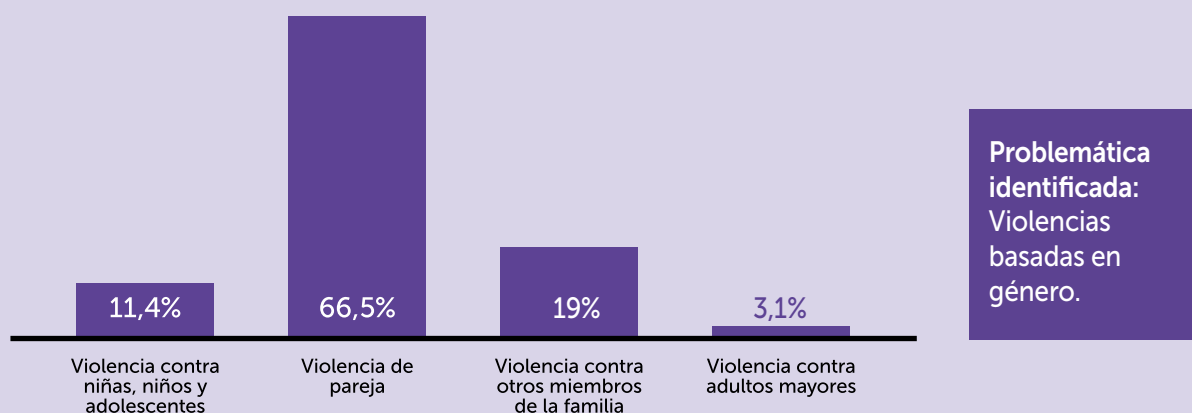
EJEMPLO

Este ejemplo no pretende exponer rigurosamente todos los resultados del diagnóstico, sino ejemplificar algunos de los hitos relevantes de la estrategia de prevención de violencias de género, desaprendizaje del machismo y promoción de masculinidades corresponsables y no violentas, Línea Calma, aplicando el modelo IDEARR.

Las violencias basadas en género constituyen una preocupación cada vez más importante dentro de las políticas públicas, gracias a las luchas emprendidas por grupos de mujeres activistas, académicas y servidoras públicas, que han puesto en evidencia las inequidades, las agresiones y las prácticas de poder y dominación ejercidas por las estructuras machistas que atraviesan nuestras sociedades. Esto ha ayudado a desnaturalizar condiciones laborales, domésticas, afectivas, y en general relaciones sociales violentas basadas en el género. Gracias a ello, hoy se cuenta con más información cuantitativa y cualitativa acerca del fenómeno, y una discusión pública amplia acerca de cómo reducir y eliminar estas formas de violencia en todas sus expresiones.

Según el Instituto Nacional de Medicina Legal, el 66% de la violencia intrafamiliar se presenta contra la pareja, en ocho de cada diez casos la violencia fue ejercida por hombres y en dos de cada diez por mujeres, y al indagar sobre las causas registradas por esta entidad, aparecen el “machismo e intolerancia” y los “celos y desconfianza” como las principales. Con esta información fue posible hacer un primer análisis del problema, y en un ejercicio de acupuntura cultural, identificar y priorizar el comportamiento puntual que se quiere intervenir a través de una estrategia de cultura ciudadana: comportamientos violentos de hombres Hombres mayores de 18 años hacia sus parejas o ex parejas, motivados por los celos y la desconfianza que reproduce una masculinidad hegemónica.

Violencia intrafamiliar en Bogotá

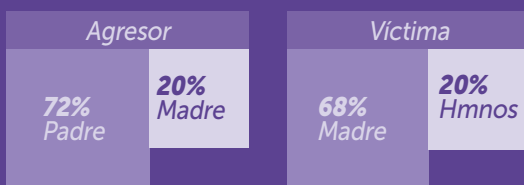


(Instituto Nacional de Medicina Legal y Ciencias Forenses, 2018).

Comportamiento priorizado que se desea cambiar: Agresiones (físicas, psicológicas y demás) de hombres a sus parejas o ex parejas motivadas por celos, desconfianza y otras emociones.

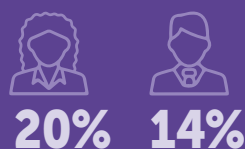
Con base en la selección del comportamiento específico, el equipo de la SCCGC llevó a cabo un diagnóstico de metodologías mixtas sobre las motivaciones culturales de la violencia de pareja, encontrando que, en cuatro de cada diez encuestados Bogotá, presenciaron violencia de pareja en su infancia (hombres y mujeres por igual). En siete de cada diez casos esta provino del padre, y en dos de la madre. El 20% de las mujeres y el 14% de los hombres encuestados reportaron haber sido agredidos por sus parejas. El 59% de los casos en que hombres y mujeres fueron agredidos por sus parejas la motivación fueron los celos y la infidelidad; asimismo, quienes reconocieron agredir a sus parejas, en un 52% dijeron que la razón principal también fueron los celos y la infidelidad.

