

11. Educació ambiental en un món de xarxes

ISMAEL PEÑA-LÓPEZ

Professor dels Estudis de Dret i de Ciència Política i investigador a l'Internet Interdisciplinary Institute i a l'eLearn Center de la Universitat Oberta de Catalunya.

ALBERT PADRÓ-SOLANET I GRAU

Professor de Ciències Polítiques i de l'Administració i investigador a la Universitat Oberta de Catalunya.

11.1. Una revolució digital?

El món que coneixem avui dia és, en gran manera, hereu de les profundes transformacions provocades per la revolució industrial, que es va iniciar a mitjan segle XVII, que va posar en pràctica els descobriments i les invencions fruit de la revolució científica dels segles XVI i XVII i que va agafar força a partir de les transformacions polítiques i socials del segle XVIII, el segle de les llums.

Els avenços d'aquesta revolució es basaven en la lluita contra dues restriccions fonamentals que presenta l'economia moderna:

- L'escassetat de recursos, que són majoritàriament materials i, per tant, finits.
- Els costos de producció i de transacció, sovint lligats a la logística de la producció, la informació i les comunicacions.

La manera com la societat encara aquestes restriccions –amb les noves eines que sorgeixen de les diferents onades industrialitzadores– són una creixent intermediació de tots els àmbits de la societat. Si bé la intermediació no és cap novetat, sí que ho és el creixement ingent que presenta la concentració de processos dins una mateixa organització (empreses, associacions, partits, sindicats, parlaments, escoles, etc.) que vol ser més eficient (fer més coses amb menys recursos) i més eficaç (assolir més objectius).

A causa de la creixent complexitat de les organitzacions, i sovint també de les creixents necessitats d'inversions per facilitar les tasques a les organitzacions, cal una millor planificació, coordinació i, en definitiva, organització en la presa de decisions. Si bé tampoc no és nova en la societat, la jerarquia esdevé l'arquitectura fonamental a l'hora d'assignar recursos (materials, financers, humans) a les tasques que es duen a terme en una organització. En un context industrial, la jerarquia és eficient i eficaç.

Això també succeeix, és clar, en l'àmbit de la presa de decisions públiques, des de l'Administració fins als parlaments. D'altra banda, totes les organitzacions que confluïran a conformar allò que en diem «fer política» (partits, sindicats, grups de poder, societat civil organitzada, etc.) també esdevindran «indústries» que es regiran pels mateixos principis.

A grans trets, la revolució digital suposa la digitalització de la informació i de les comunicacions. Per a tot allò que és intensiu en coneixement –una proporció cada cop més gran de les nostres vides i economies– això suposarà la redefinició radical de les dues restriccions que abans esmentàvem:

- Els recursos passaran a ser infinits (no costa pràcticament res replicar la informació digital) i no caldrà accedir-hi físicament per poder-ne gaudir.
- Els costos de comunicar-se (de parlar, de negociar, d'intercanviar béns i serveis digitals, etc.) passaran a ser irrisoris (almenys en el terreny tècnic).

Tot això ha tingut profundes conseqüències en la manera com ens organitzem com a societat. Així, en l'àmbit tecnològic, hem passat a dependre cada cop més de la web o de les aplicacions mòbils com a plataforma. De forma sistemàtica, hem anat migrant les nostres dades i comunicacions del paper a l'ordinador, i de l'ordinador al *núvol*. En aquesta migració, deixem rere nostre un regueró de dades que, cada cop més, estan esdevenint la benzina que fa moure l'economia digital i, amb aquesta, el món. Una economia digital que ja no està només pilotada per les organitzacions, sinó també pels usuaris, per les persones, pels ciutadans. Ciutadans que ara poden extreure informació de qualsevol font, editar-la, enriquir-la i compartir-la amb la resta del món. La participació s'ha convertit en el principal pilar de l'arquitectura tecnològica de la nova era digital.

El que acabem de descriure és causa i alhora conseqüència d'un canvi filosòfic, en el qual el fet de crear i de compartir converteix qualsevol mitjà digital en un mitjà no solament de comunicació, sinó de socialització. Una socialització sense intermediaris (tot i que amb nous intermediaris tecnològics, és clar), sense filtres, i en la qual no hi ha decalatges temporals: les coses passen aquí i ara. En aquest món sense intermediaris (o amb intermediaris que tenen les funcions altament canviades), la meritocràcia popular és la moneda de canvi per atribuir reputació als emissors i reconeixement a allò que diuen. Es creen comunitats (virtuals) al voltant de qualsevol tema que només s'articulen sobre la base d'aquesta reputació i aquest reconeixement i que creen massa crítica allà on abans semblava impossible. Tot esdevé una conversa, una conversa oberta que no té inici o fi: ja no cal tenir «productes acabats» perquè crear, modificar i fer evolucionar pràcticament

no té cost. En aquest sentit, comença a fer-se hegemònica en alguns àmbits una economia del do, amb continguts oberts i de lliure accés, on les contra-prestacions sovint no són econòmiques.

Aquests canvis estan acompanyats –o articulats– per forts canvis comunicacionals i organitzatius. La xarxa i el fet de pertànyer-hi passen a ser una prioritat. La jerarquia i la centralització en la presa de decisions a favor de la col·laboració i la facilitació perden eficiència i eficàcia. Es qüestiona el paper dels intermediaris, especialment aquells que mitjançaven a l'hora de donar veu, d'incloure temes en l'agenda pública.

11.2. Eines i tipus d'eines

La revolució digital, el canvi de paradigma tecnològic, filosòfic i comunicatiu... no serien visibles si no tinguessin una aplicació en la nostra vida diària.

Les eines de l'anomenada *Web 2.0* han estat, sovint, la manera com els ciutadans ens hem adonat, per la porta del darrere, dels grans canvis que afecten la nostra quotidianitat. A continuació, presentem un esquema breu que ens ajudarà, d'una banda, a establir una primera classificació elemental de les moltíssimes eines i aplicacions que tenim al nostre abast. De l'altra, ens ajudarà a comprendre el possible ús d'aquestes eines i aplicacions des del punt de vista dels objectius i tasques que cal dur a terme, en lloc del que sovint succeeix quan ens veiem empesos a un ús per l'ús.

Hem volgut simplificar la categorització en només quatre eixos:¹

- La direccionalitat quantitativa es refereix al nombre d'actors que poden formar part d'una conversa.
- La direccionalitat qualitativa parla de qui té més control sobre aquesta conversa. Si és unidireccional, només *parla* un mentre que els altres escolten. Quan és bidireccional, pot ser que un dels actors tingui més poder que els altres. Per exemple, el propietari d'un blog pot fer-hi anotacions, mentre que la resta, tot i que poden *parlar*, ho fan a través de comentaris, que, a més, el propietari pot no aprovar o esborrar. Per tant, es tracta d'una bidireccionalitat asimètrica.
- El cost de les aplicacions fa referència a allò que hem de pagar per poder-les utilitzar. Considerem que és un factor rellevant, atès que pot anivellar –o

¹ A Barreda *et al.* (2010), hi trobareu una explicació més extensa, de la qual hem extret una versió simplificada i actualitzada per als nostres alumnes.

democratitzar– l'accés a aquestes eines (a diferència del que podia passar amb una impremta, que requereix unes inversions molt elevades).

- Les competències pretenen mesurar el cost personal, l'esforç que hom ha de fer per poder utilitzar aquestes eines. Com en el cas del cost econòmic, també són anivelladores –o desequilibradores.

