

# **ParadigmáTIC@s**

Comunicación y cultura digital en las ONG de Desarrollo



## Coordinadora de ONG para el Desarrollo-España

C/ Reina 17, 3º. 28004 Madrid

Tel: 91 521 09 55 / Fax: 91 521 38 43

E-mail: [informacion@coordinadoraongd.org](mailto:informacion@coordinadoraongd.org) Web: [www.coordinadoraongd.org](http://www.coordinadoraongd.org)

*La Coordinadora de ONG para el Desarrollo-España es una asociación sin ánimo de lucro constituida en el año 1986 y formada por más de 100 organizaciones que buscan la acción conjunta y coordinada en la cooperación con los pueblos del Sur.*

**Coordinación de la publicación:** Xosé Ramil Ferreiro

**Edición:** Coordinadora de ONG para el Desarrollo-España

**Corrección de estilos:** Yolanda Polo Tejedor

**Diseño gráfico:** Ana Linares [www.pontella.es](http://www.pontella.es)

**Fotografías:** © Todos los derechos reservados

**Impresión:** Gráficas Aries [www.graficasaries.es](http://www.graficasaries.es)

**Impreso en:** España

**Fecha de edición:** marzo de 2012

**Depósito legal:** M-11208-2012

Esta publicación ha sido realizada con el apoyo financiero de la Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo (AECID) con cargo al proyecto *Impulso de la participación de la sociedad civil en las políticas públicas de desarrollo a través del seguimiento de políticas, la comunicación para el desarrollo y la movilización social*. Su contenido es responsabilidad exclusiva de las personas autoras de cada capítulo y no refleja necesariamente la opinión de la AECID ni de la Coordinadora de ONG para el Desarrollo-España.



Esta obra está distribuida bajo una licencia Reconocimiento-NoComercial-CompartirIgual 3.0 España (CC BY-NC-SA 3.0) disponible en:

<http://creativecommons.org/licenses/by-sa/3.0/es/>

Los enlaces que aparecen en esta publicación han sido revisados por última vez en el mes de enero de 2012.

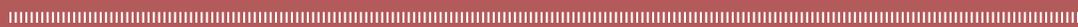
Si deseas participar o comentar cualquier tema o aspecto de esta publicación, puedes hacerlo a través del blog Comunicación y Desarrollo, del Grupo de Comunicación de la Coordinadora de ONGD España: <http://desycom.wordpress.com/>

La versión electrónica de esta publicación la puedes descargar desde:

<http://desycom.wordpress.com/paradigmaticos/> y <http://www.coordinadoraongd.org>



Impreso en papel certificado FSC®





## Introducción ►

Aprendiendo a ser anfibios. #**Víctor Marí** ..... 9



¿Cuál es el nuevo paradigma de la comunicación en el que nos movemos las ONG de Desarrollo?. #**Xosé Ramil** ..... 16



¿Qué caracteriza a la participación ciudadana en la sociedad digital?. #**Tiscar Lara** ..... 26



¿Qué cambios ha experimentado la solidaridad en la cultura digital?. #**Arancha Cejudo** ..... 34



¿Cómo lograr la implicación de la sociedad en las ONG en la nueva cultura digital, o viceversa?. #**Pablo Navajo** ..... 44



¿Qué caracteriza a los nuevos espacios en los que se deberán mover las ONG para seguir incidiendo en sus mensajes?. #**Juanlu Sánchez** ..... 54



¿Cómo generar conversaciones y promover la participación desde las ONGD?. #**Jaume Albaigès** ..... 62



¿Cómo nos puede ayudar la comunicación 2.0 a re-visualizar el Sur?. #**Lucila Rodríguez-Alarcón** ..... 70



¿Qué podemos aprender las ONG de movimientos como la primavera árabe o el 15-M?. #**Leila Nachawati** ..... 78



¿Qué herramientas necesitamos las ONG para incorporar un nuevo modelo de comunicación basado en la participación?. #**Tanya Notley** ..... 86



¿Cuáles son o deberían ser los nuevos indicadores de la comunicación 2.0 en las ONGD?. #**Daniel González** ..... 96



¿Qué estrategia podemos adoptar las ONGD en los entornos digitales? El caso de ONGAWA. #**Valentín Villarroel** ..... 104

**Preparándonos para los cambios ►** ..... 112



# Prólogo ▶

Prologar este libro supone, en primer lugar, realizar un recorrido por el trabajo que hacemos y hemos venido haciendo en la Coordinadora en el ámbito de las Tecnologías de la Información y la Comunicación. Me viene a la memoria el ya lejano año 1998 cuando comenzamos a programar una serie de cursos, que iban desde el manejo del correo electrónico hasta el diseño de una muy básica página web.

Entrando en el año 2000 aprendimos a utilizar el endemoniado lenguaje HTML y cuando exploramos en el “dreamweaver” pensamos que efectivamente al final del túnel había luz. Descubrimos que además existía algo llamado “gestor de contenidos”, que podíamos ser independientes, que no había que depender del técnico de turno para lanzar nuestros mensajes, y cuando lo llevamos a la práctica en una nueva web, propusimos que toda ella estuviera bajo la licencia pionera en la cultura libre “Creative Commons”, que surge como alternativa a las licencias clásicas englobadas en la expresión “todos los derechos reservados” y que no hacen más que limitar la difusión del conocimiento.

Estábamos ajustándonos al mundo 1.0 cuando el 2.0 apareció en avalancha en forma de blogs, herramientas de trabajo compartido, redes sociales...pero estas tecnologías lo que reflejaban era la búsqueda de aplicaciones para llevar a cabo un cambio de paradigma, un cambio de modelo comunicativo que apostara por la creación colectiva, por la participación para el cambio social.

Desde la Coordinadora pensamos que ese cambio de paradigma es posible en las ONG de Desarrollo, y por eso hemos preguntado a “los de casa” y también a otras personas no relacionadas estrictamente con la Cooperación para el Desarrollo pero que tienen mucho que contarnos.

Apostamos por un cambio en el lenguaje comunicativo, pensado para hacer llegar nuestro mensaje que previamente ha sido construido colectivamente.

He aquí el resultado en forma de publicación, un paso más para seguir trabajando, para construir mensajes colectivos, y para no olvidarnos de que efectivamente “otro mundo es posible”.

*Lola Díaz-Salado Arranz*

*Responsable Comunicación interna y TIC*

*Coordinadora de ONG para el Desarrollo - España*



# Introducción ►



**#Víctor Marí Sáez**

Experto en Comunicación Educativa, es profesor del Área de Comunicación Au-

diovisual y Publicidad de la Universidad de Cádiz y director del grupo de investigación “Comunicación y Ciudadanía Digital” dentro del Plan Andaluz de Investigación. Ha trabajado como asesor en comunicación para diferentes entidades españolas y es autor, entre otros libros, de *La red es de todos. Cuando los movimientos sociales se apropian de la red* (2004) y *Comunicar*

*para transformar, transformar para comunicar. Tecnologías de la Información desde una perspectiva de cambio social* (2011).

[https://twitter.com/#!/](https://twitter.com/#!/VictorMari6)

[VictorMari6](https://twitter.com/#!/VictorMari6)

## Aprendiendo a ser anfibios

En una época de grandes transformaciones como la que vivimos en la actualidad, tenemos el reto de ser anfibios, el reto de aprender a vivir en dos medios diferentes. El mundo digital, de las redes sociales y de los nuevos medios, por un lado, y el mundo analógico y de los medios masivos por otro. Uno de estos mundos aún no ha acabado de cristalizar, mientras el viejo mundo todavía no ha desaparecido del todo. En este periodo de transición es importante mantener una actitud de síntesis, para saber conservar y recrear lo mejor del mundo en extinción, a la vez que se van digiriendo las novedades que nos rodean. Tarea compleja que nos obliga a estar especialmente atentos ahora y en el futuro próximo.

A otros niveles, yo también soy un anfibio. Me muevo en el mundo de la Universidad a la vez que mantengo presencias en el mundo del activismo social y de la Cooperación al Desarrollo. Actualmente el medio en el que paso más tiempo es el universitario, pero en otras épocas fue al contrario. A principios de la década de los noventa tuve la suerte de recalar en una ONG situada en el madrileño barrio de Vallecas, el Equipo de Comunicación Educativa (ECO). Pequeña en cuanto tamaño, grande en lo referente a la talla humana de sus miembros y a las aportaciones que realizó al campo de la Comunicación para el Desarrollo en España. Hoy, por diversas circunstancias que no vienen al caso citar, esta organización ya no existe. Pero entre sus aportaciones figura, sin duda, la capacidad que tuvo en los 80' y los 90' de dinamizar unas reflexiones fundamentales en el campo de la Comunicación para el Desarrollo en un momento en el que este tema no figuraba en la agenda de las ONGD.

Como muestra, dos botones. Desde el ECOE se llevó a cabo, en los 90', un intenso trabajo de difusión del *Código de Conducta de Imágenes del Tercer Mundo* entre las ONG españolas, en un periodo previo al boom de estos temas en los medios de comunicación masivos. A pesar del camino recorrido en este sentido, todavía hoy siguen siendo útiles y pertinentes algunas de las recomendaciones que allí se sugerían. El segundo botón de muestra tiene que ver con el trabajo formativo y teórico realizado por el ECOE desde finales de los 70', en cuanto a la difusión de los modelos de comunicación alternativos que habían sido fraguados en el continente latinoamericano. En esta organización vallecana tuve la oportunidad de leer, trabajar y aplicar las reflexiones de Mario Kaplún plasmadas en su referencial libro *El comunicador popular* (Humanitas, 1986). Doce años después (1998) Ediciones de la Torre publicó una versión de este libro bajo el título *Una pedagogía de la comunicación*, que ha conseguido una aceptable distribución entre los académicos y activistas sociales que buscan una fundamentación teórica a las prácticas alternativas de comunicación puestas en práctica por ONGD y movimientos sociales comprometidos con el cambio y la justicia social.

