

11. Educación ambiental en un mundo de redes

Ismael Peña-López

Profesor de los Estudios de Derecho y de Ciencia Política e investigador en el Internet Interdisciplinary Institute y en el eLearn Center de la Universitat Oberta de Catalunya

Albert Padró-Solanet i Grau

Profesor de Ciencias Políticas y de la Administración e investigador en la Universitat Oberta de Catalunya

11.1. ¿Una revolución digital?

El mundo que conocemos hoy en día es, en gran medida, heredero de las profundas transformaciones provocadas por la revolución industrial que se inició a mediados del siglo XVII, puso en práctica los descubrimientos y las invenciones fruto de la revolución científica de los siglos XVI y XVII, y tomó fuerza a partir de las transformaciones políticas y sociales del siglo XVIII, el siglo de las luces.

Los avances de esta revolución se basaban en la lucha contra dos restricciones fundamentales de la economía moderna:

- La escasez de unos recursos que son en su mayoría materiales y, por tanto, finitos.
- Los costes de producción y de transacción, a menudo ligados a la logística de la producción, la información y las comunicaciones.

La manera en que la sociedad afronta estas restricciones –con las nuevas herramientas que surgen de las diferentes oleadas industrializadoras– supone una intermediación creciente entre todos los ámbitos de la sociedad. Si bien la intermediación no es ninguna novedad, sí lo es el crecimiento ingente derivado de la concentración de procesos en una misma organización (empresas, asociaciones, partidos, sindicatos, parlamentos, escuelas, etc.) que quiere ser más eficiente (hacer más cosas con menos recursos) y más eficaz (alcanzar más objetivos).

Debido a la complejidad cada vez mayor de las organizaciones, y a menudo también a las crecientes necesidades de inversiones para facilitar las tareas a las organizaciones, se necesita una mejor planificación, coordinación y, en definitiva, organización de la toma de decisiones. Si bien tampoco es nueva en la sociedad, la jerarquía se convierte en la arquitectura fundamental a la hora de asignar recursos (materiales, financieros, humanos) a las tareas que se llevan a cabo en una organización. En un contexto industrial, la jerarquía es eficiente y eficaz.

Esto también sucede, por supuesto, en el ámbito de la toma de decisiones públicas, desde la Administración hasta los Parlamentos. Por otra parte, todas las organizaciones que confluirán en conformar lo que llamamos «hacer política» (partidos, sindicatos, grupos de poder, sociedad civil organizada, etc.) también se convertirán en «industrias» que se regirán por los mismos principios.

A grandes rasgos, la revolución digital supone la digitalización de la información y de las comunicaciones. Para todo lo que es intensivo en conocimiento –una proporción cada vez mayor de nuestras vidas y economías–, esto supondrá la redefinición radical de las dos restricciones que mencionábamos antes:

- Los recursos pasarán a ser infinitos (no cuesta prácticamente nada replicar la información digital), y no será necesario acceder físicamente a ellos para poder disfrutarlos.
- Los costes de comunicarse (hablar, negociar, intercambiar bienes y servicios digitales, etc.) pasarán a ser irrisorios (al menos en el terreno técnico).

Todo ello ha tenido profundas consecuencias en la forma en que nos organizamos como sociedad. Así, en el ámbito tecnológico, hemos pasado a depender cada vez más de la web o de las aplicaciones móviles como plataforma. De forma sistemática, hemos ido migrando nuestros datos y comu-

nicaciones del papel al ordenador, y del ordenador a la *nube*. En esta migración, vamos dejando un reguero de datos que se están convirtiendo, cada vez más, en la gasolina que mueve la economía digital y, con ella, el mundo. Una economía digital que ya no solo pilotan las organizaciones, sino también los usuarios, las personas y los ciudadanos. Unos ciudadanos que ahora pueden extraer información de cualquier fuente, editarla, enriquecerla y compartirla con el resto del mundo. La participación se ha convertido en el principal pilar de la arquitectura tecnológica de la nueva era digital.

Lo que acabamos de describir es causa y a la vez consecuencia de un cambio filosófico en el que el hecho de crear y de compartir convierte cualquier medio digital en un medio no solo de comunicación, sino también de socialización. Una socialización sin intermediarios (aunque con nuevos intermediarios tecnológicos, claro), sin filtros, y en la que no hay desfases temporales: las cosas pasan aquí y ahora. En este mundo sin intermediarios (o con intermediarios que tienen las funciones altamente cambiadas), la meritocracia popular es la moneda de cambio para atribuir reputación a los emisores y reconocimiento a lo que dicen. Se crean comunidades (virtuales) en torno a cualquier tema que solo se articulan sobre la base de esta reputación y este reconocimiento, y que dan lugar a masa crítica allí donde antes parecía imposible. Todo se convierte en una conversación, una conversación abierta que no tiene principio o fin: ya no es necesario tener «productos acabados», porque crear, modificar y hacer evolucionar prácticamente no tiene coste. En este sentido, comienza a ser hegemónica en algunos ámbitos una economía del don, con contenidos abiertos y de libre acceso, donde las contraprestaciones a menudo no son económicas.

Estos cambios están acompañados –o articulados– por intensos cambios comunicacionales y organizativos. La red y el hecho de pertenecer a ella pasan a ser una priori-

dad. La jerarquía y la centralización en la toma de decisiones pierden eficiencia y eficacia, en favor de la colaboración y la facilitación. Se cuestiona el papel de los intermediarios, especialmente de aquellos que intermediaban a la hora de dar voz, incluir temas en la agenda pública.

11.2. Herramientas y tipos de herramientas

La revolución digital, el cambio de paradigma tecnológico, filosófico y comunicativo... no serían visibles si no tuvieran una aplicación en nuestra vida diaria.

Frecuentemente, han sido las herramientas de la llamada *Web 2.0* las que han hecho que los ciudadanos nos hayamos dado cuenta, por la puerta trasera, de los grandes cambios que afectan a nuestra cotidianidad. A continuación presentamos un breve esquema que nos ayudará, por un lado, a establecer una primera clasificación elemental de las muchísimas herramientas y aplicaciones que tenemos a nuestro alcance. Por otro, a comprender el posible uso de estas herramientas y aplicaciones desde el punto de vista de los objetivos y tareas que deben llevarse a cabo, en lugar de lo que a menudo sucede cuando nos vemos empujados al uso por el uso.

Hemos querido simplificar la categorización en solo cuatro ejes:¹

- La direccionalidad cuantitativa se refiere al número de actores que pueden formar parte de una conversación.
- La direccionalidad cualitativa habla de quién tiene más control sobre esta conversación. Si es unidireccional, solo habla uno, mientras que los demás escuchan. Cuando es bidireccional, puede que uno de los actores tenga más poder que los demás. Por ejemplo, el propietario de un blog puede hacer anotaciones, mientras que el resto,

1. En BARREDA *et al.* (2010) encontrará una explicación más extensa, de la que hemos extraído una versión simplificada y actualizada para nuestros alumnos.

aunque pueden hablar, lo hacen a través de comentarios que, además, el propietario puede no aprobar o borrar. Por tanto, se trata de una bidireccionalidad asimétrica.

- El coste de las aplicaciones hace referencia a lo que tenemos que pagar para poder utilizarlas. Consideramos que es un factor relevante, dado que puede nivelar –o democratizar– el acceso a dichas herramientas (a diferencia de lo que podía pasar con una imprenta, que requiere unas inversiones muy elevadas).
- Las competencias pretenden medir el coste personal, el esfuerzo que se debe hacer para poder utilizar estas herramientas. Como en el caso del coste económico, también son niveladoras –o desequilibradoras.