Taula 1. Eines segons les característiques comunicatives

	Unidireccional	Bidireccional asimètrica	Bidireccional simètrica	Híbrid
D'un a un			MMS SMS	
D'un a molts	Agregador Documents compartits	Enquesta / consulta Esdeveniments / agenda Pàgines web / gestor de continguts Recollida de signatures		
De molts a molts		Blog Fotografia social Plataforma de comerç electrònic Podcast / so <i>Webcasting</i> o difusió per web / <i>screencasting</i> Vídeo social	Documents col·laboratius Fòrum Gestió col·laborativa de projectes Mapa / SIG Marcadors socials Realitat virtual / mons 3D Teleconferència Wiki Xarxa professional Xarxa social / comunitat virtual Xat	
Híbrid			Correu electrònic Jocs Microblog Simulacions Vot electrònic	Gestió de campanyes Gestió d'e-participació i deliberació <i>Mashup</i> o remescla

Adaptat de Barreda *et al.* (2010).

Taula 2. Eines segons el cost

	Gratuït	Freemium	Pagament
Bàsic	Feedly Netvibes Doodle phpBB Twitter	SurveyMonkey SurveyGizmo	
Avançat	WordPress.org Blogger Google Drive Flickr Picasa Google Maps Delicious Diigo Joomla YouTube Facebook	LinkedIn Zoho WordPress.com Slideshare Scribd Second Life	Ning
Expert	dotProject MediaWiki phpWiki DemocracyOS LiquidFeedback	Wikispaces GitHub	Basecamp Agora Voting

Adaptat de Barreda *et al.* (2010).

Com es deu haver pogut comprovar, la ubicació d'algunes eines i aplicacions és com a mínim discutible. La nostra intenció no és fer una anàlisi detallada de les eines, sinó només apuntar una manera entenedora i útil d'apropar-s'hi, per bé que en algun cas no sigui del tot acurada.²

Aquesta aproximació que suggerim és la següent. En lloc de deixar-nos arrossegat per les modes i adoptar determinades eines o aplicacions sense més criteri que el fet d'adoptar-les o de conèixer-les (necessari, però no suficient), creiem que és més interessant plantejar els objectius del projecte de comunicació, de sensibilització o de participació i, d'acord amb aquests i en funció del context, triar l'eina. Aquesta postura no és nova, però sovint ho és quan la popularitat d'una eina ens empeny a adoptar-la impulsivament.

² Facebook, per exemple, té plans de pagament per a algunes funcionalitats. No obstant això, hem preferit considerar-la gratuïta (i no *freemium*), atès que parlem de funcionalitats molt específiques per a determinats usos i col·lectius.

Així, imaginem que volem establir una comunicació ràpida, que permeti un retorn àgil per part de la ciutadania, amb pocs recursos i amb una durada breu. Aleshores, probablement el microblog (Twitter) ens pot resultar molt útil, atès que la majoria d'actors ja saben utilitzar-lo i l'utilitzen, la qual cosa no ens suposa una gran inversió de temps, d'esforços personals o de diners, de manera que segurament aconseguirem copsar el pols de la situació. Si, d'altra banda, volem treballar a llarg termini amb un nombre elevat d'entitats, en un entorn informatiu molt complex, és possible que valgui la pena invertir en una eina més completa encara que hi haguem de destinar temps, formació i diners, ja que controlarem millor la gestió de la informació i les comunicacions i ens donarà opció a diverses funcionalitats que de ben segur necessitarem en algun moment donat.

11.3. El pla de comunicació

Tota campanya de comunicació en els mitjans socials requereix tenir en compte una sèrie d'elements clau que ajudin a arribar al seu públic objectiu i, com a mínim, rendir al màxim nivell possible. Quins són aquests elements? Com hem d'endregar la nostra comunicació?

11.3.1. Establir els objectius

El primer punt que s'ha de tenir en compte és que cal establir els objectius de la campanya. Què vol assolir la campanya? Potser l'objectiu és fer augmentar el nombre de visualitzacions d'un vídeo o incrementar les adreces que tenim en la nostra llista de correu. Així doncs, definir uns objectius clars ens ha de servir per poder determinar si la campanya ha estat un èxit o no.

Per ajudar-nos a establir aquests objectius, hem d'assegurar-nos que siguin SMART (en el món del màrqueting s'utilitzen constantment acrònims com aquest que ajuden a recordar les peces que formen part d'un procés. Així, SMART significa «llest» en anglès). Les inicials corresponen a *Specific* («concrets»), Mesurables, Assolibles, Realistes i Temporalment delimitats.

- **Specific** («concrets»). Els objectius han de ser clars sobre la necessitat que es vol assolir.
- **Mesurables**. Convé que els objectius siguin quantificables d'alguna manera. És millor dir que s'ha de superar el miler de visualitzacions d'un vídeo o de «m'agrada» en una pàgina de Facebook, que no pas proposar-se que el vídeo «sigui ben rebut».

- **Assolibles.** Tot i que l'objectiu ha de representar un desafiament, hem de tenir present que sigui realment assolible una millora en relació amb el que s'està assolint fins al moment, tenint en compte els recursos de què disposem. Per evitar frustracions, és important tenir en compte que els objectius han de ser coherents amb les nostres possibilitats de finançament, el nostre personal, les nostres capacitats tècniques, etc. El que volem fer és precisament maximitzar o optimitzar l'ús d'aquests recursos.
- **Realistes.** Aquest punt reduplica en certa manera l'anterior –no podem fixar objectius que no siguin assolibles–, però hi afegeix el matís d'anar més enllà de la simple disponibilitat de recursos. Es pot assolir l'objectiu, tot i que disposem dels recursos, si tenim en compte els altres objectius que hi ha a la feina? És realista suposar que podrem dedicar tots els recursos a la campanya?
- **Temporalment delimitats.** Finalment, s'ha de tenir present que s'ha de definir un punt en el temps en què s'han d'haver assolit els objectius.

Un exemple d'objectiu SMART seria «amb la nostra campanya volem assolir cinquanta subscripcions més al nostre butlletí abans de final d'any».

11.3.2. Decidir quin ha de ser el públic objectiu de la nostra comunicació

Quan estem tractant un tema com l'educació ambiental, pot resultar estranya, o fins contradictòria, la idea de fer servir el plantejament del màrqueting. Al cap i a la fi, el màrqueting és l'instrument que està fent servir la indústria per convertir els ciutadans en consumistes per tal d'aconseguir més beneficis!

Tanmateix, la manera de pensar del màrqueting, el seu enfocament i la seva metodologia no solament són útils per vendre productes i serveis, sinó que també ho són a l'hora de plantejar el *màrqueting social*, és a dir, la idea de convèncer la societat en general o certs segments d'aquesta de la conveniència d'adoptar algunes conductes que són necessàries pel bé del conjunt de la societat.

El màrqueting social se centra en camps com la salut, la seguretat i, per descomptat, la formació ambiental i la sostenibilitat. Respon a la necessitat de les societats desenvolupades contemporànies d'afrontar un tipus de problemes diferents dels problemes típics que se suposa que han de resoldre les administracions públiques i per als quals van ser creades.

a) Els problemes perversos

Aquests tipus de problemes van ser batejats per Rittel i Webber (1973) com a *wicked problems*, és a dir problemes enrevessats o perversos i són molt més difícils de resoldre que els problemes domats (*tamed*) perquè no són lineals.

En els problemes perversos, no és gaire clar quin és el problema, ja que no tots els grups de persones implicats tenen la mateixa idea del problema. Tampoc no és clara la forma de resoldre'ls, perquè quan es vol arreglar una part del problema, és probable que en produïm un altre en alguna altra banda. És a dir, en els problemes perversos no hi ha consens sobre quin és el problema, de manera que les solucions tendeixen a produir efectes no desitjats. En canvi, en els problemes domats, com el transport de masses o la distribució d'aigua, és relativament fàcil que tothom que hi estigui implicat (usuaris, tècnics, administració, companyies privades...) estigui d'acord en la clau i els mitjans necessaris per resoldre el problema.