Hoy nos encontramos en un contexto sociopolítico y tecnológico diferente. El lector que se adentra en la lectura de este texto coordinado por Xosé Ramil se va a dar cuenta enseguida, a partir de la lectura de términos como *crowdsourcing*, *viral networking*, *remix*, *hacking*, *social media*, *prosumer*... Un nuevo lenguaje y un nuevo entorno tecnológico en el que ya se han posicionado como pioneras algunas organizaciones y personas vinculadas al mundo de las ONGD, de la cooperación

y de la cultura digital. Junto a las novedades apuntadas, la inclusión de nuevos perfiles como los *community managers* entre las organizaciones solidarias es una muestra más de los cambios de los que estamos siendo testigos.

Pero, ¿realmente todo esto es nuevo? ¿No será, más bien, que asistimos a una remezcla (remix) de lo nuevo y lo viejo? Junto a las nuevas realidades y problemáticas emergen viejos debates. Algunos superados, otros no tanto. Tiene razón Armand Mattelart cuando afirma que con cada revolución tecnológica se vuelve a abrir la Caja de Pandora de los mitos y de las utopías tecnológicas. Disfrazados con nuevos ropajes, siguen siendo los mismos. Son *tecnoutopías conservadoras*, discursos y prácticas sociales en los que lo nuevo se concentra en el plano tecnológico (nuevos dispositivos, nuevos instrumentos) mientras que lo viejo sigue siendo el sistema social que sustenta y alienta estos cambios. Un sistema social denominado hoy *globalización capitalista*, que no se entra a cuestionar ni a debatir. Con otras palabras lo expresa el investigador belga, cuando dice que “la tecnoutopía de una Modernidad carente de proyecto ha barrido el sueño emancipador del proyecto moderno, deseoso de acabar con las desigualdades y las injusticias. El espacio que debería ocupar un verdadero proyecto social lo usurpa el determinismo mercantil, que instituye la comunicación sin fin como heredera del progreso ilimitado”. En estos relatos futuristas que autoproclaman muchos de los gurús de la Web 2.0 se suelen desvincular el desarrollo tecnológico del proceso de globalización capitalista, como si ambos procesos no estuviesen relacionados.

Desde esta perspectiva, ¿cuáles son, por tanto, los debates que aún hoy siguen pendientes en las ONGD en torno a la comunicación? En los foros y encuentros de reflexión sobre la comunicación y las redes sociales en las ONGD que se vienen sucediendo en los últimos tiempos continúan apareciendo algunos de los debates pendientes. En este texto colectivo podemos escuchar algunos ecos de estos debates. A modo de ejemplo apuntamos los siguientes:

## 1. ¿Comunicación *mercadeada* o comunicación para el cambio social?

Con la expresión *comunicación mercadeada* Javier Erro hace referencia, entre otras cuestiones, al sometimiento de la comunicación, por parte de las ONGD, a fines instrumentales. El investigador navarro denomina de este modo al enfoque de la comunicación que tiende a entenderla como un instrumento orientado a la captación de recursos financieros y/o humanos para la entidad solidaria. Por el contrario, la comunicación para el cambio social pone el acento en la importancia de dinamizar procesos sociales de transformación, en los que el ciudadano/a no se siente únicamente apelado a realizar aportaciones económicas, sino que participa activamente, junto a otras personas, en generar cambios sociales. No se trata, al final, de entrar en falsas disyuntivas entre ambas propuestas; más bien la cuestión consiste en descubrir que es importante apostar por el modelo de cambio social, aunque puntualmente o estratégicamente sea necesario poner en marcha campañas de captación de fondos.

## 2. Comunicar para transformar, transformar para comunicar

Éste es el título de uno de mis últimos trabajos, en el que reflexiono sobre los modelos y enfoques teóricos sobre la comunicación que han predominado históricamente entre las organizaciones solidarias. En este análisis diacrónico se descubre que, en términos generales, la comunicación ha sido comprendida mayoritariamente como “transmisión de información” y como “persuasión de conductas”, con las subsiguientes consecuencias prácticas. El primer modelo -la comunicación como transmisión de información- suele llevar a la búsqueda de un impacto en medios por parte de la ONGD. El segundo modelo -la comunicación como persuasión de conductas- lleva en numerosas ocasiones a aplicar en la comunicación solidaria unas estrategias de comunicación y de marketing que son una traslación literal de las estrategias que se implementan en el ámbito empresarial. Desde esta lógica, la comunicación se orienta principalmente a *vender* la organización a la sociedad. El sobredimensionamiento de estos enfoques, unido al descuido del enfoque de la comunicación orientada al cambio social, tiene como consecuencia el desplazamiento del eje de prioridades de las organizaciones solidarias respecto a dos cuestiones ya apuntadas: la dinamización de procesos sociales de cambio y el fomento de la participación ciudadana. En este sentido, queda pendiente todavía

un intenso trabajo formativo y teórico en las ONGD, dirigido a discernir cuáles son los modelos de comunicación más coherentes y fecundos para el cambio social.

### 3. El encaje de la comunicación en el esquema organizativo de las ONGD

Realmente, de lo que hablamos en esta problemática es de la necesidad de que la comunicación, como área temática y como cuestión organizativa, tenga un espacio protagónico en las entidades solidarias. Y, por desgracia, los discursos sobre la importancia de la comunicación (que nadie cuestiona) no siempre se ven traducidos en opciones organizativas estratégicas dirigidas a dar protagonismo a la comunicación y a “los de comunicación” en las entidades solidarias. Parafraseando la conocida canción, *no es lo mismo* concebir la comunicación como un área estratégica de gestión que comprenderla como un saber instrumental (por ejemplo, el envío a los medios de notas de prensa que otros departamentos han diseñado). *No es lo mismo* que la comunicación la gestione una persona que tiene que desempeñar otras tantas tareas, vinculadas a otras áreas o especialidades, que el hecho de que la comunicación sea gestionada por un profesional formado específicamente para dicha actividad, que dedica la mayor parte de su tiempo a trabajos de carácter comunicativo. Este desplazamiento práctico de la comunicación respecto a la línea medular de la organización y a sus prioridades es un elemento más que hace que la comunicación, en las ONGD, no termine de impregnar su acción, su identidad o su proyecto.

### 4. Como consecuencia, suele producirse cierta indefinición respecto al perfil profesional del experto en comunicación en las ONG

Un perfil que, si en otras épocas estaba sometido a intensos debates, en la actualidad ha venido a complicarse aún más con la emergencia de las redes sociales y de los *community managers*. ¿A qué se tendría que parecer más el experto en comunicación de una ONGD, a un periodista o a un animador sociocultural? Me parece una interesante pregunta para la reflexión y el debate, al interior de cada organización y como colectivo. Entre estos dos polos -facilitador de información o dinamizador de procesos- se encuentra una amplia gama de actividades, así

como la necesidad de delimitar cuáles son los perfiles y las acciones comunicativas socialmente más necesarias y genuinamente propias del experto en comunicación. Personalmente, tengo que reconocer que la expresión *community manager* no despierta en mí muchas simpatías. Prefiero el término *community gardener*, porque genera unas resonancias en torno a la comunicación más próximas a los enfoques que defiendo y a muchos de los elementos positivos que han traído las redes sociales: la comunicación como cercanía, como cuidado, como sentido. La comunicación como una red que se empieza a tejer desde lo cercano y próximo hasta ir implicando a otros en dinámicas solidarias. La comunicación no sólo ni prioritariamente como transmisión de información; más bien, la comunicación entendida como construcción de vínculos. Creo que durante mucho tiempo la comunicación ha sido entendida desde una lógica patriarcal, como práctica de dominio social, como gestión (*management*) reguladora de la opinión pública. Y hace falta impulsar una comunicación más femenina, nuevos *community gardeners* que enfatizen las perspectivas apuntadas.

## 5. Planificar la comunicación y conectarla con el proyecto político de la ONGD

Esta sería la conclusión de muchas de las ideas que he ido exponiendo anteriormente. Hace falta planificar la comunicación, que deje de ser algo sometido a los vaivenes, impulsos o dinámicas de ensayo y error. La apuesta por la planificación estratégica de la comunicación en las ONGD ayudaría a abrir caminos para la superación de muchos de los reduccionismos apuntados, y permitiría aprovechar muchas de las oportunidades aún inéditas. Una planificación de la comunicación estrechamente conectada con la recuperación (en algunos casos) o definición (en otros) del proyecto político de la ONGD, que permita superar el estrecho margen de gestión que las políticas neoliberales asignan a la acción solidaria.

Vuelvo al inicio. Aprendiendo a ser anfibios. A vivir en dos mundos y en dos medios, siendo capaces de rescatar lo mejor de cada uno de estos lugares o dimensiones de la realidad y de la comunicación. Para ello, pueden sernos útiles las reflexiones de Zigmunt Bauman en torno al inmigrante, como aquél que es capaz de percibir y hablar de la sociedad de acogida desde dos actitudes diferentes pero complementarias: la cercanía y la distancia. La cercanía de quien lleva unos años conviviendo en el nuevo espacio y conoce la lengua y las costumbres nuevas. La

distancia que otorga la capacidad de relativizar estas costumbres, porque uno tiene otros marcos de referencia, tiene un pie en otro lugar cultural. Vivir desde una *lógica diatópica* (Sousa Santos) con un pie puesto en cada mundo. No para caer en un relativismo estéril. Muy al contrario, para encontrar las vías desde las que hoy, en el mundo de las redes sociales y de la cultura digital, recrear los proyectos y los anhelos históricos por aumentar la justicia social entre nosotros. Seguro que este libro nos permite avanzar y madurar en los debates pendientes.