¿Presenció usted agresiones al interior de su hogar?

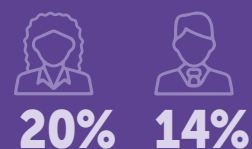


Las personas que respondieron haber sufrido violencia al interior del hogar, reportan un 21% más de casos de conflictos de pareja que han terminado en agresiones, respecto a quienes no han sufrido de violencia intrafamiliar.

¿Ha sido agredido/a por su pareja?



¿Ha reaccionado agresivamente con su pareja?



¿Qué motivó estas situaciones?

La principal motivación: **Celos y la infidelidad** en el 59% y el 52% de los casos.

¿Qué ocurrió?

Comportamientos principales compartidos:
Ofensas, insultos, empujones o golpes.

Hombres presenciaron +: **Revisión de su celular.**

Mujeres experimentaron +: **Amenazas, atentado contra su vida, agresiones sexuales, agresión con un objeto.**

Sin embargo, al indagar la manera en la que se ejerció la violencia, los hombres reportaron haber recibido insultos, ofensas y que sus parejas les revisaron el celular, mientras que las mujeres reportaron además de los insultos, amenazas, agresiones sexuales, y atentados contra su vida. Esto muestra una diferencia importante en relación con la gravedad de la violencia ejercida de hombres a mujeres con respecto a la situación inversa.

Como se indicó anteriormente, desde el enfoque de cultura ciudadana, es vital conectar estos comportamientos con motivaciones socioculturales que nos permitan comprender los aspectos

simbólicos, narrativos y sociales que justifican, informan y normalizan fenómenos como la violencia de pareja. Teniendo como referencia estudios sobre las múltiples violencias ejercidas por hombres a nivel mundial, se identificó como hipótesis la relación entre la violencia de pareja y las normas sociales y las creencias sobre la masculinidad en la ciudad de Bogotá.

[...] el informe de Promundo - que recopila investigaciones empíricas desarrolladas a nivel mundial- señala que las construcciones tradicionales de la masculinidad incluyen la inhabilidad de reconocer las emociones propias y las experiencias emocionales de los demás (Heilman & Barker, 2018, p. 70). Como consecuencia, estos mandatos invitan a los hombres a inhibir la expresión de sus emociones, instruyéndolos socialmente a abstenerse de demostrar cualquier vulnerabilidad emocional o a nutrir cualquier tipo de conexión emocional íntima (Heilman & Barker, 2018, p. 74, citado en: Subsecretaría de Cultura Ciudadana y Gestión del conocimiento, 2021.) p. 22.

Con la problemática definida y el comportamiento puntual identificado y delimitado, se procedió al levantamiento de información específica en Bogotá, a partir del diseño y la aplicación de instrumentos mixtos de investigación. Estos se diseñaron orientados por las categorías de análisis del enfoque de cultura ciudadana (factores culturales), dando especial importancia a las expectativas sociales relacionadas con los comportamientos de los hombres, las percepciones sobre sus necesidades emocionales y la presencia del machismo dentro de la construcción identitaria de la masculinidad. (Subsecretaría de Cultura Ciudadana y Gestión del Conocimiento, 2021).

Se identificaron como factores culturales relevantes algunas representaciones y normas sociales asociadas a la masculinidad, y al manejo emocional que los hombres tienen para gestionar sus celos, su desconfianza y su ira. En Bogotá, hombres y mujeres identificaron como principales normas sociales la hipersexualidad masculina, el control sobre las parejas y la aversión a la humillación.

En Bogotá, se espera de los hombres

	Ser muy activos sexualmente.	Ser exitosos conquistando mujeres.	No dejarse poner los cachos de sus parejas.	No dejarse humillar de nadie.
	57%	50%	52%	44%
	65%	57%	52%	64%

Frente al manejo de emociones, los hombres de Bogotá dejan ver múltiples vacíos como creencias propias del machismo. Por ejemplo, creen que deben ser más reservados con sus emociones que las mujeres o resolver sus problemas sin buscar ayuda. Además, según los resultados, aunque el 50% de los hombres encuestados cree que los demás hombres hablan de sus emociones con sus amigos (creencia o expectativa), solo el 13% reportó hacerlo (comportamiento).



Los hombres quisieran manejar mejor sus emociones pero no saben cómo.

57%

Los hombres no saben pedir ayuda cuando lo necesitan.

50%

En general, los hombres son capaces de resolver los problemas por sí solos.

52%

¿Con quién cree usted que los hombres sienten más confianza para expresar sus emociones?



Piense en su relación con sus amigos ¿qué hacen principalmente cuando se encuentran virtual o físicamente?