Como se habrá podido comprobar, la ubicación de algunas herramientas y aplicaciones es, como mínimo, discutible. Nuestra intención no es realizar un análisis detallado de las herramientas, sino solo apuntar una manera comprensible y útil de acercarse a ellas, aunque en algún caso no sea exacta del todo.²

La aproximación que sugerimos es la siguiente. En lugar de dejarnos arrastrar por las modas y adoptar determinadas herramientas o aplicaciones sin más criterio que el hecho de adoptarlas o de conocerlas (necesario, pero no suficiente), creemos que es más interesante plantear los objetivos del proyecto de comunicación, de sensibilización o de participación y, de acuerdo con ellos, y en función del contexto, elegir la herramienta. Esta postura no es nueva, pero a menudo lo es cuando la popularidad de una herramienta nos empuja a adoptarla impulsivamente.

Así, imaginemos que queremos establecer una comunicación rápida, que permita un retorno ágil por parte de la ciudadanía,

con pocos recursos y con una duración breve. Entonces, probablemente el microblog (Twitter) nos puede resultar muy útil, dado que la mayoría de actores ya saben utilizarlo y lo utilizan, lo que no nos supone una gran inversión de tiempo, de esfuerzos personales o de dinero, por lo que seguramente conseguiremos tomar el pulso de la situación. Por otra parte, si queremos trabajar a largo plazo con un número elevado de entidades, en un entorno informativo muy complejo, es posible que valga la pena invertir en una herramienta más completa, aunque tengamos que destinarle tiempo, formación y dinero, ya que controlaremos mejor la gestión de la información y las comunicaciones, y nos dará acceso a diversas funcionalidades que seguro que necesitaremos en algún momento dado.

11.3. El plan de comunicación

Toda campaña de comunicación en los medios sociales requiere tener en cuenta una serie de elementos clave que ayuden a que llegue a su público objetivo y, como mínimo, rinda al máximo nivel posible. ¿Cuáles son esos elementos? ¿Cómo debemos ordenar nuestra comunicación?

11.3.1. Establecer los objetivos

El primer punto que debemos tener en cuenta es que hay que establecer los objetivos de la campaña. ¿Qué quiere lograr la campaña? Quizás el objetivo es aumentar el número de visualizaciones de un vídeo o incrementar las direcciones que tenemos en nuestra lista de correo. Así pues, definir unos objetivos claros nos debe servir para poder determinar si la campaña ha sido un éxito o no.

Para establecer estos objetivos, debemos asegurarnos de que sean SMART (en el mundo del marketing utilizan constantemente acrónimos como este que ayudan a recordar las piezas que forman parte de un proceso. Así, SMART significa «listo» en inglés). Las iniciales corresponden a *Specific* («concretos»), *Medibles*, *Asumibles*, *Realistas* y *Temporalmente delimitados*.

2. Facebook, por ejemplo, tiene planes de pago para algunas funcionalidades. Sin embargo, hemos preferido considerarla gratuita (y no *freemium*), dado que hablamos de funcionalidades muy específicas para determinados usos y colectivos.

- **Specific** («concretos»). Los objetivos deben ser claros sobre la necesidad que se quiere alcanzar.
- **Medibles**. Conviene que los objetivos sean cuantificables de alguna manera. Es mejor decir que se debe superar el millar de visualizaciones de un vídeo o de «me gusta» en una página de Facebook, que proponerse que el vídeo «sea bien recibido».
- **Alcanzables**. Aunque el objetivo debe representar un desafío, debemos tener presente que sea realmente alcanzable una mejora en relación con lo que se está logrando hasta el momento, teniendo en cuenta los recursos de que disponemos. Para evitar frustraciones, es importante tener en cuenta que los objetivos deben ser coherentes con nuestras posibilidades de financiación, nuestro personal, nuestras capacidades técnicas, etc. Lo que queremos hacer es precisamente maximizar u optimizar el uso de dichos recursos.
- **Realistas**. Este punto reduplica en cierto modo al anterior –no podemos fijar objetivos que no sean asumibles–, pero añade el matiz de ir más allá de la simple disponibilidad de recursos. ¿Se puede asumir el objetivo, aunque disponemos de los recursos, teniendo en cuenta los otros objetivos que hay en el trabajo? ¿Es realista suponer que podremos dedicar todos los recursos a la campaña?
- **Temporalmente delimitados**. Finalmente, debemos tener presente que es preciso definir un punto en el tiempo en el cual se hayan alcanzado los objetivos.

Un ejemplo de objetivo SMART sería «con nuestra campaña queremos alcanzar cincuenta suscripciones más a nuestro boletín antes de finales de año».

11.3.2. Decidir cuál debe ser el público objetivo de nuestra comunicación

Cuando estamos tratando un tema como la educación ambiental, la idea de utilizar el planteamiento del *márketing* puede resultar

extraña, o incluso contradictoria. Al fin y al cabo, ¡el *márketing* es el instrumento que está utilizando la industria para convertir a los ciudadanos en consumistas y conseguir más beneficios!

Sin embargo, la manera de pensar del *márketing*, su enfoque y su metodología no solo son útiles para vender productos y servicios, sino que también lo son a la hora de plantear el *márketing social*, es decir, la idea de convencer a la sociedad en general o a ciertos segmentos de ella de la conveniencia de adoptar algunas conductas que son necesarias para el bien del conjunto de la sociedad.

El *márketing social* se centra en campos como la salud, la seguridad y, por supuesto, la formación ambiental y la sostenibilidad. Responde a la necesidad que tienen las sociedades desarrolladas contemporáneas de afrontar un tipo de problemas diferentes de los que se supone que deben resolver las administraciones públicas y para las cuales fueron creadas.

a) Los problemas perversos

Estos tipos de problemas fueron bautizados por Rittel y Webber (1973) como *wicked problems*, es decir problemas enrevesados o perversos, y son mucho más difíciles de resolver que los problemas domados (*Tamed*), porque no son lineales.

En los problemas perversos, no está muy claro cuál es el problema, ya que no todos los grupos de personas implicados tienen la misma idea de cuál es. Tampoco está clara la forma de resolverlos, porque cuando se quiere arreglar una parte del problema, es probable que produzcamos otro en alguna otra parte. Es decir, en los problemas perversos no hay consenso sobre cuál es el problema, por lo que las soluciones tienden a producir efectos no deseados. En cambio, en los problemas domados, como el transporte de masas o la distribución de agua, es relativamente fácil que todo aquel que se sienta implicado (usuarios, técnicos, admi-

nistración, compañías privadas...) esté de acuerdo en la clave y los medios necesarios para resolverlo.

Normalmente, los problemas perversos requieren un cambio de las conductas de un grupo de ciudadanos o de todos los ciudadanos. Las soluciones de los problemas perversos no pueden quedarse recluidas en los límites de la organización administrativa. Por esta razón, uno de los dogmas actuales en la elaboración de políticas públicas consiste en la necesidad de implicar a la ciudadanía en general y a todos los grupos afectados por cada política, en su definición, elaboración y aplicación. El paradigma de la participación ciudadana está aceptado hoy día por todas las corrientes políticas, tanto de la derecha como de la izquierda. Naturalmente, hay diferencias de matiz, y debate sobre las formas concretas en que se debe llevar adelante dicha participación, pero todo el mundo está de acuerdo en que los típicos programas de las administraciones públicas para resolver estos problemas son insuficientes.