*En Cádiz, febrero de 2012*



# 1 nuevo paradigma



#Xosé Ramil

Licenciado en Ciencias Políticas y master en periodismo económico, su trayectoria profesional ha

estado ligada a la comunicación digital en medios como La Voz de Galicia, Vieiros (portal gallego en internet), Canal Satélite Digital, y proyectos digitales del Grupo Prisa (Inicia, Ciberpaís, Santillana...). En 2003, llega al tercer sector de la mano de la Fundación Chandra (ahora Hazlo posible) coordinando Canal Solidario y Ekoos.org.

En la actualidad, es coordinador de Comunicación en ONGAWA Ingeniería para

el Desarrollo Humano. Participa habitualmente en talleres y colectivos relacionados con comunicación digital e innovación social, como el NomadaLab.

<http://www.arrabaldes.org>

## ¿Cuál es el nuevo paradigma de la comunicación en el que nos movemos las ONG de Desarrollo?

“EL MUNDO VA POR UN LADO. Y LA GENTE, POR OTRO.” POOT -TRAY CHANEY-, EN THE WIRE

Vivimos un momento único, sin referentes en la historia, de cambio tecnológico y, junto con éste, de cambio en la estructura de pensamiento o creencias que compartimos la sociedad, y que nos sirve para visualizar e interpretar la realidad que nos rodea. Este cambio se está convirtiendo en una crisis profunda, en una etapa de transición en la que conviven dos paradigmas prácticamente incompatibles.

Quienes nos dedicamos a la comunicación, estamos visualizando e interpretando continuamente la realidad, y por ello tenemos una parte importante de la responsabilidad en la definición de ese paradigma o cosmovisión del mundo que difundimos en nuestros mensajes, comunicados, noticias, locuciones, etc, por lo que es comprensible que, en la actualidad, nuestro trabajo roce la esquizofrenia.

El cambio se viene gestando desde finales del siglo XX, pero durante los últimos tres años se suceden las señales que nos muestran cambios profundos en la forma de comunicarnos, y desde los medios o desde las áreas de comunicación nos encontramos con nuevos escenarios que necesitamos reinterpretar, una cultura digital con nuevas herramientas, nuevos lenguajes y un público que se mueve con prioridades diferentes a las de las instituciones tradicionales. Partidos, sindicatos, medios de comunicación, empresas o las propias ONG se están jugando su futuro al optar por mantenerse en el paradigma antiguo o adaptar y adoptar progresivamente estos nuevos escenarios y actores. Manuel Castells ya señalaba recientemente, en un artículo publicado en La Vanguardia, el mal camino por el que optan estas instituciones al señalar *“el acoso mediático, policial y político que ha sufrido el movimiento 15-M”*<sup>1</sup>.

A menudo tenemos la sensación de que esta etapa de transición se está prolongando demasiado, nos urge que, de alguna forma, estos dos escenarios y paradigmas se fusionen e integren a toda la sociedad. En cambio, en el momento en que se cru-

<sup>1</sup> Manuel Castells: “¿Adónde van los indignados?”. En La Vanguardia, 24 de enero de 2012. <http://www.lavanguardia.com/opinion/articulos/20120121/54244670405/manuel-castells-adonde-val-los-indignados.html>

zan los dos paradigmas, casi siempre es en clave de conflicto: los movimientos 15-M, Ocupa Wall Street, la primavera árabe, etc, utilizan en muchos casos códigos de comunicación diferentes<sup>2</sup>, por lo que el diálogo o el acuerdo con las estructuras tradicionales del poder o de la representación tradicional de la ciudadanía resultan muy difíciles, las interacciones son escasas y conflictivas, y las interpretaciones de los medios de comunicación son parciales y frecuentemente erróneas.

Los medios de comunicación son una de las mejores ventanas para visualizar este conflicto y estas interacciones. Por un lado tenemos esa mayoría de medios que se empeñan en reproducir hechos, discursos, conflictos y crisis cada vez más despegados de una nueva realidad social y de un nuevo tipo de público que ha dejado de creer en un periodismo que se limita a reproducir los mensajes de las instituciones tradicionales. Además, los análisis fallidos por parte de periodistas, comentaristas y políticos sobre estos movimientos y las causas que los desencadenan se debe a que se están moviendo bajo unos esquemas o, como los define Víctor Marí<sup>3</sup>, imaginarios sociales dentro de los cuales no encaja el nuevo paradigma.

Pero también encontramos grandes excepciones en los medios. Durante las protestas en Túnez y Egipto, la cadena de televisión Al Jazeera<sup>4</sup> mostraba en su web los mensajes que circulaban en las redes sociales al tiempo que medía la temperatura del conflicto según la actividad que se generaba en esos nuevos canales de comunicación, utilizando diversas variables como las etiquetas que se definían en la red twitter, los perfiles de usuarios en Internet que contaban con un mayor número de seguidores, etc.

En esta etapa de transición, a los profesionales de la comunicación se nos exige manejar a un tiempo los códigos del paradigma antiguo y del nuevo, lo que repercute frecuentemente en una eficacia comunicativa baja, dispersa o desorientada. A ello se añade el divorcio creciente entre la agenda informativa de las instituciones tradicionales y la agenda de una parte creciente de la sociedad que busca nuevos espacios en los que desarrollar su actividad.

2 *Tweets From Tahrir*. OR Books, 2011. Esta publicación es una recopilación de los mensajes que los manifestantes en la plaza Tahrir, en El Cairo, publicaban en Twitter y servían para movilizar a más gente y transmitir en tiempo real lo que estaba ocurriendo en enero de 2011, incluyendo pequeñas fotos y vídeos publicados también en esta red social.

3 MARÍ, Víctor. *Comunicar para transformar, transformar para comunicar*. Ed. Popular, 2011

4 Con la crisis que vive Siria, Al Jazeera publica en tiempo real mensajes y tweets sobre lo que está ocurriendo en todo momento. <http://blogs.aljazeera.net/liveblog/Syria>

Las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC) están desempeñando un papel esencial en la aceleración de este cambio de paradigma, y su propio uso también muestra los antagonismos de esta transición. El mercado promueve el uso individual de las TIC, y les asigna valores como la felicidad, el éxito social o la conectividad permanente, dentro de la lógica brutal de un consumo basado en la creación ficticia de la necesidad.

Pero las TIC también se conciben desde el uso colectivo y se les asigna valores como la transformación, la participación o la apropiación colectiva. El nuevo público que se apropia de estas herramientas es el prosumidor<sup>5</sup>, que no responde al consumidor útil del sistema económico actual, sino que readapta esos nuevos dispositivos y los utiliza para transformar las estructuras y lógicas comunicativas dominantes.

La participación y la movilización adquieren así una nueva dimensión. Como ya señalaba Howard Rheingold hace diez años, las TIC “permiten realizar actividades novedosas y en situaciones donde la acción colectiva hasta ahora no era posible”<sup>6</sup>. Y surgen nuevas formas de ciudadanía, conectadas en el mundo virtual de forma permanente, y en el mundo real de forma intermitente.

Los prosumidores (productores-consumidores) son los que están definiendo el nuevo paradigma, buscando un espacio común que sienten que se les ha arrebatado, un bien común que necesitan recuperar como proyecto vital. Y en esta búsqueda encuentran nuevas formas de unirse, nuevos códigos sobre los que actuar, algo que desequilibra a las instituciones tradicionales, a pesar de que éstas nunca han tenido tanta información sobre cada uno de los ciudadanos como hasta ahora.

El contexto, desde luego, es muy confuso y en el que nos estamos jugando bastante para avanzar o retroceder en la justicia social. Podemos constatar grandes avances en la construcción de una ciudadanía más activa y con mayor capacidad de influencia en los procesos políticos, aunque de momento no tanto en los económicos. Los medios de comunicación tradicionales, por lo general, muestran temor hacia esta nueva ciudadanía, y no tanto curiosamente hacia esos centros de

5 El término prosumidor se generaliza a partir del surgimiento de la web 2.0 y los entornos digitales en los que el individuo fusiona su papel de consumidor y productor. Ver en wikipedia: <http://es.wikipedia.org/wiki/Prosumidor>

6 RHEINGOLD, Howard. *Multitudes Inteligentes. La próxima revolución social*. Gedisa Editorial, 2004

poder que les imponen su agenda informativa. Pero es que, además, estos medios no acaban de entender o no son capaces de entrar en los canales de comunicación de los prosumidores, por lo que les resulta más difícil responder o atender a esa parte de la sociedad cada vez más participativa.

También es cierto que los constantes avances en las TIC y la continua renovación de herramientas, servicios y dispositivos electrónicos que impone el mercado<sup>7</sup> no ayudan a conformar un ecosistema estable en el que se desarrolle plenamente el nuevo paradigma, aunque sí logran las TIC introducir numerosas semillas de cambio en las instituciones tradicionales<sup>8</sup>.

Las redes y servicios digitales más populares (Facebook, Twitter, Google+...) han logrado que el prosumidor disponga de un alto grado de libertad para configurar y dibujar la naturaleza de sus interacciones, pero estas mismas redes se están introduciendo en un peligroso juego de definir nuestras preferencias, nuestros gustos o, incluso, nuestros contactos más cercanos (no siempre es sencillo, o incluso posible, eliminar estos filtros), algo incompatible con un público que se niega a que lo clasifiquen, lo moldeen o, en último caso, que lo condicionen<sup>9</sup>.