Normalment, els problemes perversos requereixen un canvi en les conductes d'un grup de ciutadans o de tots els ciutadans. Les solucions dels problemes perversos no poden ser tancades dins dels límits de l'organització administrativa. Per aquesta raó, un dels dogmes actuals en l'elaboració de polítiques públiques consisteix en la necessitat d'implicar la ciutadania general i tots els grups implicats per cada política en la definició de la política, en la seva elaboració i en la seva aplicació. El paradigma de la participació ciutadana és acceptat avui dia per tots els corrents polítics, tant de la dreta com de l'esquerra. Naturalment, hi ha diferències de matís i debat sobre les formes concretes de com s'ha de tirar endavant aquesta participació, però tothom està d'acord que els típics programes de les administracions públiques per resoldre aquests problemes són insuficients.

En el punt de la implicació ciutadana en les polítiques, el màrqueting social es revela com la més útil. El màrqueting es caracteritza per enfocar els problemes de les organitzacions d'una manera especial: posa el client, les seves necessitats i les seves característiques al centre de la seva atenció i després ajusta tota l'organització al seu voltant. En el cas del màrqueting social, la qüestió és com fer «comprar» el nostre producte –aconseguir un canvi en el comportament– a un grup de ciutadans o al conjunt d'aquests ciutadans. Això significa que hem d'estudiar com aquest «producte» pot resoldre els problemes o cobrir les necessitats d'aquests ciutadans o grups de ciutadans i com aquest comportament ha de «competir» amb altres comportaments.

b) La segmentació del públic

En el màrqueting, la principal conseqüència de posar el client al centre és que ens permet agrupar-lo d'acord amb les seves necessitats i característiques re-

latives al producte o servei. Aquest gest té unes conseqüències enormes, perquè, a partir d'aquesta agrupació o segmentació, s'hauran de derivar els ajustaments que haurem de fer als nostres productes –i, per tant, de les funcionalitats de les nostres organitzacions– per tal de poder afrontar amb èxit la competència dels altres productes i serveis que ofereixen altres organitzacions. La segmentació del públic també ens donarà pistes sobre la manera més adequada de comunicar-nos-hi. La segmentació del públic ens ajuda a entendre el nostre entorn competitiu i a dissenyar estratègies de comunicació eficaces.

La segmentació ha de ser el resultat de dedicar atenció a les característiques del nostre públic i estudiar-les. Només si coneixem les seves necessitats i els seus problemes des del seu punt de vista –ficant-nos en la seva pell i veient el món amb les seves «ulleres»–, podrem fer-ne una bona segmentació. En l'enfocament del màrqueting, el públic no és una entitat passiva o inerta que hem d'encertar amb els nostres missatges com si fos un fitó, sinó que és actiu a l'hora de triar què fa, ja que té costums i inèrcies i també punts de vista, gustos i aspiracions, disposa de recursos i està afectat per contextos que el limiten o el potencien.

Així doncs, esbrinar quines d'aquestes característiques afecten el públic a l'hora de consumir o adquirir el nostre producte és el que determina la nostra segmentació.

Per aquest motiu, ha de quedar clar que la segmentació del públic no pot consistir simplement a llistar un conjunt de dades sociodemogràfiques de la població: hi ha un percentatge determinat de dones i d'homes, un percentatge determinat que té una educació mitjana o un percentatge determinat de gent gran.

En el màrqueting social, se segmenta la població d'acord amb la manera com respondrà o reaccionarà davant del canvi de conducta que estem proposant. A l'hora de segmentar, ens hauríem de fer preguntes com ara: quina és la població amb més risc (o la que té més incidència sobre el problema tractat)?; quina està més oberta al canvi?; quina és clau perquè el nostre programa tingui èxit?; és possible que el fet d'identificar, per exemple, persones o organitzacions intermèdies influents ens permeti arribar a grups de població inaccessibles per a nosaltres o que potenciïn el nostre missatge?

Hi pot haver segmentacions a diferents nivells de generalitat, segons l'abast del programa.

Trobem un exemple de segmentació útil per a un programa d'escala estatal referit a l'escalfament global en els estudis de Maibach, Roser-Renouf i Leiserowitz (2009). En estudis posteriors es va comprovar que les grandàries dels grups es van mantenir estables (Leiserowitz, Maibach, Roser-Renouf i Smith, 2011).

La informació que van utilitzar per agrupar la població es basava en les diferències que expressaven en el grau de certesa respecte de l'escalfament global, el seu grau d'implicació en el tema, en el coneixement i les creences que tenien, en l'efectivitat esperada de les accions i els resultats potencials dels esforços nacionals per reduir l'escalfament global, en la implicació i les accions personals en la seva reducció, en la comunicació interpersonal i el grau d'influència social, en l'activitat de recerca en els mitjans, en les característiques sociodemogràfiques i en els seus valors.

A partir de tota aquesta informació, l'estudi va distingir sis segments que representaven diferents proporcions de la població americana. El segment *desdenyós*, que representa el 10% de la població dels Estats Units, no creu que hi hagi escalfament. Hi han pensat i se n'han informat, però no consideren que tots els científics hi estiguin d'acord ni que hagi d'afectar les activitats humanes. No pensen en un impacte negatiu, ni sobre les persones ni en el medi ambient. El segment *dubtós* (15%) no creu que el tema l'afecti personalment ni tampoc que sigui una amenaça important; es troba dividit a parts iguals entre els qui creuen que sí que hi ha escalfament, els qui no ho creuen i els qui no ho saben. Tendeixen a creure que les causes de l'escalfament són naturals. En canvi, el segment de població *no implicat* (10%) es caracteritza per la manca de coneixements o d'opinions sobre el tema. No hi han pensat ni hi han parat atenció. No saben si s'està produint ni si els pot afectar. Un grup més ampli (25%), el *cautelós*, no considera majoritàriament que s'estigui produint l'escalfament, però no n'està convençut i pot canviar d'opinió fàcilment. No hi han pensat gaire ni n'estan gaire informats, però una bona part està preocupada. Un 50% del grup opina que l'escalfament és degut a causes humanes i, a més, un terç considera que hi ha consens entre els científics. No pensen que representi un perill per a ells mateixos o per als humans avui dia, però sí per a les generacions futures. El grup més gran és el *preocupat* (27%), que creu que, efectivament, l'escalfament global s'està produint, que hi ha consens científic que és causat per l'activitat humana i hi estan preocupats, però el seu grau de convenciment i d'implicació és inferior que no pas la dels *alarmats*; tampoc no tendeixen a veure l'escalfament com una amenaça personal. Finalment, el segment *alarmat* (12%) és el que està més convençut que l'escalfament global està passant realment. Són els més implicats i preocupats i, coherentment, estan més convençuts de la responsabilitat de l'activitat humana i de l'amenaça tant individual com col·lectiva que representa.