En el aspecto de la implicación ciudadana en las políticas, el marketing social se revela como la más útil. El marketing se caracteriza porque enfoca los problemas de las organizaciones de una manera especial: pone al cliente, sus necesidades y sus características en el centro de su atención, y luego ajusta toda la organización en torno a ello. En el caso del marketing social, la cuestión es cómo hacer «comprar» nuestro producto –conseguir un cambio en el comportamiento– a un grupo de ciudadanos o al conjunto de estos ciudadanos. Esto significa que debemos estudiar cómo puede resolver este «producto» los problemas o cubrir las necesidades de dichos ciudadanos o grupos de ciudadanos, y cómo este comportamiento debe «competir» con otros comportamientos.

b) La segmentación del público

En el marketing, la principal consecuencia de poner al cliente en el centro es que nos permite agruparlo de acuerdo con sus nece-

sidades y características relativas al producto o servicio. Este gesto tiene unas consecuencias enormes, porque de esta agrupación o segmentación se derivarán los ajustes que deberemos hacer a nuestros productos –y, por tanto, a las funcionalidades de nuestras organizaciones– para poder afrontar con éxito la competencia de los otros productos y servicios que ofrecen otras organizaciones. La segmentación del público también nos dará pistas sobre la manera más adecuada de comunicarnos con ellos. La segmentación del público nos ayuda a entender nuestro entorno competitivo y a diseñar estrategias de comunicación eficaces.

La segmentación debe ser el resultado de dedicar atención a las características de nuestro público y de estudiarlas. Solo si conocemos sus necesidades y sus problemas desde su punto de vista –meternos en su piel y ver el mundo con sus «ojos»–, podremos hacer una segmentación adecuada. En el enfoque del marketing, el público no es una entidad pasiva o inerte que debemos acertar con nuestros mensajes como si fuera una diana, sino que es activo a la hora de elegir qué hace, ya que tiene costumbres e inercias, y también puntos de vista, gustos y aspiraciones, dispone de recursos y está afectado por contextos que le limitan o le potencian.

Así pues, averiguar cuáles de estas características afecta al público a la hora de consumir o adquirir nuestro producto es lo que determina nuestra segmentación.

Por este motivo, debe quedar claro que la segmentación del público no puede consistir simplemente en listar un conjunto de datos sociodemográficos de la población: hay un porcentaje determinado de mujeres y de hombres, un porcentaje determinado que tiene una educación media o un porcentaje determinado de personas mayores.

En el marketing social, se segmenta a la población de acuerdo con la forma en que responderá o reaccionará ante el cambio de conducta que estamos proponiendo. A la hora de segmentar, deberíamos plantearnos

preguntas como: ¿cuál es la población con mayor riesgo (o la que tiene mayor incidencia sobre el problema tratado)?; ¿cuál está más abierta al cambio?; ¿cuál es clave para que nuestro programa tenga éxito?; ¿es posible que el hecho de identificar a personas u organizaciones intermedias influyentes, por ejemplo, nos permita llegar a grupos de población inaccesibles para nosotros o que potencien nuestro mensaje?

Según el alcance del programa, puede haber segmentaciones en diferentes niveles de generalidad.

Encontramos un ejemplo de segmentación útil para un programa de nivel estatal referente al calentamiento global en los estudios de Maibach, Roser-Renouf y Leiserowitz (2009). En estudios posteriores se comprobó que los tamaños de los grupos se mantuvieron estables (Leiserowitz, Maibach, Roser-Renouf y Smith, 2011).

La información que utilizaron para agrupar a la población se basaba en las diferencias que expresaban en el grado de certeza respecto del calentamiento global, su grado de implicación en el tema, en el conocimiento y las creencias que tenían, en la efectividad esperada de las acciones y los resultados potenciales de los esfuerzos nacionales para reducir el calentamiento global, en la implicación y las acciones personales en su reducción, en la comunicación interpersonal y el grado de influencia social, en la actividad de investigación en los medios, en las características sociodemográficas y en sus valores.

A partir de toda esta información, el estudio distinguió seis segmentos que representaban diferentes proporciones de la población americana. El segmento *desdeñoso*, que representa el 10% de la población de Estados Unidos, no cree que haya calentamiento. Han pensado y se han informado, pero no consideran que todos los científicos estén de acuerdo ni que vaya a afectar a las actividades humanas. No piensan en un impacto negativo, ni sobre las personas ni en

el medio ambiente. El segmento *dudoso* (15%) no cree que el tema le afecte personalmente, ni tampoco que sea una amenaza importante; se encuentra dividido en partes iguales entre los que creen que sí hay calentamiento, quienes no lo creen y los que no lo saben. Tienden a creer que las causas del calentamiento son naturales. En cambio, el segmento de población *no implicado* (10%) se caracteriza por la falta de conocimientos o de opiniones sobre el tema. No han pensado en él ni le han prestado atención. No saben si se está produciendo ni si les puede afectar. Un grupo más amplio (25%), el *cauteloso*, no considera mayoritariamente que se esté produciendo el calentamiento, pero no está convencido y puede cambiar de opinión fácilmente. No han pensado mucho ni están muy informados, pero una buena parte está preocupada. Un 50% del grupo opina que el calentamiento se debe a causas humanas y, además, un tercio considera que hay consenso entre los científicos. No piensan que represente un peligro para ellos mismos o para los humanos hoy en día, pero sí para las generaciones futuras. El grupo más numeroso es el *preocupado* (27%), que cree que, efectivamente, el calentamiento global se está produciendo, que hay consenso científico en que está causado por la actividad humana, y están preocupados, pero su grado de convencimiento y de implicación es inferior a la de los *alarmados*; tampoco tienden a ver el calentamiento como una amenaza personal. Finalmente, el segmento *alarmado* (12%) es el que más convencido está de que el calentamiento global está ocurriendo realmente. Son los más implicados y preocupados y, coherentemente, están más convencidos de la responsabilidad de la actividad humana y de la amenaza tanto individual como colectiva que representa.

Este ejemplo muestra cómo se pueden tener en cuenta las actitudes y los conocimientos de la población respecto de un problema determinado, para obtener una segmentación relevante a la hora de diseñar las

estrategias de comunicación, de persuasión y de implicación adecuadas. Por ejemplo, los mensajes para el segmento *dudoso* deben ser distintos de los destinados al *desdeñoso*. Debemos pensar que tanto el contenido como el formato de estos mensajes deberían adaptarse a cada segmento, y que la forma de acceder a los diferentes grupos también será diferente. Mientras que algunos grupos tienen unos hábitos de información y de atención gracias a los cuales es fácil acceder a ellos (siguen la información sobre el tema, seguramente consumen publicaciones especializadas y pertenecen a grupos dedicados a temas ecológicos), otros no accederán tan fácilmente a nuestra comunicación, porque no están interesados en el tema (tradicionalmente, para acceder a estos grupos, seguramente solo podríamos confiar en los medios de comunicación de masas). La segmentación también nos permite identificar a los grupos que pueden ser aliados de nuestras políticas y que pueden convertirse en coproductores y difusores de nuestros mensajes.

Una cuestión importante en la segmentación es identificar los tipos de grupos que consideramos prioritarios porque son clave en el éxito de nuestra campaña o porque pueden ejercer un impacto sobre lo que hacen los otros grupos. Así, maestros y docentes, comerciantes o asociaciones locales, como las de buscadores de setas, pueden ser muy útiles a la hora de contactar con individuos que pertenecen a grupos a los que nos puede costar llegar.

Notemos que el requisito de identificar los segmentos y tratarlos de un modo diferente va en contra de la reticencia de la Administración pública a admitir tratos especiales o discriminatorios entre la población. Ahora bien, esta objeción no es muy consistente si tenemos en cuenta que el objetivo de la segmentación es conseguir que las políticas públicas establecidas por la comunidad política en su conjunto sean más efectivas.