## Los rasgos del nuevo paradigma comunicativo

Las dificultades para señalar con precisión los rasgos de este nuevo paradigma se deben a que las herramientas con las que contamos casi siempre proceden del paradigma anterior. Como señala Teresa Burgui<sup>10</sup>, a menudo se confunde lo “coyuntural” (auge de los blogs, éxito de una red social...) con lo “orgánico” (nuevas lógicas de colaboración y de relación social). Cuando logramos, como personas u organizaciones, diferenciar lo coyuntural de lo orgánico, encontramos un camino

7 El documental “Comprar, tirar, comprar”, dirigido por Cosima Dannoritzer y galardonado con varios premios, muestra de forma clara cómo funciona la obsolescencia programada, es decir, el proceso por el cual muchos productos, principalmente los tecnológicos, se quedan obsoletos al poco tiempo de salir al mercado:  
<http://www.rtve.es/television/documentales/comprar-tirar-comprar/>

8 El Memorandum for Transparency and Open Government fue una de las primeras medidas tomadas por Barack Obama el mismo mes en que accedió al poder (enero de 2009), y contempla la utilización de las TIC para abrir canales de participación entre la ciudadanía y el Gobierno.  
<http://www.whitehouse.gov/open>

9 Para más información, consultar Google, Facebook y sus filtros ocultos, en Kriptópolis  
<http://www.kriptopolis.org/google-facebook-filtros-ocultos>

10 Teresa Burgui: “Qué oportunidades ofrece la ‘nueva cultural digital’ a las ONGD en su condición de entidades educadoras” en BURGUI, Teresa y ERRO, Javier (coordinadores). *Comunicando para la solidaridad y la cooperación. Cómo salir de la encrucijada*. Foro Educación, Comunicación y Ciudadanía, 2010

más claro para transformarnos y adaptarnos al nuevo escenario. Los rasgos que encontramos en este nuevo paradigma comunicativo son:

- **Nuevas formas de producción de contenidos basadas en la colaboración.** Compartir es la gran clave del nuevo paradigma, porque sólo compartiendo información e interactuando con un número amplio de personas (lo que sólo se puede lograr a través de las TIC) se puede generar conocimiento.
- **La participación está en el centro de los procesos comunicativos.** La comunicación promueve y visibiliza al mismo tiempo la participación que genera el mensaje y el mensaje que genera la participación.
- **Construcción colectiva del mensaje.** En la línea del rasgo anterior, el mensaje cobra más fuerza cuantos más actores intervengan en él. Las figuras de emisor y receptor desaparecen, o quedan diluidas en un intercambio continuo de papeles. Como señala Manuel Castells, “emisores y receptores son colectivamente el mismo sujeto”<sup>11</sup>.
- **El indicador clave para medir los resultados** de una acción comunicativa ya no es tanto el número de veces que se reproduce el mensaje como el número de interacciones entre el público objetivo que provoca el mensaje.
- **Horizontalidad.** Se trata de uno de los rasgos clave para abordar de forma adecuada los procesos comunicativos, pero también es el rasgo que más difícil resulta adoptar por las instituciones tradicionales, ya que afecta a la propia estructura de la institución. Horizontalidad significa delegar o diluir funciones que, hasta ahora, se consideraban parte de las competencias de los órganos de dirección.
- **El público deja de ser un grupo homogéneo.** El “para todos los públicos” es un imaginario falso en el nuevo paradigma de la comunicación, porque desaparece la noción de sujeto pasivo. Cuando David Simon, creador de la serie *The Wire*, señalaba que él no escribía ni filmaba pensando en el lector o espectador medio, estaba rompiendo una regla que todavía domina en los procesos comunicativos tradicionales, basado en la estandarización de la sociedad y en la atribución de patrones comunes.

11 CASTELLS, Manuel. *Comunicación y poder*. Alianza Editorial, 2009. p. 182

- **La división entre comunicación interna y externa se diluye.** Cada vez resulta más difícil la división entre la esfera interna y externa de la comunicación, porque los movimientos de público que se producen entre estas dos esferas cada vez es más rápido. No podemos encapsular al prosumidor en este tipo de esferas.
- **El área de comunicación asume nuevas funciones,** diferentes a las tradicionales, y cada vez más complejas, como definir una identidad digital de la organización coherente con la analógica, hacer transversales los procesos comunicativos, generar una cultura dentro de la organización de compartir la información, segmentar al máximo un público que deja de ser homogéneo para lograr una comunicación más personalizada, detectar el público más activo en la generación y difusión de los mensajes, y establecer nuevos indicadores para medir los resultados de este cambio de paradigma comunicativo.
- **Surge un nuevo espacio, la realidad aumentada<sup>12</sup>,** donde ya no existe una separación entre lo analógico y lo digital, entre lo presencial y lo virtual. Los dispositivos móviles son las principales herramientas para la generación de este nuevo espacio, como si de mandos a distancia se tratasen, para configurar y participar en movilizaciones, acciones “espontáneas”, etc. El reto para las ONG es lograr gestionar ese nuevo espacio, lo que se resume en convertir a los usuarios online en activistas offline. En este sentido, un estudio realizado a iniciativa de Oxfam Reino Unido sobre cómo atraer al público británico en la lucha contra la pobreza mostraba cierto escepticismo ante ese *clickactivismo* que no se traduce en un activismo real<sup>13</sup>. En cambio, contamos con una ciudadanía cada vez más crítica y participativa, pero que quizá no se mueve con las mismas claves de movilización que se manejan en las ONG.
- **Los espejismos también son frecuentes** en momentos de cambio, por lo que a menudo nos encontramos con espacios con una interactividad ficticia, o liderazgos y presentaciones de resultados basados en indicadores erróneos. Esto sucede principalmente cuando nos limitamos a extraer

12 Para una definición del término “realidad aumentada” ver:  
[http://es.wikipedia.org/wiki/Realidad\\_aumentada](http://es.wikipedia.org/wiki/Realidad_aumentada)

13 DAMTON, Andrew y KIRK, Martin. *Finding Frames: New ways to engage the UK public in global poverty*. 2011. <http://www.findingframes.org/>

datos puramente cuantitativos sin valorar la calidad de éstos, como por ejemplo el número de seguidores en una red frente a la calidad de esos seguidores (¿son ficticios? ¿tienen nuestros seguidores a su vez seguidores?). Así, sucede con frecuencia en el sector social que descubrimos que nos estamos sensibilizando principalmente a nosotros mismos.

## Reinventándonos desde las ONG de Desarrollo

Para quienes trabajamos en las áreas de comunicación de las ONG de Desarrollo (ONGD), las cosas se nos complican un poco más. Tenemos en los países del Sur un público al que lógicamente nos resulta algo más difícil de conocer o de saber si está cambiando como el del Norte, en qué dirección lo hace, cómo nos puede ayudar a que lo visualicemos correctamente y qué tipo de conexiones podemos establecer.

En este mundo global e interconectado, las ONGD tenemos la oportunidad de generar o promover una misma conversación entre los nuevos públicos del Norte y del Sur, encontrar los lazos que nos unen a través de temas cruciales como el medio ambiente, los derechos humanos, el desarrollo o los sistemas de producción, pero más aun el gran reto será que podamos compartir un mismo conjunto de valores, de creencias y de códigos comunes. En definitiva, ¿podremos compartir este nuevo paradigma de la comunicación entre el Norte y el Sur?

Las TIC pueden ser nuestro gran aliado para comenzar a crear ese espacio común de igual a igual, donde establezcamos relaciones flexibles, trabajo en red, integración de actores diversos (ONG, cooperativas, universidades, empresas con nuevas lógicas de desarrollo...) e ir construyendo así una conversación común y una cultura participativa que exigirá eliminar las estructuras clásicas verticales en las que se organizan las ONGD, y que a menudo impiden el flujo de información.

También debemos ser conscientes de que aparecen nuevos actores que nos muestran que la solidaridad ya no es el coto privado de las ONG. Hablamos de ese público “inestable”, puntual, donde la causa adquiere más valor que la marca, y que nos obliga a replantear, buscar y ofrecer nuevas formas de voluntariado. En este sentido, las ONG sí tenemos la oportunidad de convertirnos en espacios de ciudadanía activa, comunidades de aprendizaje o laboratorios de ensayo del que saldrán ciudadanos con herramientas para la transformación social. Esta nueva

base social tiene la capacidad para expresar en los nuevos entornos de participación los objetivos de las ONG, así como legitimar sus acciones y reivindicaciones, pero todavía no lo hacen.

Para todos estos cambios y nuevos retos, la cultura digital nos ofrece un gran surtido de herramientas, y tendremos que elegir varias veces, porque posiblemente no acertaremos a la primera, pero sí iremos sembrando semillas de cambio dentro de nuestras organizaciones. Y desde las áreas de comunicación tendremos que promover y visualizar estas semillas de cambios.

El mensaje de esta forma deja de estar en el centro del modelo de comunicación y pasa a convertirse en la semilla que genera la conversación que, en último término, definirá los próximos pasos para la acción. Las áreas de comunicación tendremos que recoger esa conversación, visualizarla, y contrastarla con un público cada vez más amplio con el fin de convertirlo en base social. Seremos así organizaciones de conversaciones. Este flujo e intercambio de información ya se está produciendo e incrementando, pero sigue encontrando barreras en la propia estructura de las ONG.

En un momento de crisis, en el que las ONGD se están jugando su propia supervivencia económica para seguir llevando a cabo proyectos de desarrollo, es más importante que nunca la apertura, la incorporación de más actores en el proceso de generación de nuevas ideas. Como señalan Juan Freire y Antonio Gutiérrez.Rubí, “el proceso colectivo de generación de nuevas ideas es más diverso que el que se pueda desarrollar dentro de los departamentos de I+D de una organización”<sup>14</sup>.