Aquest exemple mostra com es poden tenir en compte les actituds i els coneixements de la població respecte d'un problema determinat per tal d'obtenir una segmentació rellevant a l'hora de dissenyar les estratègies de co-

municació, de persuasió i d'implicació adequades. Per exemple, els missatges per al segment *dubtós* han de ser diferents que per al *desdenyós*. Hem de pensar que tant el contingut com el format d'aquests missatges s'haurien d'adaptar a cada segment i que la forma d'accedir als diferents grups també serà diferent. Mentre que alguns grups tenen uns hàbits d'informació i d'atenció gràcies als quals és fàcil accedir-hi (segueixen la informació sobre el tema, segurament consumeixen publicacions especialitzades i pertanyen a grups dedicats a temes ecològics), hi ha altres grups que no accediran tan fàcilment a la nostra comunicació perquè no estan interessats en el tema (tradicionalment, per accedir a aquests grups el més segur és que només poguéssim confiar en els mitjans de comunicació de massa). La segmentació també ens permet identificar els grups que poden ser aliats de les nostres polítiques i que poden convertir-se en coproductors i difusors dels nostres missatges.

Una qüestió important en la segmentació és identificar els tipus de grups que considerem prioritaris, perquè són clau en l'èxit de la nostra campanya o perquè poden tenir un impacte sobre el que fan els altres grups. Així, mestres i docents, comerciants o associacions locals, com ara els boletaires, poden ser molt útils a l'hora de contactar amb individus que pertanyen a grups als quals ens pot costar arribar.

Notem que el requeriment d'identificar els segments i de tractar-los diferent va en contra de la reticència de l'Administració pública a admetre tractes especials o discriminatoris entre la població. Ara bé, aquesta objecció no és gaire forta si tenim en compte que l'objectiu de la segmentació és aconseguir que les polítiques públiques establertes per la comunitat política en el seu conjunt siguin més efectives.

En resum, a l'hora de segmentar és fonamental conèixer què fa realment cada grup en relació amb els comportaments que volem canviar. Precisament, en aquest sentit les xarxes socials poden ser molt útils a l'hora de permetre que els membres dels grups puguin explicar les seves actituds i compartir els seus comportaments (per exemple, mitjançant fotografies). El perill més important a l'hora d'intentar conèixer els grups és caure en els estereotips o clicés, ja que poden confondre més que no pas ajudar a conèixer la realitat.

c) L'anàlisi de la competència: les xarxes temàtiques i de polítiques públiques

En l'enfocament del màrqueting, la segmentació condueix a l'anàlisi de la competència. Naturalment, en el cas del màrqueting social, la competència no són els fabricants o els proveïdors d'un mateix tipus de producte o servei

que el que oferim nosaltres. La competència de les conductes o comportaments que volem promoure entre els nostres ciutadans són les altres conductes o hàbits que ja tenen adquirits o que poden ser adquirits i que impedeixen que segueixin els nostres. Aquesta noció de comportaments en competència la utilitzarem més endavant en l'exemple de segmentació de l'hort urbà. En el cas de les campanyes per reduir l'obesitat infantil i juvenil, la competència són els refrescos o la televisió. En el cas de la selecció de residus, hem de competir contra la facilitat de no haver de pensar o contra l'espai que els habitatges han de destinar per als diferents cubells d'escombraries. En tots aquests casos, comprendre aquesta competència ens permet entendre millor el que estem oferint i segmentar consegüentment el nostre públic.

Conèixer les preferències i els hàbits dels nostres usuaris ens ajuda a saber com podem resoldre aquells problemes que se'ls poden estar plantejant, fins al punt que és possible que puguem millorar l'oferta. Per exemple, el repartiment de cendrers en forma de cons de gelat a les platges respon a la necessitat que té el fumador de disposar d'un lloc on dipositar la cendra i la burilla. Si la raó de complir la norma no era la desinformació, sinó la impunitat relativa i la incomoditat per la manca de llocs per dipositar-hi correctament les restes, la millor manera de respondre era facilitar aquest compliment i deixar sense excusa moral l'infractor. A part, aprofitant que es regalava el cendrer, es podia reforçar la comunicació sobre la importància del problema social de la contaminació o d'altres problemes mediamientals relacionats.

El tema de la competència també porta al fet que les **xarxes temàtiques i les polítiques públiques** esdevinguin la manera normal de produir les polítiques públiques en les societats desenvolupades. En efecte, normalment les polítiques públiques no són responsabilitat d'una única organització que les desenvolupa de principi a fi. Al contrari, hi ha tot un reguitzell d'organitzacions, associacions públiques o privades, de grups socials i d'interessos que han de coordinar-se d'alguna manera per dur a terme les polítiques públiques (Hecló i Wildavsky, 1974, i Hecló, 1978, foren els fundadors d'aquesta perspectiva). Això significa que a l'hora de fer la feina de màrqueting social sempre hem de tenir present l'existència d'aquestes altres organitzacions que, en tant que estan en contacte amb el públic al qual volem arribar, ens serviran per entendre'l millor. Poden convertir-se en aliats a l'hora de tirar endavant les nostres campanyes. Tot i que algunes d'aquestes organitzacions i agències poden tenir objectius que puguin estar en part en contradicció amb els nostres (per exemple, agències o departaments que estiguin nodrint-se del mateix pressupost que nosaltres o que aspiren al mateix tipus

de finançament), normalment hi ha molt més a guanyar que el reconeixement de les àrees on els interessos són coincidents i la cooperació pot aportar guanys i visibilitat per a tothom. En general, el punt de vista de les xarxes temàtiques porta a la conveniència d'obrir el focus de la nostra atenció a l'hora de resoldre els nostres problemes i passar de les possibles amenaces a curt termini als guanys recíprocs de la cooperació a llarg termini.

11.3.3. Identificar els espais on ens adreçarem al nostre públic

La segmentació ens obliga a investigar el nostre públic, de manera que, per conèixer-lo, l'hem de cercar als llocs on es troba. Normalment, utilitzarem totes les xarxes socials i tots els mitjans de cerca i de diagnosi per intentar localitzar els nostres públics en línia. El gran interès de les noves tecnologies no prové del fet que hagin creat les xarxes socials que permeten que la gent es trobi; en realitat, les xarxes socials sempre han existit, però ara, gràcies a les noves tecnologies, hi podem accedir per conèixer els diferents públics d'una forma que no ha estat possible fins ara. La base de tota aquesta feina és l'escolta activa: què diu aquesta gent?; com ho diu?; què pensa?; per què?

Aquests espais de trobada també són els candidats principals per saber on ens hem d'adreçar al nostre públic. Ara bé, també hem de reconèixer que el món virtual no és un món paral·lel separat del món *offline* o fora de línia. La realitat social és única, encara que el món virtual l'ha proveït d'unes dimensions i potencialitats que no eren possibles abans de la seva invenció i difusió. La nostra campanya de comunicació també ha de tenir present la interacció de les dues dimensions i mirar de potenciar-les recíprocament.

11.3.4. Pensar quin és el missatge central que es vol transmetre

A partir del coneixement obtingut del nostre públic objectiu i de l'entorn en què es troba, podem dissenyar el nostre missatge central, la idea que volem fer-li arribar. En un plantejament tradicional de màrqueting que utilitzés els mitjans de massa, a l'hora de plantejar el missatge hem de triar acuradament les paraules per tal de maximitzar l'arribada al nostre públic i evitar malentesos i efectes bumerang. Podem minimitzar els riscos amb un coneixement aprofundit del nostre públic. Naturalment, en un pla de comunicació que fa servir els mitjans socials i en què la característica principal és la interacció entre usuaris, s'ha d'estar preparat per construir missatges que puguin ser reutilitzats pel públic al qual volem accedir. Precisament, la coproducció és un dels elements bàsics per a la implicació dels usuaris de les xarxes socials.