En resumen, a la hora de segmentar es fundamental conocer qué hace realmente

cada grupo en relación con los comportamientos que queremos cambiar. Precisamente en este sentido, las redes sociales pueden ser muy útiles a la hora de permitir que los miembros de los grupos expliquen sus actitudes y compartan sus comportamientos (por ejemplo, mediante fotografías). El peligro más importante a la hora de intentar conocer a los grupos es caer en los estereotipos o clichés, ya que pueden confundir más que ayudar a conocer la realidad.

c) El análisis de la competencia: las redes temáticas y de políticas públicas

En el enfoque del marketing, la segmentación conduce al análisis de la competencia. Naturalmente, en el caso del marketing social, la competencia no son los fabricantes o los proveedores de un mismo tipo de producto o servicio que el que ofrecemos nosotros. La competencia de las conductas o comportamientos que queremos promover entre nuestros ciudadanos son las otras conductas o hábitos que ya tienen adquiridos o que pueden ser adquiridos y que impiden que sigan los nuestros. Esta noción de comportamientos en competencia la utilizaremos más adelante en el ejemplo de segmentación del huerfano urbano. En el caso de las campañas para reducir la obesidad infantil y juvenil, la competencia son los refrescos o la televisión. En el caso de la selección de residuos, debemos competir con la facilidad de no tener que pensar o con el espacio que las viviendas deben destinar para los diferentes cubos de basura. En todos estos casos, comprender esta competencia nos permite entender mejor lo que estamos ofreciendo y segmentar consiguientemente a nuestro público.

Conocer las preferencias y los hábitos de nuestros usuarios nos ayuda a saber cómo podemos resolver los problemas que se le puede estar planteando, hasta el punto de que es posible que podamos mejorar la oferta. Por ejemplo, el reparto de ceniceros en forma de conos de helado en las playas responde a la necesidad que tiene el fumador

de disponer de un lugar donde depositar la ceniza y la colilla. Si la razón de cumplir la norma no era la desinformación, sino la impunidad relativa y la incomodidad por la falta de lugares donde depositar correctamente los restos, la mejor manera de responder a ello era facilitar este cumplimiento y dejar sin excusa moral al infractor. Además, aprovechando que se regalaba el cenicero se podía reforzar la comunicación sobre la importancia del problema social de la contaminación o de otros problemas medioambientales relacionados.

El tema de la competencia también conduce a que las **redes temáticas y las políticas públicas** se conviertan en el modo normal de producir las políticas públicas en las sociedades desarrolladas. En efecto, normalmente las políticas públicas no son responsabilidad de una única organización que las desarrolla de principio a fin. Por el contrario, existen toda una serie de organizaciones, asociaciones públicas o privadas, grupos sociales y de intereses que deben coordinarse de alguna manera para llevar a cabo las políticas públicas (Hecló y Wildavsky, 1974, y Hecló, 1978, fueron los fundadores de esta perspectiva). Esto significa que, a la hora de hacer el trabajo de *márketing social*, siempre debemos tener presente la existencia de estas otras organizaciones, ya que en tanto que están en contacto con el público al que queremos llegar, nos servirán para entenderlo mejor. Pueden convertirse en aliados a la hora de sacar adelante nuestras campañas. Aunque algunas de estas organizaciones y agencias pueden tener objetivos que, en parte, entren en contradicción con los nuestros (por ejemplo, agencias o departamentos que se nutren del mismo presupuesto que nosotros o que aspiran al mismo tipo de financiación), normalmente tenemos mucho más que ganar que el reconocimiento de las áreas donde los intereses son coincidentes y la cooperación puede aportar ganancias y visibilidad para todos. En general, el punto de vista de las redes temáticas lleva a la conve-

niencia de abrir el foco de nuestra atención a la hora de resolver nuestros problemas y pasar de las posibles amenazas a corto plazo a las ganancias recíprocas de la cooperación a largo plazo.

11.3.3. Identificar los espacios donde nos dirigiremos a nuestro público

La segmentación nos obliga a investigar a nuestro público, de modo que, para conocerlo, debemos buscar en los lugares donde se encuentra. Normalmente, utilizaremos todas las redes sociales y todos los medios de búsqueda y de diagnóstico para intentar localizar a nuestros públicos en línea. El gran interés de las nuevas tecnologías no proviene del hecho de que hayan creado las redes sociales que permiten que la gente se encuentre; en realidad, las redes sociales siempre han existido, pero ahora, gracias a las nuevas tecnologías, podemos acceder a ellas para conocer los diferentes públicos de una forma que hasta ahora no ha sido posible. La base de todo este trabajo es la escucha activa: ¿qué dice esta gente?; ¿cómo lo dice?; ¿qué piensa?; ¿por qué?

Estos espacios de encuentro también son los candidatos principales para saber dónde hemos de dirigirnos a nuestro público. Ahora bien, también debemos reconocer que el mundo virtual no es un mundo paralelo separado del mundo *offline* o fuera de línea. La realidad social es única, aunque el mundo virtual la ha provisto de unas dimensiones y potencialidades que no eran posibles antes de su invención y difusión. Nuestra campaña de comunicación también debe tener presente la interacción de las dos dimensiones, y tratar de potenciarlas recíprocamente.

11.3.4. Pensar cuál es el mensaje central que se quiere transmitir

A partir del conocimiento obtenido de nuestro público objetivo y del entorno en que se encuentra, podemos diseñar nuestro mensaje central, la idea que queremos hacerle llegar.

En un planteamiento tradicional de marketing que utilizara los medios de masas, a la hora de plantear el mensaje elegiríamos cuidadosamente las palabras para maximizar el acceso a nuestro público y evitar malentendidos y efectos bumerán. Podemos minimizar los riesgos con un conocimiento profundo de nuestro público. Naturalmente, en un plan de comunicación que utiliza los medios sociales y en el que la característica principal es la interacción entre usuarios, se debe estar preparado para construir mensajes que puedan ser reutilizados por el público al que queremos acceder. Precisamente, la coproducción es uno de los elementos básicos para la implicación de los usuarios de las redes sociales.

11.3.5. Determinar los recursos que deberán utilizarse en la campaña

A la hora de diseñar la campaña de comunicación, debemos prever todos los recursos que requerirá. Las campañas que utilizan los medios sociales tienden a tener un coste bajo en términos del *software* que necesitan, ya que normalmente se utilizan plataformas gratuitas. Al mismo tiempo, requieren mucho tiempo y dedicación en términos de personal. Por lo tanto, tenemos que prever cuánto personal necesitaremos, por cuánto tiempo y cuáles deberán ser sus cualificaciones o competencias. En relación con los recursos materiales, se debe prever si el equipamiento disponible es suficiente y adecuado para el tipo de campaña que queremos sacar adelante. Si deseamos tener un mayor control sobre el contenido de la campaña, será necesario disponer de material suficiente para hospedar nuestro sitio web o nuestro blog. Finalmente, también debemos prever los recursos financieros necesarios.

11.3.6. Seleccionar los medios y las herramientas apropiados y la frecuencia de utilización

La selección de los medios y de las herramientas adecuados también se hará a partir de la segmentación del público, y se deben

utilizar los que usan los diferentes segmentos. En un estudio sobre el uso que hacían los jóvenes americanos de las redes sociales, Danah Boyd (2007) señalaba que, mientras que el público de Facebook correspondía a jóvenes integrados en el sistema escolar y provenientes de familias acomodadas, los jóvenes que utilizaban MySpace tendían a ser marginados y miembros de minorías de todo tipo (personas inmigrantes, de minorías sexuales, etc.). Naturalmente, esta información era relevante a la hora de diseñar planes de comunicación para atender la problemática juvenil.

Por otra parte, los medios sociales son múltiples y están vinculados entre ellos, como Facebook, Twitter, Instagram o LinkedIn. Para que nuestra campaña sea provechosa, debemos intentar que la campaña que desarrollemos en cada medio potencie las que hacemos en las otras.