Hallazgos priorizados:

- La violencia de pareja es predominante dentro de la violencia intrafamiliar.
- Esta se ejerce mayoritariamente por hombres jóvenes hacia sus parejas o ex parejas.
- Quienes experimentaron la violencia intrafamiliar tienen mayor probabilidad de reproducirla.
- La violencia de pareja ejercida por hombres está motivada principalmente por celos, desconfianza y miedo a la infidelidad.
- Existen normas sociales asociadas a la hipersexualización, el honor y el control de la pareja que constituyen la masculinidad hegemónica.
- Los hombres prácticamente no hablan de sus emociones, y aunque quisieran manejarlas mejor, no saben cómo hacerlo.



Diseñar y Entender

Fase de diseño, formulación y deliberación social.

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

Hito 2.1

Interpretación, priorización y análisis de los resultados de la línea de base. identificación de las **barreras y facilitadores** del comportamiento deseado que surgen del diagnóstico, la revisión de intervenciones que se han realizado anteriormente y la priorización de las problemáticas a abordar. Esta priorización orientará los objetivos que se planteen.

Hito 2.2

Ideación de la estrategia con los actores clave involucrados. A partir de la priorización realizada, y de la identificación de barreras y oportunidades, se abre una lluvia de ideas en la Mesa Temática para acordar el tipo de acción que requiere la estrategia, la orientación que va a tener esta según los objetivos que se definan, y el alcance que se espera obtener.

Anexo 10. Criterios para priorizar y escoger las posibilidades de intervención.

Anexo 11. Modelo FESTIN.

Anexo 12. Modelo RESPUESTA.

Hito 2.3

Diseño de la estrategia. incluyendo teoría de cambio, modelaje y prototipado, y plan de acción con metas, actividades, responsables, productos, cronogramas, y presupuestos.

Nota: La teoría de cambio es un producto de vital importancia porque orienta todo el diseño de la estrategia

Anexo 13. Guía para la teoría de cambio.

Hito 2.4	<i>Diseño de instrumentos y protocolos de medición, monitoreo y evaluación del piloto</i>, incluyendo indicadores de proceso y de impacto en el cambio cultural y comportamental. Nota: El hito 2.3 y 2.4 deberán avanzar simultáneamente y articulados. Anexo 9. <i>Guía para construir indicadores.</i>
Hito 2.5	<i>Definición de la estrategia narrativa y de comunicación cuidadora.</i> Anexo 14. <i>Guía para construir narrativas y estrategias comunicaciones cuidadoras.</i>
Hito 2.6	<i>Revisión final de la estrategia por parte de la Mesa temática</i>, convocada para verificar y prever impactos desde la acción sin daño.

Antes de iniciar el diseño, se deben retomar algunas lecciones que el enfoque de cultura ciudadana ha logrado recoger a lo largo de todas sus experiencias en la gestión pública.

Algunas ideas para orientar la acción -según las barreras identificadas- (Michie S, Atkins L, West R. 2014)

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

NOTA: ¿Qué se debe evitar cuando se diseñan estrategias de Cultura Ciudadana?

- Ridiculizar o humillar a la gente.
- Hacer uso de estereotipos o de generalizaciones discriminatorias.
- Repetir o copiar acciones sin entender el contexto.
- Promover cambios de comportamiento a partir del miedo o del castigo.
- Hacer énfasis en el comportamiento problemático más que en el deseado.
- Basar acciones en cambios individuales únicamente.
- Basar las acciones de cambio exclusivamente a través de carteles, afiches o volantes.
- Pretender transformaciones generales, sin acotar o delimitar comportamientos.

EJEMPLO

Una vez se identificaron y priorizaron los comportamientos, se inició con el diseño de una estrategia orientada a atender la contención de hombres en estado de alteración socioemocional, que tuvieran el riesgo de cometer agresiones contra sus parejas, y que quisieran adquirir algunas herramientas para desactivar actitudes machistas y/o construir nuevas formas de la masculinidad. Ante la falta de una oferta institucional pública dirigida a atender posibles victimarios, se estructuró la Línea CALMA:

“Calma - Línea de Escucha para Hombres”: El objetivo de esta acción es poner a disposición de los hombres mayores de 18 años en Bogotá, una plataforma telefónica con dos servicios: 1) escuchar y orientar a los usuarios que se comuniquen con la línea cualquiera que sea el motivo de su llamada y 2) ofrecer herramientas para el desaprendizaje del machismo a partir de planes de trabajo psicoeducativo (entre 5 y 10 encuentros dinamizados por video llamadas) para proporcionar a los usuarios, según su perfil y necesidades, herramientas para: a) el manejo de emociones potencialmente agresivas, b) la comunicación asertiva y efectiva, c) la construcción de acuerdos en pareja, d) la revisión de mitos del amor romántico, y e) la revisión de las masculinidades patriarcales. Esta línea iniciará con un piloto de tres meses a partir del cual se espera recolectar información en torno al funcionamiento de la Línea, a la demanda de la Línea, a la efectividad de los protocolos y de las herramientas de transformación cultural y comportamental, entre otras. Una vez finalizado el piloto, se identificarán las oportunidades de mejora para llevar a cabo una implementación extensiva para la duración del PDD 2020-2024.