El nuevo paradigma que trae la cultura digital, las nuevas herramientas, los nuevos enfoques de participación y la creación colectiva a la que da lugar servirán para incrementar el conocimiento, que es el gran patrimonio que garantizará la supervivencia de las ONGD.

14 FREIRE, Juan y GUTIÉRREZ-RUBÍ, Antonio. 32 *Tendencias de cambio*. 2010  
<http://laboratorioidetendencias.com/libro/>





# 2 cultura digital



#Tiscar Lara

Vicedecana de Cultura Digital en la Escuela de Organización Industrial (EOI), donde coordina proyectos

de Mobile Learning y Conocimiento Abierto. Anteriormente ha sido profesora de Periodismo en la Universidad Carlos III de Madrid (2004-2009) y lleva desde el año 2000 impartiendo docencia, tanto presencial como virtual, en varios programas de Posgrado y en centros oficiales de Formación del Profesorado.

Como investigadora, ha desarrollado su actividad académica en el área de la comunicación digital y

el uso educativo de las TIC en las Universidades de Harvard y UCLA en Estados Unidos. En los últimos años ha participado como conferenciante en diversos congresos internacionales y ha publicado varios artículos en revistas y libros sobre alfabetización digital, mobile learning y medios sociales.

<http://www.tiscar.com>

## ¿Qué caracteriza a la participación ciudadana en la sociedad digital?

Cuando pensamos en sociedad digital y participación ciudadana, probablemente la primera palabra que nos viene a la mente sea “web 2.0”. Aunque en su composición alude a la tecnología y la informática, se trata fundamentalmente de un nuevo paradigma de comunicación global: un medio, un canal, un lenguaje, unas herramientas y toda una serie de prácticas culturales que posibilitan la participación social.

El paso de la web 1.0 (comunicación para las masas anónimas) a la web 2.0 (comunicación de los colectivos identitarios) ha dejado por el camino una profunda crisis del papel de los intermediarios de la información. Llevamos años escuchando sobre la revolución de los lectores, los alumnos, los votantes, los pacientes, los clientes... Si cualquier persona puede acceder directamente a las fuentes de información y aplicar su propio filtro y criterio, es lógico que se cuestione cuál es el rol de profesiones como el periodismo, la docencia, la política, la medicina, la empresa, etc. No en vano, en paralelo hemos hablado de periodismo 2.0, educación 2.0, política 2.0, medicina 2.0, empresa 2.0... y en todas parecíamos querer decir...un periodismo, una educación, una política, una medicina y una empresa... más participativas.

Las formas comunicativas que se han generado a partir de estos medios digitales se ven atravesadas por una serie de prácticas culturales que están modificando la manera de producir información, por un lado, y de comunicarla en un ámbito global, por otro. Estas dinámicas tienen que ver con la autoría, cada vez más colectiva y amateur (procesos del hazlo tú mismo o *DIY*), con la indagación como método (interés por intervenir en los engranajes o *Hacking*), con la mezcla de datos diversos como fórmula de composición editorial (también llamado *Remix*) y con la difusión viral como método de propagación a partir de canales sociales de prescripción personal (*Viral networking*).

Con la fusión de nuevos lienzos ciudadanos (web social) y nuevas plumas de bolsillo (tecnología móvil), la sociedad digital cuenta con unos medios antes inima-

ginables para tener voz, ser visible, influir y decidir a una velocidad inusitada. La cultura digital se construye con la incorporación de la lógica de red y valores como son la transparencia, la horizontabilidad, la confianza, la sostenibilidad, la colaboración y la identidad. Esto se traduce en prácticas de comunicación digital donde la persona, a través de sus múltiples identidades digitales, va dejando huellas que sirven para trazar la nueva sociabilidad desintermediada. Son las fronteras diluidas entre lo amateur y lo profesional, entre lo individual y lo colectivo, entre lo original y lo remezclado, entre lo personal y lo corporativo, entre lo privado y lo público, entre el ser y estar... las que van tejiendo nuevas formas de leer y escribir el mundo.

## La Red es la plaza: nuevas formas de ser y estar juntos

En un proceso de largo recorrido, iniciado con los blogs, perfeccionado con las redes sociales y catalizado con la llamada tecnología de bolsillo o móvil, los ciudadanos han encontrado en la Red el espacio público para la creación de comunidades, el reconocimiento mutuo y la auto-organización que veían limitados fuera de Internet.

No es casualidad que el comienzo de siglo se sitúe en 2001 como también el nacimiento de los blogs y la Wikipedia, referentes indiscutibles de la web social. Como tampoco es casualidad que cerremos esta década en un año caracterizado por los movimientos ciudadanos que han tomado las plazas públicas de las ciudades para hacerse visibles, saltando de la Red y volviendo a ella intermitentemente para ensanchar sus posibilidades de movilización y reinventar nuevas formas de ser y estar juntos.

Los nuevos medios digitales son fundamentalmente medios que recuperan una forma antigua, ciudadana y participativa de discusión de lo público: la oralidad. A pesar de que su manifestación más bien parezca de lecto-escritura, y ciertamente los mensajes circulen en forma de letras o imágenes, la percepción que toda esta explosión comunicativa ha generado es de oralidad, de conversación, de decir y de escuchar, de compartir tiempo y espacio, tiempos y espacios digitales. Esto es así por la propia naturaleza de la tecnología, que nos permite estar siempre conectados, presentes en la plaza pública, abiertos a la interacción, con capacidad para decir y también para escuchar, para reaccionar desde cualquier lugar y en todo instante al mínimo movimiento que estalle en ese gran ágora que es la Red.

Ninguna de estas ocupaciones de tiempo y espacio públicos habría tenido el alcance suscitado de no ser por un medio digital, extremadamente simple y sofisticado a la vez, heredero del potencial social de los blogs como medios personales y públicos, que se ha unido a la capacidad de interacción inmediata y ubicua de la tecnología móvil. Ese medio es Twitter, la gran hemeroteca social construida a base de cotidianidad. Twitter es la manifestación de esta nueva oralidad con ecos globales, que hace de las voces particulares e hiperconectadas la nueva historia de lo social. Los movimientos de los últimos años, espontáneos y ciudadanos, auto-organizados de forma reticular sin líderes aparentes pero con modulación constante e identificación mutua como colectivo, hablan sobre el poder ciudadano cuando usa estratégicamente la comunicación digital.

El éxito de Twitter demuestra que “lo personal es político” ya que, en cierta forma, con nuestros fragmentos y huellas digitales, estamos dejando los relatos con los que se construirá nuestra historia social en un futuro. No olvidemos que el propio mensaje de este medio nació apelando al usuario a mostrar su entorno más íntimo con un “Qué estás haciendo” y, a causa de los usos sociales que estaba generando en diversos movimientos internacionales, cambió a mediados de 2009 para recoger el entorno más social en un “Qué está pasando”. Este cambio de lema, del mostrar al contar, del yo al nosotros, supone un cambio estratégico de los propietarios de Twitter, sorprendidos y conscientes del valor que había logrado como medio de comunicación global, al trascender de lo privado y convertir la banalidad de lo personal en una narrativa de lo social.

Prueba de la oralidad de Twitter es el propio diseño de la tecnología, pensada como flujo del instante, en una celebración constante del presente. Tanto es así, que no resulta fácil congelar ese momento, en esa necesidad humana de guardar y archivar, por lo que surgen multitud de aplicaciones accesorias que pretenden dar respuesta a este interés. Ahora bien, ¿qué hay más relevante que las personas manifestando sus intereses, sus motivaciones, sus deseos, sus lecturas, sus miradas, etc, en tiempo real? Nada hay más profundo que lo superficial, especialmente cuando se produce en forma de masas ingentes de información. Los grandes mercados de la sensibilidad humana no han sido ajenos a este fenómeno. Por ello, Google, un jugador a tener siempre en cuenta, llegó a ofrecer millones de dólares a Twitter por indexar su contenido, algo inimaginable cuando toda web lucha por ser “descubierta” por el gran buscador. Finalmente este acuerdo no llegó a prosperar y Google ha iniciado un nuevo intento, después del fracaso de

Buzz y otras aplicaciones, por crear su propia plaza pública y gestionar la conversación global: Google +.

## ¿De quiénes son los datos?. ¿Quién controla la voz ciudadana?

Hay quienes ven en estos usos ciudadanos de Twitter una liberación y al mismo tiempo un peligro, el de la centralización de poder y falta de autonomía, por otro lado una constante en toda la retórica 2.0. Así como los blogs nacieron como tecnología federada, de conversación interoperable y con la posibilidad de autogestión de cada usuario en su propio servidor, las redes actuales tienden a la centralización en espacios controlados por empresas corporativas (p. ej. Facebook) que nos invitan a jugar en sus plazas, a habitarlas y crecer en ellas, con la amenaza de controlar nuestros datos personales y con el riesgo de tirar del tapete en cualquier momento. Este miedo no es infundado y, de cara al fortalecimiento de una ciudadanía digital crítica y activa, conviene tener presente la importancia de la autogestión en el diseño y control de la tecnología de comunicación. En el momento en el que nos encontramos disponemos de tecnologías de código abierto que suplen estas necesidades, como es Identi.ca para un microblogging alternativo a Twitter y otras muchas para la creación de redes propias. Sin embargo, cabe también plantearse si no sumaríamos al problema de una plaza pública con un patrocinador el crear multitud de plazas propias, con el riesgo de aislamiento y fragmentación que eso supone. El reto es aprender a manejar la incertidumbre, convivir en los distintos espacios y comprender de forma crítica la naturaleza de las tecnologías para hacer un uso activo de las mismas.