Para ello, debemos comprobar que seguimos las **cuatro C** de toda campaña. Así, hemos de usar diferentes medios y procurar mantener la **coherencia** del mensaje en el tiempo; **coordinar** todo tipo de acciones entre medios y entre las acciones en línea o no; asegurarnos de mantener la **continuidad** entre las diferentes plataformas utilizadas, y, finalmente, intentar asegurarnos de que los mensajes emitidos en las diferentes plataformas sean **complementarios**. Como sabemos que las plataformas son diferentes unas de otras, los mensajes deberían ajustarse a sus características para poder sacar el máximo provecho. De la misma manera, lo que se puede decir mejor en un medio debe complementar lo que no se puede decir o no es tan eficiente en el otro. Si se piensa en esta complementariedad como en un mosaico donde las piezas encajan, se puede entender la ventaja de este todo sobre la simple suma de las partes.

11.3.7. Medir el éxito de la campaña

Un elemento que no puede faltar nunca en un plan de comunicación es un sistema que

permita evaluar el éxito de la campaña que llevemos a cabo. Como hemos visto, la posibilidad de esta medición está relacionada con la determinación de los objetivos del plan de comunicación. Actualmente disponemos de muchos instrumentos analíticos para medir el impacto de nuestra comunicación en línea. Muchas veces, el peligro consiste en confundir una medida del impacto general de nuestra comunicación con una medida del impacto real que pretendíamos alcanzar; por ejemplo, confundir el número de visitas de una página con la popularidad de esta página entre nuestro público objetivo. Por esta razón, es conveniente diseñar nuestra comunicación de forma que permita el intercambio de información con los usuarios.

Naturalmente, las características de los medios y de las redes sociales han significado un cambio radical en la forma de intercambiar información con el público, que se convierte en emisor de información y coproductor. Así pues, si no quieren errar, las medidas de éxito deben intentar recoger estas características.

11.4. PLE del proyecto, dar herramientas, establecer conexiones, hacer red/comunidad

Cuando trabajamos en el ámbito de la innovación social abierta (véase Peña-López, 2014), y muy especialmente si consideramos a las instituciones como plataformas para la participación ciudadana, es casi inevitable pensar en el entorno personal de aprendizaje (PLE)³ como una herramienta útil para conceptualizar o incluso gestionar un proyecto, especialmente uno intensivo en conocimiento.

Tomemos como definición de PLE el «conjunto de estrategias conscientes para utilizar herramientas tecnológicas que permitan acceder al conocimiento contenido

en objetos y personas y, a través de ello, alcanzar metas específicas de aprendizaje» (Peña-López, 2013), y supongamos que un proyecto intensivo en conocimiento tiene por objeto lograr un umbral de conocimiento superior, es decir, el aprendizaje: saber qué está pasando, cómo, por qué, en manos de quién y hacia dónde se encamina.

La aproximación común –y tradicional– a este tipo de proyectos puede ser simplificada, en mi opinión, de la siguiente manera:

- Extracción de la información y del conocimiento del entorno.
- Gestión y transformación de la información y del conocimiento para añadirles valor.
- Difusión, divulgación y transmisión del conocimiento.

En general, estas etapas suceden de forma secuencial, y son bastante independientes unas de otras. Incluso suelen disponer de diferentes departamentos detrás.

Esto es perfectamente válido en un mundo donde las tareas asociadas a la información y la comunicación son costosas y requieren tiempo y espacio (físico). Muchas de estas cosas ya no son así, ni lo serán nunca más. Los costes han bajado, la cuestión del espacio físico es prácticamente irrelevante, y muchas de las barreras asociadas al tiempo simplemente han desaparecido. Lo que antes era una línea recta –extraer, gestionar, difundir–, ahora es un círculo... o una larga secuencia de iteraciones alrededor del mismo círculo y variaciones del mismo.

Así pues, cabe preguntarse si no tendría sentido tratar los proyectos intensivos en conocimiento como otro nodo de una red de actores y de objetos que trabajan en el mismo campo. Como nodo, el proyecto puede ser tanto un objeto –incorporando información o conocimiento que puede (re)utilizarse– como la cosificación de los actores, cuyo trabajo o conocimiento está incorporando; por tanto, los actores pueden entrar en contacto a través del proyecto.

Una buena representación de un proyecto como un nodo de una red es pensar en él

3. PLE, acrónimo del inglés *Personal Learning Environment* o entorno personal de aprendizaje. Véase Castañeda y Adell, 2013.

en términos de un entorno personal de aprendizaje, es decir, en un entorno personal de aprendizaje centrado en el proyecto. Así nos separamos del proyecto como algo autocontenido en sí mismo, lineal, con un principio y un final, y desconectado de otros proyectos o del entorno en el que se ubica.

Un simple esquema de un entorno personal de aprendizaje centrado en el proyecto podría tener tres áreas principales:

- La parte institucional del proyecto, que incluye todos los datos recogidos, las referencias utilizadas, los «productos» (documentos, presentaciones, etc.), un blog con noticias y actualizaciones, espacios de trabajo colaborativo (por ejemplo, documentos compartidos) y todo lo que tiene lugar en las plataformas de redes sociales.
- El flujo de la información, constituido por las fuentes de datos, colecciones de referencias y otras obras alojadas en repositorios de contenidos en general.
- El intercambio de comunicaciones con la comunidad de interés, ya sean especialistas individuales, comunidades de aprendizaje o de práctica, o eventos presenciales.

Sin embargo, estas áreas, y a diferencia de la gestión tradicional de proyectos, interactúan intensamente entre sí compartiendo información, retroalimentándose y, a veces, convergiendo en determinados puntos y ejes. Bajo este paradigma, el proyecto mismo se redefine por estas interacciones, así como los nodos adyacentes de la red.

No puedo pensar en al menos dos tipos de proyectos intensivos en conocimiento, en los que un enfoque en torno al personal de aprendizaje centrado en el proyecto puede tener mucho sentido:

- Sensibilización.
- Investigación.
- Innovación social abierta (incluye la participación política y el compromiso cívico).

En los tres tipos de proyecto, el conocimiento es fundamental, al igual que lo es el diálogo entre el proyecto, los actores y los recursos del entorno. Pensar en proyec-

tos intensivos en conocimiento no en términos de extracción-gestión-difusión, sino en términos de entornos de aprendizaje (personales), y teniendo en cuenta la permeabilidad generalizada de conocimiento que tiene lugar en una red bien articulada es, muy probablemente, un avance considerable. Y ayuda a diseñar mejor el proyecto, la entrada de la información y el retorno, que seguramente acabarán retroalimentando el proyecto en sí.

Vale la pena hacer una última reflexión. A veces es difícil dibujar o incluso reconocer el propio entorno personal de aprendizaje: estamos demasiado acostumbrados a trabajar en proyectos para ver nuestro propio ecosistema; estamos tan basados en proyectos que nos olvidemos del entorno. Pensar en proyectos como los entornos personales de aprendizaje ayuda a hacer el siguiente ejercicio: la agregación de todos ellos debería contribuir a darnos cuenta del siguiente.

- Cuál es el conjunto de fuentes de datos, bibliografías y repositorios que utilizamos globalmente para fundamentar y construir nuestros proyectos.
- Cuál es el conjunto de especialistas, comunidades de práctica y aprendizaje, y principales eventos con los que interactuamos normalmente, la mayor parte de las veces aportando al mismo tiempo los resultados de nuestros propios proyectos.