11.3.5. Determinar els recursos que s'hauran d'utilitzar en la campanya

A l'hora de dissenyar la campanya de comunicació, cal preveure tots els recursos que requerirà. Les campanyes que utilitzen els mitjans socials tendeixen a tenir un cost baix en termes del programari que necessiten, ja que normalment s'utilitzen plataformes gratuïtes. Al mateix temps, requereixen molt de temps i dedicació en termes de personal. Per tant, hem de preveure quant de personal necessitarem, per quant temps i quines hauran de ser les seves qualificacions o competències. En relació amb els recursos materials, s'ha de preveure si l'equipament disponible és suficient i adequat per al tipus de campanya que volem tirar endavant. Si volem tenir un control més gran sobre el contingut de la campanya, caldrà disposar de material suficient per hostatjar el nostre lloc web o el nostre blog. Finalment, també hem de preveure els recursos financers necessaris.

11.3.6. Seleccionar els mitjans i les eines apropiats i la freqüència d'utilització

La selecció dels mitjans i de les eines adequats també s'ha de fer a partir de la segmentació del públic i s'han d'utilitzar els que fan servir els diferents segments. En un estudi sobre l'ús que feien els joves americans de les xarxes socials, Danah Boyd (2007) remarcava que, mentre que el públic de Facebook corresponia als joves integrats en el sistema escolar i provinents de famílies benestants, els joves que utilitzaven MySpace tendien a ser marginats i membres de minories de tota mena (persones immigrants, de minories sexuals, etc.). Naturalment, aquesta informació havia de ser rellevant a l'hora de dissenyar plans de comunicació per atendre la problemàtica juvenil.

D'altra banda, els mitjans socials són múltiples i estan vinculats entre ells, com Facebook, Twitter, Instagram o LinkedIn. Per tal que la nostra campanya sigui profitosa, hem de mirar que la campanya desenvolupada a cada mitjà potenciï les que es fan als altres.

En fer-ho, hem de vigilar que seguim les **quatre C** de tota campanya. Així, hem de fer servir diferents mitjans i procurar mantenir la **coherència** del missatge en el temps; **coordinar** tot tipus d'accions entre mitjans i entre les accions en línia i fora de línia; assegurar-nos de mantenir la **continuitat** entre les diferents plataformes utilitzades, i, finalment, intentar assegurar-nos que els missatges emesos en les diferents plataformes siguin **complementaris**. Com que sabem que les plataformes són diferents les

unes de les altres, els missatges s'haurien d'ajustar a les seves característiques per poder treure'n el màxim profit. De la mateixa manera, el que es pot dir millor en un mitjà ha de complementar el que no es pot dir o no és tan eficient en l'altre. Si es pensa en aquesta complementarietat com en un mosaic on les peces encaixen, es pot entendre l'avantatge d'aquest tot sobre la simple suma de les parts.

11.3.7. Mesurar l'èxit de la campanya

Un element que no pot faltar mai en un pla de comunicació és un sistema que permeti avaluar l'èxit de la campanya que duguem a terme. Com hem vist, la possibilitat d'aquest mesurament està vinculada amb la determinació dels objectius del pla de comunicació. Actualment, disposem de molts instruments analítics per mesurar l'impacte de la nostra comunicació en línia. Moltes vegades, el perill consisteix a confondre una mesura de l'impacte general de la nostra comunicació amb una mesura de l'impacte real que preteníem assolir; per exemple, confondre el nombre de visites d'una pàgina amb la popularitat d'aquesta pàgina dins del nostre públic objectiu. Per aquesta raó, és convenient dissenyar la nostra comunicació de manera que permeti l'intercanvi d'informació amb els usuaris.

Naturalment, les característiques dels mitjans i de les xarxes socials han significat un canvi radical en la forma d'intercanviar informació amb el públic, que es converteix en emissor d'informació i coproductor. Així doncs, les mesures d'èxit han d'intentar recollir aquestes característiques si no volen errar.

11.4. PLE del projecte, donar eines, establir connexions, fer xarxa/comunitat

Quan treballem en l'àmbit de la innovació social oberta (vegeu Peña-López, 2014), i molt especialment si considerem les institucions com a plataformes per a la participació ciutadana, és gairebé inevitable pensar en l'entorn personal d'aprenentatge (PLE)³ com una eina útil per conceptualitzar o, fins i tot, gestionar un projecte, especialment un d'intensiu en coneixement.

Prenguem com a definició de PLE el «conjunt d'estratègies conscients per utilitzar eines tecnològiques per accedir al coneixement contingut en objec-

³ PLE, acrònim de l'anglès *Personal Learning Environment* o entorn personal d'aprenentatge. Vegeu Castañeda i Adell, 2013.

tes i persones i, a través d'això, assolir fites específiques d'aprenentatge» (Peña-López, 2013), i suposem que un projecte de coneixement intensiu té per objecte aconseguir un llindar de coneixement superior, és a dir, l'aprenentatge, saber què està passant, com, per què, en mans de qui i cap on s'encamina.

L'aproximació comuna –i tradicional– a aquest tipus de projectes pot ser, al meu entendre, simplificada de la manera següent:

- Extracció de la informació i del coneixement de l'entorn.
- Gestió i transformació de la informació i del coneixement per afegir-li valor.
- Difusió, divulgació i transmissió del coneixement.

En general, aquestes etapes succeeixen de forma seqüencial i són força independents l'una de l'altra. Fins i tot sovint disposen de diferents departaments al darrere.

Això és perfectament vàlid en un món on les tasques associades a la informació i la comunicació són costoses i requereixen temps i espai (físic). Moltes d'aquestes coses ja no són així, ni ho seran mai més. Els costos han baixat, la qüestió de l'espai físic és pràcticament irrellevant i moltes de les barres associades al temps simplement han desaparegut. El que abans era una línia recta –extreure, gestionar, difondre– ara és un cercle... o una llarga seqüència d'iteracions al voltant del mateix cercle i variacions del mateix.

Així doncs, cal preguntar-se si no tindria sentit tractar els projectes intensius en coneixement com un altre node dins d'una xarxa d'actors i d'objectes que treballen en el mateix camp. Com a node, el projecte pot ser tant un objecte –incorporant-hi informació o coneixement que es pot (re)utilitzar– com la reïficació dels actors el treball o el coneixement dels quals està incorporant; per tant, els actors poden entrar en contacte a través del projecte.

Una bona representació d'un projecte com un node d'una xarxa és pensar-hi en termes d'un entorn personal d'aprenentatge, és a dir, com un entorn personal d'aprenentatge centrat en el projecte. Ens separem, així, del projecte com una cosa autocontinguda en ella mateixa, lineal, amb un principi i un final, i desconnectat d'altres projectes o de l'entorn en què se situa.

Un simple esquema d'un entorn personal d'aprenentatge centrat en el projecte podria tenir tres àrees principals:

- La part institucional del projecte, que inclou totes les dades recollides, les referències utilitzades, els «productes» (documents, presentacions, etc.), un blog amb notícies i actualitzacions, espais de treball col·laboratiu (per exemple, documents compartits) i tot el que té lloc a les plataformes de xarxes socials.

- El flux de la informació, constituïda per les fonts de dades, col·leccions de referències i altres obres allotjades en repositoris de continguts en general.
- L'intercanvi de comunicacions amb la comunitat d'interès, tant si són especialistes individuals, comunitats d'aprenentatge o de pràctica, com esdeveniments presencials.

Tanmateix, aquestes àrees, i a diferència de la gestió tradicional de projectes, interactuen intensament entre si, compartint informació, retroalimentant-se i de vegades convergint en determinats punts i eixos. Sota aquest paradigma, el projecte mateix es redefineix per aquestes interaccions, com també els nodes adjacents de la xarxa.