## Nuevas formas de protesta y acción, nueva cultura participativa

Pero no todo es estar físicamente en las plazas. Además de la denuncia en tiempo real de miles de testigos presenciales, como ha sucedido en las recientes manifestaciones árabes, en Twitter hemos aprendido de la capacidad del “voto” de sofá en protestas puntuales que alcanzan un nivel de visibilidad crítico en la Red (p.ej. la retirada de publicidad en un programa de televisión, la retransmisión de un evento deportivo no contemplado, la paralización de un proyecto de ley, etc.). Son fórmulas que aprovechan la velocidad explosiva de la comunicación digital y que tienen consecuencias directas antes inimaginables por los cauces tradicionales de la opinión pública.

Desde los primeros usos de los blogs, la voz ciudadana en el espacio público se ha caracterizado por la reivindicación de medios para contar su propia historia y al mismo tiempo por tener las herramientas para controlar y demandar transparencia en la apertura de la información. Legiones de ciudadanos han visto en el espacio digital un lugar desde donde documentar, ensanchar y trazar el recorrido del poder político y económico, con el objetivo de leer y comprender la complejidad del mundo desde nuevas variables. En este sentido, los movimientos de Open Data y las técnicas de visualización<sup>1</sup> están sirviendo a colectivos interesados por destacar y representar las inconsistencias de los silos de información, cuya dificultad hoy no es tanto de escasez sino de sobreabundancia, al encontrarse ocultos bajo la luz y perdidos en la saturación.

Hay también un cierto resurgir de la creatividad como instrumento de crítica en forma de parodia<sup>2</sup>. Son fórmulas que utilizan los códigos narrativos de la publicidad viral y los transgreden como elemento de resistencia y denuncia contracultural. Nos referimos a fenómenos como los memes<sup>3</sup>, que desde la sátira consiguen movilizar y cuestionar ciertas prácticas corporativas o políticas con acciones tanto en la Red como fuera de ella.

Hasta aquí todo son mensajes posibilitadores, de empoderamiento del ciudadano frente a los medios tradicionales de comunicación. Pero toda libertad tiene su precio en forma de responsabilidad. Pasar de un modelo lineal de comunicación de masas, altamente centralizado y reservado a los poderes fácticos (política, empresa, etc.) donde la voz ciudadana era siempre mediada, asimétrica y normalmente anónima, a un modelo mucho más circular, directo y auto-organizativo como es la Red, supone una mayor responsabilidad individual y colectiva al producir, procesar y difundir información en un entorno de comunicación pública.

Responsabilidad no solo en lo que se dice y en cómo se dice, teniendo en cuenta que actuamos en la potente pero también resbaladiza arena del espacio público, sino también en lo que escuchamos y en cómo lo interpretamos. A mayor cantidad y diversidad de información, mayor necesidad de filtrar y valorar la credibilidad del contenido y de la fuente. Esta tarea recae cada vez más en el ciudadano, pero afortunadamente no está solo en este empeño. Para ello cuenta con sus propias

1 <http://www.intheair.es/>

2 <http://theyesmen.org/>

3 <http://tiscar.com/2008/06/02/greenpeace-denuncia-la-deforestacion-en-indonesia-con-un-video-viral/>

estrategias de selección y filtrado social a partir de los anillos de confianza que va construyendo constantemente en sus círculos de influencia a través de las redes sociales.

Todas las intervenciones, en su muy distinta forma de participación, colaboran en la creación de este criterio social. Desde quien graba y cuelga un vídeo, hasta quien lo difunde entre sus contactos o quien solo lo ve sin dejar comentarios. Todos somos necesarios y todos somos útiles en el ecosistema de la comunicación digital. Ampliar el espacio público y favorecer una cultura de la participación (transparente, abierta, solidaria, etc.) requiere también de un alto grado de formación en los valores que requiere una ciudadanía digital.

No hablamos solo de una opinión pública ensanchada y con capacidad de movilización a mayor escala (conectividad) y en tiempos más cortos de reacción (tiempos de red), sino de un mayor interés por participar en un sentido amplio de la palabra: influir en el discurso social, ser parte activa y co-responsable de la incertidumbre, tener voluntad para aplicar la inteligencia colectiva a pensar y poner en marcha soluciones globales. Ser digital implica involucrarse en los problemas, participar de las esferas de decisión, compartir descubrimientos y organizar soluciones para diseñar un mundo más sostenible, justo y solidario.





# 3 cambios



#Arancha Cejudo

Forma parte del equipo de Fundación Hazlo posible (antes Fundación Chandra) desde el año 2003. Actualmente es responsable de

proyectos emergentes e innovación. Anteriormente ha trabajado en el área de voluntariado de la Fundación como responsable de hacesfalta.org.

Trabajó en Economistas sin Fronteras en el área de apoyo al fortalecimiento y gestión de organizaciones no lucrativas y en Fundación Triángulo. Como práctica previa al trabajo en el sector no lucrativo, tuvo experiencias laborales como economista en Orange y Francis Lefebvre. Partici-

pa como voluntaria, desde el año 1992, en diferentes movimientos sociales y, en la actualidad, forma parte del consejo asesor de Fundación ADSIS y del colectivo NomadaLab.

Es Licenciada en Ciencias Económicas y Empresariales por la Universidad de Valladolid y Máster en Consultoría y Desarrollo Organizacional.

<https://twitter.com/aranhaC>

## ¿Qué cambios ha experimentado la solidaridad en la cultura digital?

*¿Llevamos a nuestra organización a Facebook? ¿Nos abrimos un perfil en Twitter? Si queremos que los más jóvenes se acerquen a nuestra organización ¿tenemos que estar en Tuenti? Necesitamos un blog. Queremos una web 2.0. No puede pasar un minuto más sin que tengamos una intranet para los grupos de trabajo.*

Tenemos a nuestra disposición herramientas cada vez más sofisticadas. Consultorías y asesorías que nos acompañan y nos embarcamos en grandes proyectos. Lo llamamos innovación, gestión del cambio, inmersión tecnológica, adaptación a las TIC, gestión del conocimiento, etc.

Pese a todas las preguntas y a pesar de la inversión en tecnología parece que no estamos donde queríamos ir cuando pensábamos en las respuestas y diseñábamos las soluciones. ¿Por qué? .

En mi opinión porque frecuentemente buscamos las respuestas en las herramientas y no en las personas que componen, o que quieren ser parte de, nuestras organizaciones.

*Internet es un instrumento que desarrolla pero no cambia los comportamientos, sino que los comportamientos se apropian de Internet y, por tanto, se amplifican y se potencian a partir de lo que son (Castells).<sup>1</sup>*

No es un problema a abordar desde la tecnología, o no exclusivamente. Necesitamos reinventarnos y encontrar nuevas formas de relacionarnos, un nuevo espacio sociocultural<sup>2</sup>, construido por personas, grupos y herramientas de comunicación y articulación, en el que centremos lo único que en este momento vale la pena discutir y soñar; el futuro.

Asistimos a una revolución de las necesidades humanas. Las voces que analizaban el final del siglo XX nos hablaban de que la complejidad de la realidad social se

1 CASTELLS, Manuel: *Internet y la Sociedad Red*. 2001

2 SOROKIN, P. *Society, culture and personality: their structure and dynamics*. 1947

sostiene en procesos de permanente cambio (Morin), del agotamiento del pensamiento moderno (Puiggrós), de la sociedad líquida (Bauman), del ritmo acelerado de los cambios (Senge), de un mundo en el que los estados no tienen fuerza para oponerse a los mercados (Ramonet), de los riesgos fabricados (Beck), del declive en la sociedad, el civismo y la vida política (capital social) de consecuencias negativas (Putnam).

Todas estas afirmaciones apuntaban a un mundo roto o a un cambio de ciclo o a revolución, y nos dejan un comienzo de siglo XXI con acontecimientos como la crisis global y sistémica (económica, política y social), el descrédito de las instituciones tradicionales y una realidad en la que pese a idealizar mediáticamente la ‘aldea global’ nos indica que lo local impacta en lo global y lo global se extiende localmente (Boaventura de Sousa)<sup>3</sup> y todo esto sin estructuras alternativas para ejercer ciudadanía (entendida tradicionalmente como ejercicio de derechos y deberes asociados a la pertenencia a Estados definidos territorialmente; Richard Falk<sup>4</sup>).

Hay que facilitar estas estructuras. El rescate de la ciudadanía es esencial para la defensa de los derechos humanos, sociales y civiles. Tenemos que lograr organizaciones que armonicen lo global con la pertenencia activa a comunidades locales, y esto es posible, y es, posiblemente, el futuro hacia el que deberían ir nuestras Entidades No Lucrativas (ENL); construir una sociedad civil global, asentada en organizaciones locales y transnacionales<sup>5</sup> al tiempo. De manera que actuando localmente abran la puerta a, ahora sí, una aldea global distinta.

Con este panorama se impone reflexionar sobre las nuevas formas de estar como organizaciones en la realidad social actual. Y es donde cobra fuerza el término participación entendida desde el punto de vista de acción reflexiva que busca la transformación de la realidad social existente (encaminada a construir una ciudadanía activa, una sociedad justa y un planeta habitable).

Tenemos que intentar integrar lo más rescatable de esta nueva sociedad en red o sociedad digital: las ganas de participar de cada vez más personas y conciliar, junto con el nuevo individuo global, su conciencia social y política con sus otros muchos intereses como persona (ocio, familia, desarrollo personal y profesional, etc).