En definitiva, concebir proyectos como entornos personales de aprendizaje, sensibilización, investigación e innovación abierta puede ayudar tanto a un diseño más amplio de estos proyectos como a un mejor reconocimiento de nuestro propio entorno personal de aprendizaje. Y, con todo ello, ayudar en la definición de una mejor estrategia de trabajo, una mejor fijación de objetivos, identificación de personas y objetos (recursos), y en una mejora de la caja de herramientas que utilizaremos en todo el proceso.

11.5. Casos y preguntas frecuentes

A continuación presentamos, de forma muy esquemática, ejemplos concretos de cómo pueden funcionar las herramientas de los medios sociales en las campañas de marketing social. Los tres primeros casos son desarrollos de campañas potenciales en el ámbito local, mientras que los dos últimos son casos reales de éxito, que nos ilustran sobre la multiplicidad de formas que pueden adoptar las campañas y los aspectos que deben tener en cuenta.

11.5.1. Un proyecto de huerto comunitario

a) Objetivos: la razón de ser del proyecto

Se trata de un proyecto de dinamización con dos vertientes: la ambiental y la social. El objetivo es utilizar la educación ambiental como una oportunidad para integrar socialmente a los grupos con riesgo de exclusión, grupos con discapacidad y personas mayores.

El mandato es complejo. Se debe entender que el objetivo prioritario es resolver la integración de los grupos sociales. El proyecto del huerto comunitario es la tarea concreta, pero gracias a las herramientas TIC se pueden resolver los problemas de coordinación y de comunicación interna de forma flexible y, al mismo tiempo, dar visibilidad a las actividades que se desarrollan en el huerto comunitario al exterior, es decir, a otros colectivos más allá de los grupos prioritarios.

b) Identificación de los públicos y adaptación del «producto»

Previsiblemente, los tres tipos de colectivo prioritario tienen diferentes formas de contacto tanto con el «producto» que se ofrece (creación y mantenimiento de los huertos urbanos) como con las TIC. La primera fase del proyecto debería consistir en estudiar a fondo las características de estos colectivos, para adaptar la oferta de los huertos urbanos de forma que integre las herramientas de las TIC.

La estructura de los servicios municipales que se encargan de los grupos prioritarios es la vía para obtener la información y el contacto. Es conveniente establecer una relación colaborativa con los servicios sociales, los servicios de empleo y otros departamentos del Ayuntamiento que nos puedan ayudar. Ser conscientes del contexto político en el que se debe establecer la relación, y de las rivalidades interdepartamentales que pueden surgir en cualquier organización compleja, debe servir para ahorrarnos problemas potenciales. Lo ideal sería que, para facilitar la colaboración, pensáramos fórmulas que permitieran que el conjunto de los actores de los que dependemos para obtener recursos fundamentales (como la información o los propios participantes en el programa) también participen de las recompensas del éxito del proyecto, aunque solo sea simbólicamente. Esta sabiduría «diplomática» puede suponer la diferencia entre el éxito y el fracaso de muchos proyectos.

Además de los técnicos y de los especialistas en los diferentes públicos, es conveniente encontrarnos y hablar con los miembros de los grupos, preguntarles por sus preferencias, sus condicionantes y su interés en la actividad del huerto. Debemos conocer estos públicos tanto como podamos, para identificar segmentos de público: ¿hay alguno que sea más propenso?; ¿o que pueda influir en el resto?; o que lo necesite más o pueda sacar más provecho?

La familiaridad con las nuevas tecnologías es un aspecto relevante. Si las usan, puede ser un buen lugar para encontrarlos, escucharlos, conocerlos y reclutarlos. Si no las utilizan, el plan de comunicación puede ofrecerlas como parte del «marketing mix», la combinación de producto que pensamos ofrecer: se facilita formación en competencia digital.

c) Herramientas

Las herramientas TIC pueden convertirse en una herramienta ideal para facilitar la

organización interna de las actividades de los usuarios (WhatsApp). Los propios usuarios pueden registrar las actividades (texto, audio, fotografías, vídeo), y darlas a conocer al resto de la población a través de blogs, fotoblogs o wikis, y potenciarlas a través de páginas de Facebook, Instagram y Twitter. La condición para obtener la parcela es documentar y difundir todas las actividades que se han llevado a cabo. La idea es que la actividad en línea sirva para potenciar lo que se programe fuera de línea. En conjunto, estas actividades deben servir para incrementar el interés por parte de otros públicos interesados en el tema de la sostenibilidad, y para reclutar gente nueva.

Problemas

Naturalmente, hay que estar atento a que la difusión no entre en conflicto con el objetivo de integración social. Las potencialidades de difusión deben respetar el confort de los grupos prioritarios a los que se orienta el plan. Sin embargo, está claro que la mejor manera de conseguir este ajuste entre difusión y confort es ceder la iniciativa a los propios participantes de la actividad.

11.5.2. Estrategia de cocreación para la educación ambiental en las escuelas, institutos o equipamientos municipales

a) Objetivo: cocreación de diagnosis y de campaña

Si el objetivo es modificar el comportamiento de un grupo social, los propios miembros de este grupo son los que mejor pueden identificar las barreras que hay para adoptarlos, y diseñar planes de acción que ayuden a modificarlos. Pedir a los estudiantes del sistema escolar municipal que participen en la diagnosis de las dificultades y de las oportunidades para hacer llegar la educación ambiental a la población escolar es la mejor manera de implicarlos, de conocer cuáles son los problemas específicos con los que se encuentran, y también una forma de garantizar que haya más sensibilización por la temática ambiental.

El plan de diagnosis y de planeamiento de la educación medioambiental en las escuelas debe tener en cuenta los diferentes públicos a los que se puede dirigir. Se debe tener presente, como mínimo, que los alumnos de la escuela primaria son bastante diferentes de los estudiantes de secundaria. El tipo de integración en el sistema escolar y la relación con los profesores es muy diferente. Por tanto, si se quieren tener en cuenta estas diferencias, los planes de cocreación deben ser diferentes para cada grupo.

Por ejemplo, la participación en la diagnosis y en la planificación es una muestra de respeto por la capacidad y la madurez de los estudiantes de secundaria. Se puede ofrecer este potencial motivador al profesorado de los institutos como un instrumento adicional para tratar los problemas con que se encuentran normalmente. Para incentivar la participación en el programa, se les puede proponer que contabilice como una actividad en la evaluación de alguna asignatura instrumental (multimedia, tecnología o ciencias naturales).

b) Herramientas

Las redes sociales son la base perfecta para llevar a cabo buena parte de las interacciones necesarias del proyecto de cocreación, combinando las diferentes herramientas disponibles. Con vistas a organizar y desarrollar la fase de diagnóstico, se pueden utilizar wikis y blogs, y para decidir las acciones que finalmente se pondrán en práctica, se puede utilizar Doodle para votar.

Una forma de dinamizar de forma acelerada la participación de los estudiantes es crear una aplicación *ad hoc* que sirva para tomar fotografías de buenas y malas prácticas medioambientales. Con una aplicación combinada con redes sociales que permiten compartir fotografías y vídeos (Twitter, Instagram, Fotoblog, Vine y YouTube), con la ayuda de Hootsuite o IFTTT y el espacio de almacenamiento de Dropbox, es posible crear un instrumento muy potente para re-

coger y difundir la actividad de los escolares o de los estudiantes de instituto.

Una forma de implicar a los participantes consiste en «gamificar» la interacción. Aparte de mostrar que el programa tiene a los estudiantes como centro, potenciamos el uso de las herramientas y, a partir del grado de uso, tenemos constancia del interés que despierta.

Una forma de visualizar las contribuciones y «gamificarlas» puede pasar por geolocalizarlas en mapas. A partir de esta información, es posible realizar análisis más ajustados que permitan relacionar las conductas de la población con otra información disponible en los mapas, e identificar puntos negros o áreas prioritarias donde hacer campaña.