No puc pensar en almenys dos tipus de projectes intensius en coneixement, en què un enfocament entorn del personal d'aprenentatge centrat en el projecte pot tenir molt de sentit:

- Sensibilització.
- Recerca.
- Innovació social oberta (inclou la participació política i el compromís cívic).

En els tres tipus de projecte, el coneixement és fonamental, de la mateixa manera que ho és el diàleg entre el projecte i els actors, i els recursos de l'entorn. Pensar en projectes intensius en coneixement no en termes d'extracció-gestió-difusió, sinó en termes d'entorns d'aprenentatge (personals), i tenint en compte la permeabilitat generalitzada de coneixement que té lloc en una xarxa ben articulada és, molt probablement, un avenç considerable. I ajuda a dissenyar millor el projecte, l'entrada de la informació i el retorn que segurament acabaran retroalimentant el projecte en si.

Hi ha una última reflexió que val la pena fer. De vegades, és difícil dibuixar o fins i tot reconèixer el propi entorn personal d'aprenentatge: estem massa acostumats a treballar en projectes per veure el nostre propi ecosistema; estem tan basats en projectes que ens oblidem de l'entorn. Pensar en projectes com els entorns personals d'aprenentatge ajuda a fer el següent exercici: l'agregació de tots ells hauria de contribuir a adonar-nos del següent.

- Quin és el conjunt de fonts de dades, bibliografies i repositoris que utilitzem globalment per fonamentar i construir els nostres projectes.
- Quin és el conjunt d'especialistes, comunitats de pràctica i aprenentatge, i principals esdeveniments amb els quals interactuem normalment, la major part de les vegades aportant al mateix temps els resultats dels nostres propis projectes.

En definitiva, concebre projectes com a entorns personals d'aprenentatge, sensibilització, recerca i innovació oberta pot ajudar tant en un disseny més ampli d'aquests projectes com en un millor reconeixement del nostre propi entorn personal d'aprenentatge. I, amb tot això, ajudar en la definició d'una millor estratègia de treball, una millor fixació d'objectius i una millor identificació de persones i objectes (recursos) i en una millora de la caixa d'eines que utilitzarem en tot el procés.

11.5. Casos i preguntes freqüents

A continuació, presentem, de forma molt esquemàtica, exemples concrets de la manera com poden funcionar les eines dels mitjans socials en les campanyes de màrqueting social. Els tres primers casos són desenvolupaments de campanyes potencials en l'àmbit local, mentre que els dos darrers són casos reals d'èxit que ens il·lustren sobre la multiplicitat de formes que poden adoptar les campanyes i els aspectes que han de tenir en compte.

11.5.1. Un projecte d'hort comunitari

a) Objectius: la raó de ser del projecte

Es tracta d'un projecte de dinamització amb dos vessants: l'ambiental i el social. L'objectiu és utilitzar l'educació ambiental com una oportunitat per integrar socialment els grups amb risc d'exclusió, grups amb discapacitat i gent gran.

El mandat és complex. S'ha d'entendre que l'objectiu prioritari és resoldre la integració dels grups socials. El projecte de l'hort comunitari és la tasca concreta, però gràcies a les eines TIC es poden resoldre els problemes de coordinació i de comunicació interna de forma flexible i, alhora, donar visibilitat a les activitats que es desenvolupen a l'hort comunitari a l'exterior, a altres col·lectius més enllà dels grups prioritaris.

b) Identificació dels públics i adaptació del «producte»

Previsiblement, els tres tipus de col·lectiu prioritari tenen diferents formes de contacte tant amb el «producte» ofert (creació i manteniment dels horts urbans) com amb les TIC. La primera fase del projecte hauria de consistir a estudiar a fons les característiques d'aquests col·lectius per tal d'adaptar l'oferta dels horts urbans de forma que integri les eines de les TIC.

L'estructura dels serveis municipals que s'encarreguen dels grups prioritaris és la via per obtenir la informació i el contacte. És convenient establir

una relació col·laborativa amb els serveis socials, els serveis d'ocupació i altres departaments de l'Ajuntament que ens puguin ajudar. Ser conscients del context polític en el qual s'han d'establir la relació i les rivalitats interdepartamentals que poden sorgir dins de qualsevol organització complexa ha de servir per estalviar-nos problemes potencials. L'ideal seria que, per facilitar la col·laboració, penséssim fórmules que permetessin que el conjunt dels actors de qui depenem per obtenir recursos fonamentals (com la informació o els mateixos participants en el programa) també participin de les recompenses de l'èxit del projecte, encara que només sigui simbòlicament. Aquesta saviesa «diplomàtica» pot representar la diferència entre l'èxit i el fracàs de molts projectes.

A més dels tècnics i dels especialistes en els diferents públics, és convenient trobar-nos i parlar amb els membres dels grups, preguntar-los per les seves preferències, els seus condicionants i el seu interès en l'activitat de l'hort. Hem de conèixer aquests públics tant com puguem per identificar-hi segments de públic: n'hi ha cap que sigui més propens?; o que pugui influir en la resta?; o que ho necessiti més o en pugui treure més profit?

La familiaritat amb les noves tecnologies és un aspecte rellevant. Si les fan servir, pot ser un bon lloc per trobar-los, escoltar-los, conèixer-los i reclutar-los. Si no les utilitzen, el pla de comunicació pot oferir-les com a part del «màrqueting *mix*», la combinació de producte que pensem oferir: es facilita formació en competència digital.

c) Eines

Les eines TIC es poden convertir en una eina ideal per facilitar l'organització interna de les activitats dels usuaris (WhatsApp). Els mateixos usuaris poden registrar les activitats (text, àudio, fotografies, vídeo) i fer-les conèixer a la resta de la població a través de blogs, fotoblogs o wikis i potenciar-les a través de pàgines de Facebook, Instagram i Twitter. La condició per obtenir la parcel·la és documentar i fer difusió de totes les activitats que s'hi han dut a terme. La idea és que l'activitat en línia serveixi per potenciar el que es programi fora de línia. En conjunt, aquestes activitats han de servir per incrementar l'interès per part d'altres públics interessats en el tema de la sostenibilitat i servir per reclutar gent nova.

Problemes

Naturalment, s'ha d'estar atent al fet que la difusió no entri en conflicte amb l'objectiu d'integració social. Les potencialitats de difusió han de respectar el confort dels grups prioritaris als quals s'orienta el pla. Tanmateix, és clar que la millor manera d'aconseguir aquest ajustament entre difusió i confort és cedir la iniciativa als mateixos participants de l'activitat.

11.5.2. Estratègia de cocreació per a l'educació ambiental a les escoles, instituts o equipaments municipals

a) Objectiu: cocreació de diagnosi i de campanya

Si l'objectiu és modificar el comportament d'un grup social, els mateixos membres d'aquest grup són els qui millor poden identificar les barreres que hi ha per adoptar-los i dissenyar plans d'acció que ajudin a modificar-los. Demanar que els estudiants del sistema escolar municipal participin en la diagnosi de les dificultats i de les oportunitats per fer arribar l'educació ambiental a la població escolar és la millor manera d'implicar-los, de conèixer quins són els problemes específics amb què es troben i també una forma de garantir que hi hagi més sensibilització per la temàtica ambiental.

El pla de diagnosi i de planejament de l'educació mediambiental a les escoles ha de tenir en compte els diferents públics als quals es pot adreçar. Com a mínim, s'ha de tenir present que els alumnes de l'escola primària són força diferents dels estudiants de secundària. El tipus d'integració en el sistema escolar i la relació amb els professors és molt diferent. Per tant, els plans de cocreació han de ser diferents per cada grup si es volen tenir en compte aquestes diferències.