La teoría de cambio que estructuró la línea Calma se presenta a continuación:

Teoría de cambio - Línea Calma

La teoría de cambio elaborada en torno a Calma Línea de Escucha para Hombres es el resultado del análisis de los datos que se obtuvieron a partir del proceso de diagnóstico implementado por el equipo de la Subsecretaría de Cultura Ciudadana. En general, esta teoría de cambio busca hacer explícitos los mecanismos de cambio social o facilitadores con los que se busca romper con las barreras identificadas para reducir la violencia de pareja contra las mujeres en Bogotá, teniendo en cuenta que las decisiones en cuanto a la formulación, implementación y seguimiento de las múltiples acciones de la estrategia deben sustentarse en hipótesis o suposiciones de cambio que puedan ser evaluadas a partir de indicadores de impacto.

Las preguntas claves que orientan la teoría de cambio deben hacerse retrospectivamente, de la siguiente manera:

- ¿Qué cambio comportamental y cultural se busca lograr con la estrategia?
- ¿Qué resultados a largo y a mediano plazo se deben conseguir previamente para llegar a ese cambio?
- ¿Qué mecanismos / facilitadores se van a implementar desde la entidad para lograr esos resultados en el mediano y en el largo plazo?
- ¿Qué indicadores se van a generar para medir la efectividad de los mecanismos y de sus hipótesis?
- ¿Qué instrumentos se van a formular para materializar esta medición?
- ¿Qué hipótesis o suposiciones fundamentan la creación y la implementación de esos mecanismos o facilitadores de cambio?
- ¿Qué datos sustentan la creación de estas hipótesis o suposiciones de cambio?

Problema	Situación Problemática	Comportamiento Problemático <i>(Priorizar principales microcomportamientos)</i>	Barreras Identificadas	Posibles Facilitadores	Mecanismos de Cambio	Hipótesis sobre Mecanismos de Cambio	Resultados Esperados	
Violencia de Género	Violencia de género en el ámbito intrafamiliar y de pareja	Agresiones físicas y psicológicas ejercidas por hombres heterosexuales cisgénero mayores de 18 años hacia sus parejas mujeres heterosexuales cisgénero	Conocimientos y decisiones razonadas	N/A	N/A	N/A	N/A	Entonces, lograremos contribuir a que los hombres resuelvan los conflictos con sus parejas de forma pacífica y sin recurrir a la violencia física o psicológica
			Habilidades físicas o cognitivas	Los hombres no tienen habilidades para manejar sus emociones (76%) o para pedir ayuda (60%)	Aumentar las habilidades individuales de los hombres para manejar mejor sus emociones	Formación en habilidades emocionales	Si ofrecemos herramientas de aprendizaje emocional y psicoeducativas para aumentar las habilidades individuales de los hombres en el manejo de sus emociones	
			Creencias y actitudes	Los hombres creen que deben resolver sus problemas solos (56%)	Visibilizar los beneficios que trae para los hombres pedir ayuda para resolver sus problemas.	Persuasión	Si visibilizamos los beneficios positivos que trae para los hombres pedir ayuda aumentando a través de comunicación y pedagogía	
				Los hombres creen que es normal ser más reservados con sus emociones que las mujeres (75%)	Visibilizar a hombres compartiendo sus emociones	Persuasión, Regulación Social y Modelación	Si divulgamos a través de acciones comunicativas a los grupos de referencia de los hombres modelando los comportamientos deseados en torno al manejo de sus emociones	
			Emociones	Se identifican los celos como la principal motivación para que hombres y mujeres ejerzan violencia sobre sus parejas (59%-52%)	Crear herramientas de acompañamiento para que los hombres de Bogotá aprendan a manejar sus celos de forma pacífica	Formación en habilidades emocionales	Si ofrecemos a los hombres herramientas psicoeducativas para el manejo de los celos y del control	
			Sesgos, heurísticas y comportamientos automáticos	N/A	N/A	N/A	N/A	
			Normas Formales	N/A	N/A	N/A	N/A	
			Juicios valoraciones y normas morales	N/A	N/A	N/A	N/A	
			Expectativas y normas sociales	Se espera de los hombres actuar de manera violenta frente a los celos (46%) Se espera de los hombres ejercer control sobre sus parejas (52%) Se espera de los hombres "no dejarse humillar de nadie" (64%)	Cambiar las expectativas sobre el comportamiento de los hombres frente a los celos y al control sobre sus parejas como algo normal y demostrar hombres que lo manejan de forma distinta.	Persuasión, Regulación Social y Modelación	Si cambiamos las expectativas sobre el comportamiento de los hombres frente a los celos y al control sobre sus parejas como algo normal y hacemos visibles formas para manejarlo de forma distinta.	
			Escenografía, infraestructura y recursos	Se cree que los hombres hablan de sus emociones con sus amigos, pero realmente no tienen espacios para hacerlo	Crear un espacio para que los hombres hablen de sus emociones	Infraestructura Institucional	Si creamos una infraestructura en el Distrito para que los hombres hablen de sus emociones	
				El Distrito no cuenta con una infraestructura de servicios de prevención dirigidos a hombres	Crear una infraestructura en el Distrito dirigida a hombres para la prevención de las violencias			
			Narrativas, relatos y representaciones sociales	Se identifican narrativas en torno a la masculinidad, al amor romántico y al machismo como motivaciones de la violencia de pareja	Crear nuevas narrativas y referentes en torno a la masculinidad, al amor y a los roles de género	Creación de nuevas narrativas	Si creamos nuevas narrativas y referentes en torno a la masculinidad, al amor y a los roles de género	