Finalmente, se pueden utilizar las herramientas (blogs, Facebook...) para mostrar las iniciativas de los estudiantes. La información obtenida se puede almacenar y puede servir como referencia para iniciativas en el futuro.

11.5.3. El diseño de una campaña a través de las redes sociales que promueva el ahorro energético durante la Semana Europea de la Energía

a) Objetivo

La campaña para promover el ahorro energético se dirige al público en general, pero deberíamos distinguir entre los diferentes públicos y detectar los que son prioritarios para nuestra campaña.

b) Segmentación

Como queremos ayudarnos de las redes sociales, una buena manera de conseguirlo es encontrar al público que ya está usando las redes sociales, como Facebook, Twitter o Instagram, en nuestro municipio para identificar sus intereses y puntos de vista en relación con el ahorro energético.

c) Herramientas

Una manera básica de promover la campaña es ofrecer contenidos a través de nuestra

página web o blog. Con este fin, se pueden «gamificar» diversos aspectos de la campaña. Así, con infografías se puede incentivar la adquisición de información y su difusión por parte de los propios participantes. Del mismo modo, se pueden elaborar imágenes o vídeos con consejos prácticos de ahorro de energía, con el objetivo de que se conviertan en virales. También se puede organizar un concurso que tenga como lema, por ejemplo, «Y tú, ¿cuánto ahorras?», comprobar los contadores de electricidad o de gas del año pasado y premiar a los que alcancen el mayor porcentaje de ahorro, o convocar un concurso de ideas de ahorro que se pueda presentar de forma presencial además de en línea.

11.5.4. Creación de un mapa de vías para ir en bicicleta por Kuala Lumpur⁴

a) Objetivo: identificar el problema

Kuala Lumpur es una ciudad donde el 93% de los propietarios de casas tienen coche, y que está construida para ir en coche, hasta el punto de que, según Nielsen, Malasia es el tercer país del mundo con la proporción más alta de vehículos. El problema era cómo convertir esta ciudad en una ciudad más amigable para las bicicletas.

La solución propuesta fue elaborar un mapa de vías adecuadas para ir en bicicleta, con la colaboración de los usuarios y también del alcalde de la ciudad. La persona que ha estado al frente de esta iniciativa ha sido Jeffrey Lim, que, desde hace varios años, organiza bicicletadas por la ciudad de noche o a primera hora de la mañana. La idea del mapa de bicicletas se le ocurrió a comienzos de 2012. Quería mostrar que la bicicleta servía en la ciudad «no solo para el ocio, sino también para el transporte,

4. Basado en el artículo de *The Guardian* (18 de septiembre de 2015) sobre la coproducción de un mapa de vías para ir en bicicleta (<http://www.theguardian.com/cities/2015/sep/18/how-crowd-sourced-map-kuala-lumpur-ideas-cycling>).

porque resulta útil». Como sabía que mucha gente creía que era imposible, pensó que el mapa serviría como herramienta para los defensores. El mapa expresaba un deseo: «El mapa debe existir antes que las infraestructuras».

Como Kuala Lumpur no disponía de carriles bici, los voluntarios exploraron las calles de la ciudad donde era posible ir en bicicleta, desde calles principales hasta sendas no dibujadas, y las rutas se marcaron de acuerdo con el grado de accesibilidad para los ciclistas.

b) Herramientas

Cuando ya disponía de un grupo numeroso de voluntarios, Lim creó un grupo de Facebook para el proyecto, en el que los voluntarios fueron enviando esquemas y fotografías que comenzaron a conformar el mapa. Como sabía que había ciclistas angloparlantes en algunas zonas de la ciudad, reclutó voluntarios bilingües para contactar con ellos (*segmentación de público*). Tras dos años y tres borradores, el mapa se completó en septiembre de 2014, y fue publicado, impreso y distribuido en tres idiomas: malayo, chino e inglés.

Debido al éxito de la actividad de base, algunas administraciones locales se han interesado en él, y ahora el desafío para Lim es convertir el mapa en una infraestructura real. Tiempo atrás, el Gobierno había hablado de apoyar las bicicletas, pero no había un interés real de sacar adelante el proyecto. Finalmente, la suerte ha sido que el nuevo alcalde de Kuala Lumpur, un ciclista empedernido, se interesó por el proyecto y aprobó el primer carril bici. Actualmente, se está planteando construir dos más.

Según Lim, «el mapa ha servido para poner en contacto a gente con las mismas ideas, y ha creado una comunidad sólida [...]. La bola ha empezado a rodar. No importa que el paso sea pequeño, sirve de base para hacer otra más, «la haga quien la haga».

11.5.5. El mejor pagado peor trabajo en el mundo: el basurero de Linköping

a) Objetivo: motivar

Es un caso relativamente antiguo (2009), pero que utiliza inteligentemente las posibilidades de las redes sociales para alcanzar los objetivos y acceder a su público.⁵

Este proyecto se inspiró en el concurso para obtener el mejor trabajo del mundo que se convocó en Australia, y que ofrecía un puesto como guarda de una isla idílica en la Gran Barrera de Coral. El Ayuntamiento de la ciudad universitaria sueca de Linköping, junto con el Ungdomsombuden (el consejo ciudadano de representantes de los jóvenes) ofrecieron un trabajo muy bien pagado en el servicio municipal de limpieza (*the worst best paid job in the world*). El objetivo era sensibilizar al público juvenil sobre temas de civismo y de respeto hacia el medio ambiente. Los jóvenes eran el público prioritario de la campaña, porque los jóvenes suecos tienen el hábito de hacer *botellón* en los parques de las ciudades durante los meses de verano, y este hecho se había convertido en el principal problema de conservación de los espacios públicos en las áreas urbanas. La oportunidad se basaba en el hecho de que, durante los meses de verano, los jóvenes suelen ofrecerse para hacer trabajos no cualificados. El esquema de la campaña se diseñó para atraer la atención de estos jóvenes e implicarlos en la mejora de la ciudad.

b) Herramientas

La oferta se hizo a través de un pequeño anuncio en la prensa y también en la página web del Ayuntamiento. Estaba abierta a los jóvenes de entre dieciséis y veintidós años de la ciudad. El ganador tendría transporte público gratuito, comida, un ordenador portátil, una cámara fotográfica digital y un salario de 3.000 euros mensuales.

5. Consulte: <<http://www.tes.co.uk/article.aspx?storycode=6020980>>.

El trabajo consistía en recoger basura durante los meses de verano, escribir sobre la cuestión en su blog, en Twitter o Facebook, colgar fotografías y poner el énfasis en los problemas de limpieza y de sostenibilidad que provoca el incivismo. Está claro que el súperbasurero de Linköping podía atraer al público juvenil y comunicarse con ellos en su propio lenguaje. Su actividad y sus comentarios durante los meses de verano podían servir de campaña continua entre el público prioritario sobre lo que suponía un problema de mantenimiento de los espacios públicos.

Para poder optar al trabajo, había que responder un cuestionario sobre el trabajo que podía prepararse con unos materiales disponibles en la propia web del Ayuntamiento. Si las respuestas eran incorrectas, no se podía pasar a la fase siguiente. Un comité local seleccionó a los diez mejores candidatos para el puesto de trabajo, que tuvieron que presentar un proyecto en la web en el que describiesen y explicasen las razones por las que se presentaban al trabajo. Para promover su candidatura, tenían que usar Facebook. Finalmente, se planteó una votación en línea durante una semana para seleccionar al ganador. Con este procedimiento se llamaba la atención del público prioritario y se elegía a alguien con capacidad (prueba de conocimientos) y popular en su segmento (capaz de ganar la votación).

c) Resultados

Se recibieron 1.500 solicitudes para conseguir el trabajo, que representaba el 20% de la población objetivo de la campaña (los estudiantes de secundaria de la ciudad). El blog tuvo más de 200 visitantes únicos en un día medio de la campaña. El objetivo de sensibilización, responsabilizar y dar un sentido de propiedad entre un grupo que típicamente se siente marginado en las ciudades, iba más allá de simplemente recoger basura, y parece que se logró.