Per exemple, la participació en la diagnosi i en la planificació és una mostra de respecte per la capacitat i la maduresa dels estudiants de secundària. Es pot oferir aquest potencial motivador al professorat dels instituts com un instrument addicional per tractar els problemes amb què es troben normalment. Per incentivar la participació en el programa, se'ls pot proposar que compti com una activitat en l'avaluació d'alguna assignatura instrumental (multimèdia o alguna assignatura de tecnologia o ciències naturals).

b) Eines

Les xarxes socials són la base perfecta per dur a terme bona part de les interaccions necessàries del projecte de cocreació, combinant les diferents eines disponibles. Amb vista a organitzar i desenvolupar la fase de diagnòstic, es poden utilitzar wikis i blogs i, per decidir les accions que finalment es volen posar en pràctica, es pot utilitzar el Doodle per votar.

Una forma de dinamitzar de forma accelerada la participació dels estudiants és crear una aplicació ad hoc que serveixi per fer fotografies de bones i males pràctiques mediambientals. Amb una aplicació combinada amb xarxes socials que permeten compartir fotografies i vídeos (Twitter, Instagram, Fotoblog, Vine i YouTube) amb l'ajuda de Hootsuite o IFTTT i l'espai d'emmagatzematge de Dropbox, és possible crear un instrument molt potent per recollir i difondre l'activitat dels escolars o dels estudiants d'institut.

Una forma d'implicar els participants consisteix a «gamificar» la interacció. A part de mostrar que el programa té els estudiants com a centre, potenciem l'ús de les eines i, a partir del grau d'ús, tenim constància de l'interès que desperta.

Una forma de visualitzar les contribucions i de «gamificar-les» pot passar per geolocalitzar-les en mapes. A partir d'aquesta informació, és possible fer anàlisis més fines que permetin relacionar les conductes de la població amb altra informació disponible en els mapes i identificar punts negres o àrees prioritàries per fer campanya.

Finalment, es poden utilitzar les eines (blogs, Facebook...) per mostrar les iniciatives dels estudiants. La informació obtinguda es pot emmagatzemar i pot servir com a referència per a iniciatives futures.

11.5.3. El disseny d'una campanya a través de les xarxes socials que promogui l'estalvi energètic durant la Setmana Europea de l'Energia

a) Objectiu

La campanya per promoure l'estalvi energètic s'adreça al públic en general, però hauríem de distingir els diferents públics i trobar els que són prioritaris per a la nostra campanya.

b) Segmentació

Com que volem ajudar-nos de les xarxes socials, una bona manera d'aconseguir-ho és trobar el públic que ja està fent servir les xarxes socials, com Facebook, Twitter o Instagram, al nostre municipi per identificar els seus interessos i punts de vista en relació amb l'estalvi energètic.

c) Eines

Una manera bàsica de promoure la campanya és oferir continguts a través de la nostra pàgina web o bloc. Amb aquest fi, es poden «gamificar» diversos aspectes de la campanya. Així, amb infografies es pot incentivar l'adquisició d'informació i la seva difusió per part dels mateixos participants. De la mateixa manera, es poden elaborar imatges o vídeos amb consells pràctics d'estalvi d'energia amb l'objectiu que esdevinguin virals. També es pot organitzar un concurs que tingui com a lema, per exemple, «I tu, quant estalvies?», comprovar els comptadors d'electricitat o de gas de l'any passat i premiar els que assoleixin el percentatge d'estalvi més gran, o fer un concurs d'idees d'estalvi que es pugui presentar de forma presencial a més d'en línia.

11.5.4. Creació d'un mapa de vies per anar amb bicicleta a Kuala Lumpur⁴

a) Objectiu: identificar el problema

Kuala Lumpur és una ciutat on el 93% dels propietaris de cases tenen cotxe i que està construïda per anar en cotxe, fins al punt que, segons Nielsen, Malàisia és el tercer país del món amb la proporció més alta de vehicles. El problema era com convertir aquesta ciutat en una ciutat més amigable per a les bicicletes.

La solució proposada va ser elaborar un mapa de vies adequades per anar en bicicleta amb la col·laboració dels usuaris i també de l'alcalde de la ciutat. La persona que ha estat al capdavant d'aquesta iniciativa ha estat Jeffrey Lim, el qual, des de fa uns quants anys, organitza bicicletades per la ciutat de nit o a primera hora del matí. La idea del mapa de bicicletes li va sorgir al començament de 2012. Volia mostrar que la bicicleta servia per a la ciutat «no solament per al lleure, sinó també per al transport, perquè és útil». Com que sabia que molta gent creia que era impossible, va pensar que el mapa serviria com a eina per als defensors. El mapa expressava un desig: «El mapa ha d'existir abans que les infraestructures».

Com que Kuala Lumpur no disposava de carrils bici, els voluntaris van explorar els carrers de la ciutat on era possible anar en bicicleta, des de carrers principals fins a corriols no marcats, i les rutes es van marcar d'acord amb el grau d'accessibilitat per als ciclistes.

b) Eines

Quan ja disposava d'un grup nombrós de voluntaris, Lim va crear un grup de Facebook per al projecte, en el qual els voluntaris van començar a enviar esquemes i fotografies que van començar a conformar el mapa. Com que sabia que hi havia ciclistes angloparlants en algunes zones de la ciutat, va reclutar voluntaris bilingües per contactar-hi (*segmentació de públic*). Després de dos anys i tres esborranys, el mapa es va completar el setembre de 2014 i va ser publicat i distribuït imprès en tres llengües: malai, xinès i anglès.

Amb l'èxit de l'activitat de base, algunes administracions locals s'hi han interessat i ara el desafiament per a Lim és convertir el mapa en una infraestructura real. Temps enrere, el Govern havia parlat de donar suport a les bicicletes, però no hi havia cap interès real de tirar el projecte endavant.

⁴ Basat en l'article de *The Guardian* (18 de setembre de 2015) sobre la coproducció d'un mapa de vies per anar amb bicicleta (<http://www.theguardian.com/cities/2015/sep/18/how-crowd-sourced-map-kuala-lumpurs-ideas-cycling>).

Finalment, la sort ha estat que el nou alcalde de Kuala Lumpur, un ciclista empedreït, es va interessar pel projecte i va aprovar el primer carril bici. Actualment, s'està plantejant construir-ne dos més.

Segons Lim, «el mapa ha servit per connectar gent amb les mateixes idees i ha creat una comunitat forta [...]. Ha començat a fer rodar la bola. No importa que la passa sigui petita, serveix de base per fer-ne una altra més, sigui qui sigui qui la faci».