3 ARANGUREN GONZALO, L. “Las nuevas pertenencias: entre espectadores y protagonistas”. En Documentación Social, Número 160. 2011

4 FALK, Richard: *El declive de la ciudadanía en la era de la globalización*. 1998

5 Definición de transnacional Indianopedia, <http://lasindias.net/indianopedia/Transnacional>

## TIC y movimientos sociales

*Tal vez en vez de preguntarse cómo Internet nos está cambiando la forma de pensar lo importante sea preguntarse cómo Internet está aprendiendo a pensar por sí misma. (M. Mayer)*

Según Castells<sup>6</sup> hay tres rasgos que son fundamentales en la interacción de Internet y los movimientos sociales:

1. De movimientos sociales organizados a movimientos sociales en red: Crisis de las organizaciones tradicionales estructuradas y emergencia de coaliciones sobre objetivos concretos.
2. Movimientos con forma de campañas construidas en torno a valores y proyectos.
3. Articulación desde lo local mediante conexiones globales.

Aquí Internet es la estructura organizativa y el instrumento de comunicación que permite la flexibilidad y la temporalidad de la movilización, permite la convocatoria, la inmediatez pero manteniendo al mismo tiempo un carácter de coordinación y una capacidad de enfoque de esa movilización<sup>7</sup>.

En este punto es donde las ENL estamos perdiéndonos probablemente empeñados en diseñar estructuras rígidas y reaccionando lentamente a los cambios. No obstante, seguimos teniendo la misma responsabilidad: trabajar por la consecución de nuestras misiones sin perder de vista la implicación de la ciudadanía en las mismas. Lo sabemos, es lo que nos da sentido y legitima.

La respuesta de las personas es organizarse ellas, buscar otros espacios de participación y expresión social, reivindicar sus derechos y los derechos de los demás sin contar con entidades que no les dan la respuesta que buscan, o por lo menos no se la dan de manera inmediata.

6 CASTELLS, Manuel. *La era de la información. Economía, sociedad y cultura*. Madrid: Alianza Editorial, 2000, 2003, 2008

7 Ídem

*“Una invitación a la reflexión”*

*Si nuestras preguntas ya no funcionan porque siempre obtenemos las mismas respuestas ¿por qué no intentamos cambiar la pregunta?*

*Por ejemplo, en lugar de preguntarnos:*

*¿Por qué no fidelizamos personas voluntarias? o ¿por qué la gente no quiere participar en nuestras causas solidarias?,*

*podemos preguntarnos:*

*¿Qué puede hacer mi organización, y el resto de organizaciones, para canalizar las inquietudes de todas esas personas que están buscando qué hacer para cambiar un mundo con el que no están conformes?*

El reto de las ENL está en acompañar esta participación, en hacerla relevante, estable y transformadora, y en medir y comunicar el impacto.

## Voluntariado y participación ¿de qué va esto?

El papel de la participación y el voluntariado en el marco de las ENL se explica y debe entenderse desde una doble vertiente; por un lado están los objetivos y retos que marcan las entidades respecto al voluntariado y por otra parte nos encontramos con las expectativas y motivaciones de las personas que se acercan a participar en las actividades, a comprometerse con las causas promovidas, a dedicar tiempo, o cualquier otro recurso, a una entidad.<sup>8</sup>

Ambos aspectos han evolucionado a lo largo de los últimos años: por un lado la sociedad civil busca nuevas formas de comprometerse, por otro las entidades marcan otros retos diferentes y detectan otras necesidades a la hora de lanzar una convocatoria de voluntariado.

Hemos seguido avanzando, unos y otros, sin tener en cuenta que los cambios se estaban produciendo, que se estaba dibujando otro tejido social.

Probablemente estemos en el punto más álgido del desencuentro, lo que lejos de abordar como un problema supone una oportunidad. Si nos escuchamos y nos

8 ARANGUREN GONZALO, L. “Las nuevas pertenencias: entre espectadores y protagonistas”. En Documentación Social, Número 160. 2011

conocemos terminaremos encontrándonos, en realidad buscamos lo mismo: implicarnos en las soluciones de los problemas que percibimos alrededor.

La sociedad en red es una oportunidad para el ejercicio de la participación social: acorta distancias, genera y distribuye información, facilita relaciones, contempla la diversidad y agiliza la toma de decisiones.

Las ENL enarbolamos valores como nuestra naturaleza asociativa, la finalidad social, la gestión democrática, la participación abierta. Son valores que comparten las redes sociales. Las TIC en este momento nos permiten dirigirnos a personas que comparten nuestros intereses; el momento por tanto es propicio para hacer realidad el despliegue de nuestros valores.<sup>9</sup>

La participación en el siglo XXI no es monolítica. Son ciudadanos y ciudadanas que participan, que quieren hacerlo más, pero probablemente a tiempo parcial o puntualmente, combinando varias causas, con mayor adscripción a la causa que a la entidad (o que a una entidad en concreto), con afán de ser protagonistas del cambio y promotores de las soluciones, en continua búsqueda, etc.

*“Una invitación a la reflexión”*

*En el mundo hay 1.800.000.000 usuarios de internet.*

*En 2001 Wikipedia tuvo la idea de poner a disposición de personas de todo el mundo una tecnología para crear sitios web colaborativos y aplicar el concepto de ‘revisión por pares’. El tiempo dedicado, en menos de 10 años, a la creación de lo que ahora es la Wikipedia se estima en 100 millones de horas de pensamiento humano. Es el mismo tiempo invertido por los estadounidenses cada fin de semana mirando anuncios de televisión.<sup>10</sup>*

*¿Qué necesitamos para orientar esta participación? ¿Cómo podemos las ENL orientar estos recursos humanos hacia nuestras causas? ¿Cómo podemos facilitar la incorporación de personas con nuevos paradigmas en nuestras nuevas realidades?*

9 Iván Pino <http://ivanpino.com/protocolo-de-emergencia-para-ons-en-crisis/>

10 SHIRKY, Clay. *Here Comes Everybody: The Power of Organizing Without Organizations*. Penguin Press, 2008

## ¿Qué está pasando? La nueva era participativa

### Las personas

*Miles de personas son capaces de organizarse y desarrollar actividades  
'voluntarias' durante semanas con gran repercusión social*  
#spanishrevolution (@pablonavajo)

Toman protagonismo las causas, la actuación en tiempo real, las redes, la interacción entre miembros frente a la prestación de servicios. Por tanto se impone en primer lugar funciones del voluntariado como defensa de derechos, portavoces de colectivos y causas, garantizar valores, etc, frente al desarrollo de tareas.<sup>11</sup>

Las personas buscan impactar en el mundo pero a la vez sentirse protagonistas<sup>12</sup>.

### Las Entidades No Lucrativas (ENL)

Desde las ENL no convencemos a los activistas del siglo XXI, no es un tema de comunicación (o no exclusivamente) sino de estrategia. ¿Por qué?

- **Tenemos estructuras poco ágiles**, burocratizadas, que en ocasiones se convierten en mecanismos lentos e ineficientes para quienes buscan respuesta.
- **Tendemos a negativizar el contexto** y buscar factores exógenos cuando no se cumplen nuestras expectativas de movilización (somos muchos dando mensajes, la sociedad es inmadura o apática, etc).
- **Cuando pasamos al análisis interno** normalmente achacamos la falta de éxito en las convocatorias a la comunicación, a las herramientas disponibles o a la falta de recursos (formación, ingresos, personas, etc).
- **Analizamos, en ocasiones de forma muy dura, a quienes ya están actuando** para buscar soluciones y decimos que no están organizados, que no son constantes, que sus cambios no permanecen en el tiempo, que son informales, que no tienen futuro, que es activismo de salón o de ratón, que es

11 Pablo Navajo Aprendizajes para el voluntariado de spanishrevolution  
<http://www.iniciativasocial.net/?p=640>

12 SHIRKY, Clay. *Here Comes Everybody: The Power of Organizing Without Organizations*. Penguin Press, 2008

voluntariado espectáculo, que no se movilizan, que no hay compromiso real, que ya no hay 'activismo como el de antes', que es *slacktivism* (lo decimos en inglés, suena menos duro que decir activismo de muy vagos), etc.

## Las herramientas

Repetimos, no son TIC, no es sólo comunicación. Somos personas, grupos y herramientas. Todo junto tiene sentido, aislado no.

Por otra parte en ocasiones confundimos lo que pasa en Internet con lo que pasa gracias a Internet o facilitado por Internet. No es lo mismo y es interesante abordarlo separado: no es lo mismo una campaña de ciberactivismo, que una convocatoria para un acto, que una web de denuncia y geolocalización, etc.

Pese a todo esto sabemos que, o cambiamos con el paso del tiempo o desaparecemos, no hay más. Cambiar supone dejar una cosa para hacer otra. Es ahora cuando debemos hacer frente a la realidad, adaptarnos al entorno y consolidar nuestra acción en compañía de todas esas personas que buscan participar en experiencias relevantes, positivas y con propósito, que son muchas.

Y debemos hacerlo porque tiene sentido y porque podemos aportar<sup>13</sup>:

1. **Fundamentos/experiencia:** el voluntariado no es una moda ni una cuestión superficial. Se debe conocer bien aquello que se quiere cambiar y acompañar.
2. **Continuidad/perseverancia:** el voluntariado no debe depender de voluntades pasajeras. El cambio real es un reto de largo recorrido que requiere compromiso y presencia cuando los vientos soplan a favor y cuando no lo hacen. Los grupos excluidos o vulnerables siempre necesitan atención y apoyo.
3. **Causas/Ideas:** De la implicación en causas puntuales al compromiso con ideas/ideologías.

A día de hoy sabemos que las TIC son el territorio de los nuevos negocios y oportunidades y no podemos olvidar, más bien al contrario, que son la base de una nueva ciudadanía.