11.6. ¿Conclusiones? Aspectos que hay que tener siempre en cuenta

La era industrial está a punto de tocar a su fin y se nos aproxima una nueva era digital. Una nueva era en la que las instituciones, caracterizadas por tener estructuras jerárquicas orientadas a la toma de decisiones y la intermediación, parece que tendrán que convivir (y a menudo transformarse) en otras estructuras organizativas, más flexibles y que permitan la entrada de muchos y nuevos actores.

A continuación, presentamos algunos puntos que consideramos clave a la hora de saber dónde estamos, por qué estamos donde estamos y, en consecuencia, qué debemos hacer.

- Hay que saber gestionar la red, de la que somos solo un nodo. Por mucho que este nodo pueda ser importante, siempre será posible que alguien se lo (se nos) salte para conseguir sus objetivos –no olvidemos que es una red–. Si no somos útiles en la red, dejamos de existir, ya que cada vez será más difícil forzar que las cosas pasen a nuestro través.
- Si bien las instituciones no son imprescindibles –recordemos que son un nodo más en la red–, sí tienen activos que otros nodos no tienen. Probablemente, conocer el contexto es lo más importante. Mientras que los individuos tienen, por definición, visiones centradas en ellos mismos, las instituciones tienen una visión panorámica. Es esencial que las instituciones repiensen sus tareas y pongan en valor esta capacidad de contextualizar necesidades, problemas o anhelos de la ciudadanía.
- Por el contrario, las instituciones dejan de ser espacios de encuentro o, mejor dicho, dejan de ser necesariamente el único espacio de encuentro. Si creemos que somos una red, esta encontrará la mejor manera de articularse. Es necesario identificar cuáles son las ágoras donde se reúne la comunidad de interés en que

una institución quiere participar. En caso de que no la haya, podemos contribuir a crearla, aunque lo más probable es que la haya. Insistimos: un nodo más en la red.

- Una vez encontrado el ágora, el objetivo de una institución es avivar la interacción. Sin embargo, avivar no es liderar, sino facilitar, posibilitar, articular. La ciudadanía, más que las instituciones, suele saber qué necesita y qué quiere. Con la ayuda de la visión panorámica se puede contribuir a definir mejor estas necesidades o deseos. Pero es sobre todo contribuyendo con recursos como las instituciones pueden instrumentar el debate, la deliberación, el cambio. Ahora bien, ¿qué recursos? Rehuíamos el sesgo economista de pensar que todo es dinero. Los datos, la información, el conocimiento, la mediación, la iniciativa, la identificación, la contratación y la involucración de actores... son cuestiones en las que las instituciones pueden tener un papel muy destacado, siempre que tengan la humildad de, no lo olvidemos, reconocer que son un nodo más en la red.
- Las redes funcionan bien no solo cuando tienen muchos recursos, sino cuando los tienen bien ordenados y son accesibles a tantos nodos como sea posible, y, muy especialmente, cuando aquello que sabemos hacer es fácilmente replicable, de modo que el conocimiento pueda escamparse por la red. El éxito de muchas iniciativas se basa en el hecho de que se han centrado en trabajar los procesos y los protocolos, más que los contenidos. Es decir, la vieja consigna de la caña y no el pescado, el cómo y no el qué. Es cierto que enseñar los procesos o el modo de hacerlos nos hace prescindibles, más que retener un cierto control sobre los contenidos o los recursos. Pero esto ya era así cuando pasamos a ser un nodo más en la red.

Si hemos llegado hasta aquí, podemos concluir con lo que tal vez es una consecuen-

cia lógica de todo lo dicho hasta ahora: hay que ser en las redes, no estar en ellas. Otra manera de formular esta afirmación, que lo engloba todo, es que en las redes no se debe trabajar en clave de campaña, sino de presencia. Si pensamos en hacer una campaña, ya hemos llegado tarde. Esto no quiere decir que no tenga un impacto, pero muy probablemente será mediático y se desvanecerá en cuanto haya otra campaña. Si pensamos en presencia, la lógica de trabajo será formar parte de una comunidad, es decir, **ser activos tanto en el hecho de escuchar como en el de compartir** con el resto de los miembros de la comunidad. ¿No era este el ejercicio de la ciudadanía.

Bibliografía y otras lecturas recomendadas

- BARREDA DÍEZ, M.; BATLLE, A.; CERRILLO I MARTÍNEZ, A.; PADRÓ-SOLANET, A.; PEÑA-LÓPEZ, I.; SERRANO BALAGUER, I. (2010): *Noves Tecnologies i participació ciutadana. Quines eines per a quins usos?* [mimeo]. Barcelona: Diputació de Barcelona.
- BOYD, D. M.; ELLISON, N. B. (2007): «Social network sites: definition, history, and scholarship». *Journal of Computer-Mediated Communication*, núm. 13(1); pp. 210-230.
- CASTAÑEDA, L.; ADELL, J. (ed.) (2013): *Entornos personales de aprendizaje: claves para el ecosistema educativo en red*. Alcoy: Marfil.
- CÓRCOLES BRIONGOS, C. (2008): *Web 2.0. La web como plataforma*. Barcelona: UOC.
- HECLO, H. (1978): «Issue networks and the executive establishment». En: *The political system*. Washington: The American Enterprise Institute for Public Policy Research.
- HECLO, H.; WILDAVSKY, A. (1974): *The private government of public money: community and policy inside British politics*. Londres: Macmillan.

- LEFEBVRE, R. C. (2013): *Social marketing and social change: strategies and tools for improving health, well-being, and the environment*. John Wiley & Sons.
- LEISEROWITZ, A., MAIBACH, E.; ROSER-RENOUF, C.; SMITH, N. (2011): *Global Warming's Six Americas in May 2011*. New Haven (CT): Yale University - George Mason University.
- MAIBACH, E.; ROSER-RENOUF, C.; LEISEROWITZ, A. (2009): *Global Warming's Six Americas 2009: an audience segmentation analysis*. New Haven (CT): Yale Project on Climate Change - George Mason University Center for Climate Change Communication.
- MERGEL, I. (2012): *Social Media in the public sector: a guide to participation, collaboration and transparency in the networked world*. Indianapolis: John Wiley & Sons.
- PEÑA-LÓPEZ, I.; CÓRCOLES BRIONGOS, C.; CASADO MARTÍNEZ, C. (2006): «El Profesor 2.0: docencia e investigación desde la Red» [en línea]. En: *UOC Papers*, 3. Barcelona: UOC.
- PEÑA-LÓPEZ, I. (2013): «El PLE de investigación-docencia: el aprendizaje como enseñanza». En: CASTAÑEDA, L.; ADELL, J. (ed.): *Entornos Personales de Aprendizaje: claves para el ecosistema educativo en red*. Alcoy: Marfil, pp. 93-110.
- PEÑA-LÓPEZ, I. (2014): «Innovació social oberta: l'organització política com a plataforma». En: COSTA I FERNÁNDEZ, L.; PUNTÍ BRUN, M. (ed.): *Comunicació pel canvi social. Reflexions i experiències per una comunicació participativa, emancipadora i transparent*. Girona: Documenta Universitaria, pp. 59-75.
- RITTEL, H. W. J.; WEBBER, M. (1973): «Dilemmas in a general theory of planning». *Policy Sciences*, núm. 4; pp. 155-169.