Actuar y Revisar

Fase de pilotaje, implementación, seguimiento y evaluación

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

Hito 3.1

Convocatoria a la Mesa temática para definir las funciones, tareas y compromisos de cada uno de ellos en la implementación. Es importante tener en cuenta la Red de Cultura Ciudadana y Democrática como aliada estratégica para la territorialización de las acciones propuestas.

Hito 3.2

Implementación de la estrategia narrativa y de comunicación cuidadora.

Anexo 14. *Guía para construir narrativas y estrategias comunicaciones cuidadoras.*

Hito 3.3

Planeación y ejecución de un piloto, con al menos una iteración (implementación, evaluación.). Para evitar que la estrategia fracase por fallas no contempladas en el diseño o la implementación, es recomendable hacer un piloto de menor escala en el que se pongan a prueba fortalezas y debilidades de las acciones, y se evidencien posibilidades de mejora y ajuste. Esto ayudará a que la masificación y la réplica de la estrategia tenga un mejor resultado.

Hito 3.4

Análisis y revisión de los resultados del piloto incluyendo una medición de contraste con la línea base.

Hito 3.5

Presentación y retroalimentación de los resultados del piloto con en la mesa temática.

Hito 3.6

Socialización de los resultados obtenidos a la ciudadanía, en el marco de la estrategia narrativa y de comunicación cuidadora.

SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN

Los procesos de seguimiento y evaluación permiten conocer el nivel de éxito o fracaso de las estrategias. Mientras el seguimiento permite evidenciar el progreso y el cumplimiento de los objetivos de las acciones propuestas, la evaluación brinda una percepción global del alcance de la estrategia. El seguimiento y evaluación permiten la gestión orientada a los resultados, fortaleciendo los procesos de planeación en el futuro.

1. Seguimiento

El seguimiento o monitoreo de una las estrategias busca evidencia clara y confiable de los avances de cada una de las acciones. Si no se cuenta con información de calidad para ello, las mediciones serán defectuosas y pueden conllevar a conclusiones erradas de la realidad.

Aunque existen diferentes tipos de indicadores, a continuación se presentan los más relevantes:

1.1. Indicadores de gestión: miden el número y calidad de las actividades programadas en relación con los recursos humanos, financieros y técnicos con los que se implementó el conjunto de acciones. Este tipo de indicadores permite evaluar el esfuerzo administrativo de la intervención. Ejemplo: Número de estudios realizados para la construcción de centros de felicidad.

1.2. Indicadores de producto: miden el número de productos y/o servicios generados y entregados a la comunidad de acuerdo con los parámetros establecidos. Ejemplo: Número de centros de felicidad en funcionamiento.

1.3. Indicadores de resultado: miden los resultados de corto plazo de una intervención sobre las variables de resultado que recaen en la población. Este tipo de indicadores, en la medida de lo posible, es deseable calcularlos debido a que aportan información importante sobre el éxito de la intervención. Ejemplo: Reducción de consumo de drogas en las poblaciones cercanas a los centros de felicidad.

2. Evaluación

La evaluación de los procesos es una forma de evidenciar si las acciones implementadas están aportando al cumplimiento de los objetivos planteados en un proyecto, programa o estrategia. La evaluación permite conocer, ajustar o incluso replantear estas acciones con información confiable y desagregada (según los indicadores contruidos). Existen diferentes tipos de evaluaciones dependiendo de los alcances y los momentos en los que se realizan. Las clasificaciones más conocidas son:

2.1. Según el tipo de información analizada

a. Evaluación cualitativa: este tipo de evaluaciones son empleadas cuando los fenómenos a medir tienen ciertas características que impiden la aplicación de las métricas cuantitativas convencionales. Este tipo de evaluaciones tienen amplias aplicaciones en los estudios de las ciencias sociales. No es excluyente con la evaluación cuantitativa, por el contrario, la complementa y fortalece. Ejemplo: evaluar la percepción de los usuarios sobre la contaminación del aire en las zonas donde opera el servicio público de transporte masivo.

b. Evaluación cuantitativa: se basan en la medición numérica de los fenómenos persiguiendo su objetividad. Los datos que alimentan a estas evaluaciones provienen por ejemplo de registros administrativos, encuestas o pruebas. Una buena calidad de los datos permite extrapolar conclusiones a otros grupos poblacionales mediante técnicas estadísticas. Ejemplo: evaluar los niveles de contaminación del aire en las zonas donde opera el servicio público de transporte masivo.