11.5.5. El més ben pagat pitjor treball al món: l'escombriaire de Linköping

a) Objectiu: motivar

Es tracta d'un cas relativament antic (2009), però que utilitza intel·ligentment les possibilitats de les xarxes socials per assolir els objectius i accedir al seu públic.⁵

Aquest projecte es va inspirar en el concurs per obtenir el millor treball del món que es va fer a Austràlia i que ofería un lloc com a guarda d'una illa idíl·lica a la Gran Barrera de Corall. L'Ajuntament de la ciutat universitària sueca de Linköping, juntament amb l'Ungdomsombuden (el consell ciutadà de representants dels joves) van oferir una feina molt ben pagada al servei municipal de neteja (*the worst best paid job in the world*). L'objectiu era sensibilitzar el públic juvenil sobre temes de civisme i de respecte cap al medi ambient. Els joves eren el públic prioritari de la campanya, perquè els joves suecs tenen l'hàbit de fer *botellón* als parcs de les ciutats els mesos d'estiu, cosa que s'havia convertit en el principal problema de conservació dels espais públics a les àrees urbanes. L'oportunitat es basava en el fet que, durant els mesos de l'estiu, els joves solen oferir-se per fer treballs no qualificats. L'esquema de la campanya es va dissenyar per atreure l'atenció d'aquests joves i implicar-los en la millora de la ciutat.

b) Eines

L'oferta es va fer a través d'un petit anunci en la premsa i també en la pàgina web de l'Ajuntament. Era oberta als joves entre setze i vint-i-dos anys de la ciutat. El guanyador tindria transport públic gratuït, menjar, un ordinador portàtil, una càmera fotogràfica digital i un salari de 3.000 euros mensuals. La feina consistia a recollir escombraries durant els mesos d'estiu, escriure sobre la qüestió al seu bloc, a Twitter o a Facebook, penjar-hi foto-

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

grafies i posar l'èmfasi sobre els problemes de neteja i de sostenibilitat que provoca l'incivisme. És clar que el superescombriaire de Linköping podia atreure el públic juvenil i comunicar-s'hi amb el seu propi llenguatge. La seva activitat i els seus comentaris durant els mesos d'estiu podien servir de campanya continuada entre el públic prioritari, la qual cosa representa un problema de manteniment dels espais públics.

Per poder optar a la feina, s'havia de respondre un qüestionari sobre la feina que podia ser preparat amb uns materials que hi havia disponibles al mateix web de l'Ajuntament. Si les respostes eren incorrectes, no es podia passar a la fase següent. Un comitè local va seleccionar els deu millors candidats per al lloc de feina, els quals van haver de presentar un projecte al web en el qual s'havien de descriure i havien d'explicar les raons per les quals es presentaven a la feina. Per promoure la seva candidatura, havien de fer servir Facebook. Finalment, es va fer una votació en línia per seleccionar el guanyador que va durar una setmana. Amb aquest procediment, es cridava l'atenció del públic prioritari i es triava gent amb capacitat (prova de coneixements) i popular dins del seu segment (capaç de guanyar la votació).

c) Resultats

Es van rebre 1.500 sol·licituds per aconseguir la feina, que representava el 20% de la població objectiu de la campanya (els estudiants de secundària de la ciutat). El bloc va tenir més de 200 visitants únics en un dia mitjà de la campanya. L'objectiu de sensibilització, responsabilitzar i donar un sentit de propietat entre un grup que típicament se sent marginat a les ciutats, anava més enllà de simplement recollir escombraries, i sembla que es va assolir.

11.6. Conclusions? Punts que cal tenir sempre en compte

L'era industrial és a punt de tocar la fi, i se'ns atansa una nova era digital. Una nova era en què les institucions, caracteritzades per tenir estructures jeràrquiques orientades a la presa de decisions i la intermediació, sembla que hauran de conviure (i sovint transformar-se) en altres estructures organitzatives, més flexibles i que permeten l'entrada de molts i nous actors.

A continuació, presentem alguns punts que considerem clau a l'hora de saber on som, per què som on som i, en conseqüència, què hem de fer.

- Cal saber **gestionar la xarxa**, de la qual som només un node. Per molt que aquest node pugui ser important, sempre –no oblidem que és una

xarxa– serà possible que algú se'l (se'ns) salti per aconseguir els seus objectius. Si no som útils a la xarxa, deixem d'existir, ja que cada cop serà més difícil forçar que les coses passin a través nostre.

- Les institucions, si bé no són imprescindibles –recordem que són un node més a la xarxa–, sí que tenen actius que altres nodes no tenen. **Conèixer el context** és, probablement, el més important. Mentre els individus tenen, per construcció, visions centrades en ells mateixos, les institucions tenen una visió panoràmica. És essencial que les institucions repensin les seves tasques i que posin en valor aquesta capacitat de contextualitzar necessitats, problemes o anhels de la ciutadania.
- Al contrari, les institucions deixen de ser espais de trobada, o, millor dit, deixen de ser necessàriament l'únic espai de trobada. Si creiem que som una xarxa, aquesta trobarà la millor manera d'articular-se. És necessari **identificar quines són les àgores** on s'aplega la comunitat d'interès en què una institució vol participar. En cas que no n'hi hagi, podem contribuir a crear-la, tot i que el més probable és que n'hi hagi. Insistim: un node més a la xarxa.
- Un cop trobada l'àgora, l'objectiu d'una institució és **atiar la interacció**. Tanmateix, atiar no és liderar, sinó facilitar, possibilitar, articular. La ciutadania, més que no pas les institucions, sovint sap què necessita i què vol. Amb l'ajuda de la visió panoràmica, es pot contribuir a definir millor aquestes necessitats o desitjos. Però és sobretot contribuint amb recursos que les institucions poden instrumentar el debat, la deliberació, el canvi. Ara bé, quins recursos? Defugim el biaix economicista de pensar que tot són diners. Les dades, la informació, el coneixement, la mediació, la iniciativa, la identificació, la contractació i la involucració d'actors... són qüestions en què les institucions poden tenir un paper molt destacat, sempre que tinguin la humilitat de, no ho oblidem, reconèixer que són un node més a la xarxa.
- Les xarxes funcionen bé no solament quan tenen molts recursos, sinó quan els tenen ben endreçats i són accessibles a tants nodes com sigui possible, i, molt especialment, quan allò que sabem fer és fàcilment replicable, de manera que el coneixement pugui escampar-se per la xarxa. L'èxit de moltes iniciatives es basa en el fet que s'han centrat a **treballar els processos i els protocols**, més que no pas els continguts. És a dir, la vella consigna de la canya i no el peix, el com i no el què. És cert que ensenyar els processos o la manera de fer-los ens fa prescindibles, més que no pas retenir un cert control sobre els continguts o els recursos. Però això ja era així quan vam passar a ser un node més a la xarxa.

Si hem arribat fins aquí, podem concloure amb el que potser és una conseqüència lògica de tot el que s'ha dit fins ara: **cal ser a les xarxes, no estar-hi**. Una altra manera de formular aquesta afirmació, que ho engloba tot, és que a les xarxes no s'hi ha de treballar en clau de campanya, sinó de presència. Si pensem a fer una campanya, ja hem fet tard. Això no vol dir que no tingui un impacte, però molt probablement serà mediàtic i s'esvairà tan bon punt hi hagi una altra campanya. Si pensem en presència, la lògica de treball serà formar part d'una comunitat, és a dir, **ser actius tant en el fet d'escoltar com en el fet de compartir** amb la resta de membres de la comunitat. No era aquest l'exercici de la ciutadania?

Bibliografia i altres lectures recomanades

- 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); p. 210-230.
- CASTAÑEDA, L.; ADELL, J. (ed.) (2013): *Entornos personales de aprendizaje: claves para el ecosistema educativo en red*. Alcoi: Marfil.
- CÓRCOLES BRIONGOS, C. (2008): *Web 2.0. La web como plataforma*. Barcelona: UOC.
- HECLO, H. (1978): «Issue networks and the executive establishment». A: *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 línia]. A: *UOC Papers*, 3. Barcelona: UOC.
- PEÑA-LÓPEZ, I. (2013): «El PLE de investigación-docencia: el aprendizaje como enseñanza». A: CASTAÑEDA, L.; ADELL, J. (ed.): *Entornos Personales de Aprendizaje: claves para el ecosistema educativo en red*. Alcoi: Marfil, p. 93-110.
- PEÑA-LÓPEZ, I. (2014): «Innovació social oberta: l'organització política com a plataforma». A: 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, p. 59-75.
- RITTEL, H. W. J.; WEBBER, M. (1973): «Dilemmas in a general theory of planning». *Policy Sciences*, núm. 4; p. 155-169.