2.2. Según el momento de la evaluación.

a. Evaluación ex ante: son aplicadas para obtener información del fenómeno a evaluar previa a la intervención, y así contrastar con los resultados futuros. Los datos recopilados de estas evaluaciones son conocidos como línea base. Ejemplo: evaluar los niveles de tolerancia a la corrupción antes de implementar una estrategia que pretende evidenciar que la corrupción es más común de lo que parece.

b. Evaluación intra: estas evaluaciones son importantes porque permiten conocer el avance en los objetivos durante la ejecución de las estrategias. Una buena medición durante la intervención permite corregir y ajustar el rumbo de las intervenciones. Ejemplo: evaluar los niveles de tolerancia a la corrupción mientras se está llevando a cabo la implementación de una estrategia que pretende evidenciar que la corrupción es más común de lo que parece.

c. Evaluación ex post: estas evaluaciones son realizadas una vez culmina la intervención, (o en un punto de corte previamente definido) con el fin de evaluar los resultados obtenidos. Es posible contrastarlos con la línea base o simplemente con parámetros internacionales.

Ejemplo: evaluar los niveles de tolerancia a la corrupción tiempo después de implementar una estrategia que pretendía evidenciar que la corrupción es más común de lo que parece.

2.3. Según la categoría en la cadena de valor.

a. Evaluación de diseño: este tipo de evaluación permite evidenciar si el diseño de la estrategia fue el correcto de acuerdo con las características del problema a resolver. Los resultados de estas evaluaciones pueden ayudar a descubrir que el problema fue medido de manera incorrecta o se dio respuesta de una manera indebida al fenómeno. Ejemplo: evaluar el diseño de una estrategia para aumentar la confianza en los demás.

b. Evaluación de gestión: estas evaluaciones miden la gestión de los recursos empleados en la intervención o el cumplimiento de los objetivos. Este tipo de evaluaciones permite conocer si los recursos invertidos cumplieron con las expectativas o si este fueron suficientes para atender el problema. Ejemplo: evaluar los costos en relación con los beneficios obtenidos de una estrategia para aumentar la confianza en los demás.

c. Evaluación de resultados: en esta evaluación es posible conocer si la intervención generó efectos positivos, nulos o negativos en el fenómeno analizado. Para ello se estudian cambios generados en los indicadores que miden a la población. **Este tipo de indicadores puede mostrar algún tipo de correlación entre variables establecidas, pero no necesariamente prueba causalidad.** Ejemplo: evaluar si los efectos generados por la estrategia están relacionados con mayores niveles de confianza interpersonal.

d. Evaluación de impacto: este tipo de evaluación permite conocer si existe una relación causa efecto entre la estrategia y los resultados obtenidos, es decir, permite asegurar que **los efectos hallados corresponden de manera inequívoca a la implementación de la estrategia.** Son los resultados más robustos para concluir sobre el éxito de una estrategia. Sin embargo, requieren de procedimientos estadísticos más avanzados y de una calidad en los datos que permita evidenciar el cumplimiento de los supuestos necesarios para las operaciones estadísticas. Las técnicas aquí empleadas son numerosas, pero se destacan el modelo de diferencias, la regresión discontinua y el modelo de coincidencia de puntaje de propensión (PSM por sus siglas en inglés). Ejemplo: evaluar si la política pública aumentó los niveles de confianza interpersonal.

EJEMPLO

Al tener definida la estrategia y sus servicios específicos, se puso en marcha un piloto que permitió abrir el servicio a la ciudadanía, pero también monitorear y descubrir oportunidades de mejora que potencien el impacto de la Línea CALMA.

Se inició con este piloto a través de tres acciones específicas: la apertura de la línea telefónica dirigida al público, la puesta en marcha del acompañamiento psicoeducativo, y la difusión de una estrategia narrativa y de comunicación cuidadora.

Para la apertura de la línea telefónica:

- > Se capacitaron 8 profesionales (4 hombres y 4 mujeres) que operarían como agentes de servicio telefónico.
- > Se brindó atención psicológica en horario de lunes a viernes entre 8 a.m. y 8 p.m. y sábados y domingos de 8 a.m. a 12:00p m.
- > Se establecieron 4 protocolos de atención (emergencias, crisis emocionales, violencia de pareja, violencias en el espacio público).

Para el acompañamiento psicoeducativo:

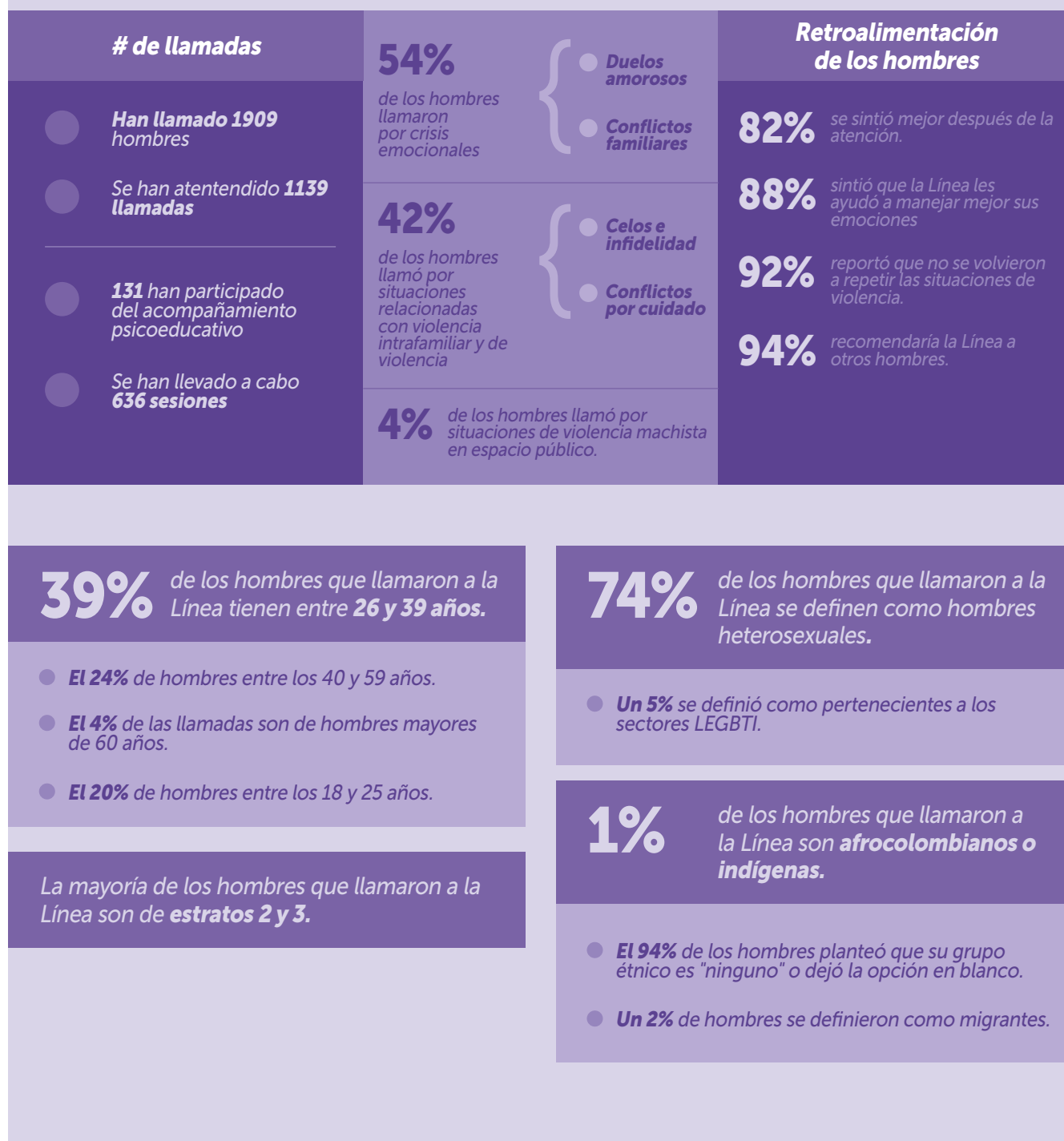
- > Se establecieron canales de acompañamiento a través de videollamadas y/o presenciales, que se agendaron desde una vez por semana, de acuerdo con el perfil de cada usuario.
- > Se ofrecieron herramientas psicoeducativas con enfoque de masculinidades para:

- | | |
|---------------------------------|--|
| — Manejo de emociones | — Celos, control y posesión |
| — Comunicación Asertiva | — Acuerdos en pareja |
| — Dependencia Afectiva | — Duelo Amoroso |
| — Autoestima y proyecto de vida | — Masculinidades alternativas, cuidadoras, no violentas. |

Para la estrategia narrativa:

- > Se invitaron a todos los hombres mayores de 18 años de Bogotá a que llamaran a la Línea Calma cuando quisieran hablar pero sintieran temor, cuando se sintieran solos, cuando se sintieran celosos o entusados o, sencillamente, cuando necesitaran desahogarse.
- > Se hizo una campaña dirigida a la ciudadanía a que le hablara sobre la Línea Calma a los hombres que pudieran beneficiarse de ella. Les invitamos a que los animaran a llamar, y colectivamente, a desaprender el machismo.

Finalizado al piloto, y producto del ejercicio de monitoreo y sistematización de la información se recogieron los siguientes resultados preliminares:



Al analizar la información presentada, es posible construir diferentes tipos de indicadores. Los datos sobre el número de llamadas recibidas y el número de llamadas atendidas son un insumo para la formulación de un indicador de gestión que resulte de la proporción del total de llamadas atendidas respecto al total de llamadas recibidas. Esta información da cuenta de los esfuerzos realizados por el equipo de Línea Calma para la atención de llamadas realizadas por la población objetivo.

Sin embargo, datos como por ejemplo, que el 81% de los hombres se sintieron mejor después de la atención, puede ser clasificados como un indicador de resultado. En este caso no se mide la capacidad de gestión del equipo de Línea Calma, por el contrario la información ayuda entender el éxito que ha tenido la intervención en la población objetivo.



Reforzar / Replicar

Fase de aprendizaje, ajuste y escalamiento sostenible

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

Hito 4.1	Identificación de fallas y oportunidades de mejora para el rediseño de las acciones adelantadas.	Hito 4.6	Revisión de pasos para el escalamiento de la estrategia, su territorialización y masificación.
Hito 4.2	Ajuste y preparación de las acciones para ser iteradas.	Hito 4.7	Revisión de pasos para la deliberación y movilización de aliados locales.
Hito 4.3	Revisión y ajuste de la estrategia de monitoreo y evaluación.		
Hito 4.4	Revisión y ajuste de la estrategia para comunicar el cambio.		
Hito 4.5	Revisión y ajuste de la estrategia para financiar y sostener la iniciativa.		
	Anexo 15. Guía para la sostenibilidad de estrategias de Cultura Ciudadana.		

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

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

EJEMPLO

Al cierre de la vigencia se analizarán los datos recogidos, los indicadores planteados, y los ejercicios de retroalimentación, contrastando con los resultados esperados definidos en fases anteriores, para hacer los ajustes necesarios en los protocolos, los horarios de atención, las estrategias de difusión y comunicación, y se buscará ampliar la cobertura de la línea diversificando los públicos objetivo, y se acordarán las condiciones necesarias para garantizar la sostenibilidad de la estrategia.

Creemos que los equipos de gobierno compartimos la responsabilidad de contribuir a que Bogotá y sus habitantes podamos transitar hacia una transformación cultural de las principales problemáticas que nos aquejan. Esperamos que IDEARR sea una oportunidad para convencernos de la agencia de cambio que tenemos.

Equipo SCCGC-SCRD.

Bibliografía

-
- Alcaldía Mayor de Bogotá (2018). Guía para el seguimiento y evaluación de políticas públicas.
 - Ariely, D (2008). The Dishonesty of Honest People: A Theory of Self-Concept Maintenance. Journal of Marketing Research.
 - Castro, R. y Mokate, K. (1998). Evaluación económica y social de proyectos de inversión. Alfaomega.
 - Corpovisionarios (2013). Marco teórico sobre corrupción. (Documento de trabajo)
 - DNP (2019). Guía para la construcción y análisis de indicadores. Dirección de seguimiento y evaluación de políticas públicas.
 - DNP (2018). Guía para el Seguimiento de Políticas Públicas.
 - Forero, T (2018). Cambio cultural en la gestión pública en Colombia. Bogotá, Colombia. Función Pública.
 - Instituto Nacional de Medicina Legal y Ciencias Forenses. (2018). Forensis. Datos para la vida. Disponible en: <https://www.medicinalegal.gov.co/documents/20143/386932/Forensis+2018.pdf/be4816a4-3da3-1ff0-2779-e7b5e3962d60>
 - Mockus, A (1994). "Anfibios culturales y divorcio entre ley, moral y cultura". Revista Colombiana de Psicología, pág. 3.
 - Michie S, Atkins L, West R. (2014). The behaviour change wheel. A guide to designing interventions. 1st ed. Great Britain: Silverback Publishing. 2014.
 - Mojica, Sarah (2016). "Humanidades y agenciamiento cultural hoy. La propuesta de Doris Sommer" en The Work of Art in the World: Civic Agency and the Public Humanities Cuadernos de Literatura, vol. XX, núm. 39, enero-junio, 2016, pp. 477-481 Pontificia Universidad Javeriana Bogotá, Colombia
 - Murrain, H (2008). "Cultura Ciudadana como Política Pública: Entre indicadores y arte". La cultura Ciudadana, una discusión abierta. Cultura Ciudadana en Bogotá. Nuevas Perspectivas.
 - Secretaría de Cultura, Recreación y Deporte (2019). CONPES 10 de 2019. Política Pública de Cultura Ciudadana.
 - Promundo (2018). LA CAJA DE LA MASCULINIDAD: Un estudio sobre lo que significa ser hombre joven en Estados Unidos, el Reino Unido y México. Eds: Heilman, B.; Barker, G.; Harrison, A.
 - Subsecretaría de Cultura Ciudadana y Gestión del Conocimiento (2021). Estrategia Cultura Ciudadana para la prevención de las violencias de género, el desaprendizaje del machismo y la promoción de masculinidades no violentas y cuidadoras. Bogotá.