<sup>13</sup> Jaume Albaiges ¿Y si los voluntarios decidieran pasar de las organizaciones?  
<http://www.tecnologia.org/?p=101&lang=es>

## Algunos retos de las ENL en 140 caracteres

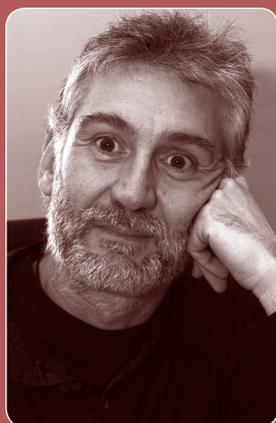
- @reto Centrar el objetivo cuando diseñemos un programa de voluntariado, por qué y para qué lo hacemos, sin olvidar los nuevos valores en auge: generosidad y conectividad.
- @reto Gestionar la lógica de la abundancia derivada del efecto red; cualquier cosa que pueda ser reducida a bits y comprimida para transportar vía Red puede ser reproducida<sup>14</sup>.
- @reto Visibilizar lo que realmente es participación transformadora diferenciándola de la que no lo es. Marcar tendencia y provocar más participación transformadora.
- @reto Agilidad, liberarnos de estructuras pesadas, ser flexibles y reaccionar a lo que está pasando.
- @reto Antes de equivocarnos en una campaña grande y costosa lancémosnos a aprender en pequeñas acciones, vayamos incorporando mejoras e incorporando a cada vez más personas.
- @reto Escuchar, conversar y tener en cuenta. No olvidar que nuestro ‘no nos representan’ sirve para todas las ‘instituciones tradicionales’
- @reto Trabajar en red no es lo mismo que trabajar en la Red.
- @reto Articular mecanismos para que quienes trabajan, o quieren trabajar, soluciones se conecten. Facilitar iniciativas para conectar intereses.
- @reto No confundir “nuestro déficit de movilización ciudadana” con “déficit de participación ciudadana”. Sólo así podremos gestionarlo: ¿movilizamos a la gente que participa?
- @reto Facilitar e intentar no frustrar.

14 Juan Urrutia. La lógica de la abundancia en la Nueva Economía.  
<http://juan.urrutiaelejalde.org/economia/abundancia.html>





# 4 implicación



#Pablo Navajo

Licenciado en psicología, su actividad esta ligada al tercer sector, donde trabaja desde hace años fundamentalmente en el ámbito

del voluntariado, desarrollo organizativo, formación y planificación.

Colabora como formador en el master de “Administración y Dirección de Fundaciones, Asociaciones y otras Entidades No Lucrativas”, del Centro Internacional Carlos V, Universidad Autónoma de Madrid; en el master en “Cooperación Internacional” y en el postgrado “Experto en promoción y gestión de ONG”, del Instituto de Desarrollo y Cooperación de la Uni-

versidad Complutense de Madrid, entre otros.

Recientemente ha publicado: “Planificación Estratégica en Organizaciones no lucrativas”, Editorial Narcea, 2009 y “Dirección estratégica” en La gestión actual de una ONG. Biblioteca Gestión Actual, LID Editorial Empresarial, 2009.

[www.iniciativasocial.net](http://www.iniciativasocial.net)

## ¿Cómo lograr la implicación de la sociedad en las ONG en la nueva cultura digital, o viceversa?<sup>1</sup>

La nueva cultura digital esta aquí para quedarse. Cada vez más ciudadanos cogen sus ordenadores o dispositivos móviles para conectarse con sus amigos, opinar, conversar, organizarse, presionar, trabajar, comprar, disfrutar, encontrar pareja...

¿Quieres estar dentro?. Aunque en realidad la pregunta debería ser ¿te puedes permitir estar fuera? Millones de personas en todo el mundo están conversando, y tú tienes que unirse a esa conversación, tu organización debe estar dentro, proponiendo, difundiendo, comunicando, conversando, denunciando. ¿Cómo? Los ciudadanos se organizarán, se están organizando, con tu ONG o sin ella. *“Ya no necesitamos empresas, gobiernos o instituciones para organizarnos. Ahora tenemos herramientas para hacerlo nosotros solos.”* (Jarvis, 2010)<sup>2</sup>. Tenemos muchos ejemplos. Pero no es un tema fácil. Las redes sociales son un fenómeno reciente, no sabemos muy bien cómo funcionan, cómo gestionarlas, sentimos que no tenemos el control, todo se mueve en un aparente caos. Los impactos pueden ser muy buenos con muy pocos recursos, pero también se pueden cometer grandes errores, con efectos muy negativos y difícilmente solucionables.

No podemos caer en el error de pensar que estamos hablando de tecnología. Hablamos fundamentalmente de una filosofía que se puede resumir en dos palabras: **“participación”** y **“colaboración”**; filosofía con la que deberíamos sentirnos cómodos, estos conceptos no nos son ajenos. Los utilizamos todos los días en nuestro sector. Está en nuestros idearios, en nuestras políticas, en nuestros principios, en nuestros valores, en nuestra cultura, en nuestros planes. Esta filosofía tiene importantes efectos sociales. Como plantea John Seely Brown<sup>3</sup>, especialista en aprendizaje organizacional y gestión del conocimiento, y Richard Adler, experto en publicidad y medios de comunicación, estamos evolucionando desde la perspectiva del

1 Podrás encontrar una relación y descripción de experiencias relacionadas con este capítulo en <http://desycom.wordpress.com/documentos/paradigmaticos/>

2 JARVIS, Jeff. *Y Google, ¿Cómo lo haría?*. Gestión 2000, 2010

3 <http://www.johnseelybrown.com/>

“*Pienso, por lo tanto, existo*”, a la facilitada por las redes sociales y la concepción misma de la Web 2.0: “*Participo, por lo tanto, existo*” (Seely y Adler, 2008)<sup>4</sup>.

Las tecnologías sobre las que se apoya la Web 2.0 y las redes sociales existen hace tiempo, técnicamente no suponen una gran innovación. Donde podemos hablar de una revolución es en el plano social, en su uso y apropiación por parte de los ciudadanos. No es cierto que la Web 2.0 y las redes sociales nos cambien la vida, son los ciudadanos, los agentes sociales, las instituciones, las organizaciones, la comunidad, quienes usan la Web 2.0 para cambiar nuestras vidas. Tendremos la sociedad que decidamos tener (Ruíz y Buirá, 2007)<sup>5</sup>. ¿Estáis dispuestos/as a dar ese paso? ¿A construir sociedad utilizando el poder de la Web 2.0 y las redes sociales?

¿Listo para iniciar este viaje? ¿Para asumir esta responsabilidad? Pues prepárate para desaprender muchas cosas. Aquello que te enseñaron que funcionaba, y que probablemente funcionó durante años, ya no es válido actualmente. Aquello que funcionaba en un mundo unidireccional, no funciona en un mundo bidireccional, multidireccional, podríamos decir. Aquello que era válido, cuando sólo unos pocos tenían acceso a los medios de comunicación, ya no lo es. Las reglas de juego han cambiado.

Sería muy fácil si nos encontrásemos ante un tema tecnológico, eso casi siempre “*únicamente*” es un problema de dinero. Pero no es así, nos encontramos ante personas que se relacionan e interactúan (Curtiches, Fuentes, García y Toca, 2011)<sup>6</sup>. Por ello, si queremos implicar a la sociedad en nuestras organizaciones a través de la nueva cultura digital, se deberán producir cambios radicales en tu organización y en su forma de comportarse (Firsbrook y Wollan, 2011)<sup>7</sup>.

4 SEELY BROWN, John and ADLER, Richard P. “Minds On Fire: open education, the long tail and learning 2.0” En *Educause Review*, Enero-febrero 2008

5 RUIZ DE QUEROL, Ricard y BUIRA, Jordi. *La sociedad de la información*. Barcelona: Editorial UOC, 2007

6 CURTICHIS, Javier; FUENTES, Mauro A.; GARCÍA, Yolanda y TOCA, Antonio: *Sentido Social: La comunicación y el sentido común en la era de la Internet Social*. Barcelona: Profit, 2011. <http://www.sentidosocial.es>

7 FRISTBROOK, Caroline y WOLLAN, Robert. “Aprovechar las ventajas de las redes sociales” En *Outlook*, 2011, numero 1

Si tuviéramos que elegir los elementos más esenciales sin duda estos serían (Sancho y de Miguel, 2011)<sup>8</sup>:

- **Modificar** nuestra forma de relacionarnos.
- **Transformar** nuestra organización.

## Modificar nuestra forma de relacionarnos

Hasta ahora, las ONG desarrollaban acciones comunicativas en una sola dirección, esto ya no es posible. Ahora estamos hablando de unirnos a una conversación, donde probablemente somos uno más, donde no tenemos el control y probablemente ni siquiera fue iniciada por nosotros/as. La Web 2.0, las redes sociales, no son un espacio donde lanzar consignas, mensajes, información. Es un espacio de interacción, diálogo, escucha, debate. Donde el rango no importa, sino la calidad de lo que se propone. Todas las ideas compiten en igualdad de condiciones (en teoría). Para el recién llegado es muy difícil comprender esto. Las redes no son un muro virtual donde “pego” carteles, ni tampoco un chat donde en un determinado momento me someto a preguntas. Algunas organizaciones creen participar en la redes sociales, porque lanzan múltiples mensajes pidiendo la colaboración de los ciudadanos, buscando apoyos, difundiendo lo que quieren hacer, explicando situaciones de vulnerabilidad, difundiendo sus logros..., eso está bien, pero ni una interacción, ni un diálogo, ni un mensaje cercano. Utilizan internet como un canal unidireccional. “*Si es un diálogo ¿Quién controla todo esto entonces?*”, se suelen preguntar. Ésta es una de las cuestiones que debemos comenzar a desaprender, deberemos pasar de controlar nuestras comunicaciones, a influir en los demás y a ser influidos. A cambiar y a ser cambiados. Éste es uno de los mayores regalos que podemos obtener.

Nos encontramos en una gran conversación, las organizaciones son conversaciones, administrar es conversar, relacionarnos con la sociedad es una conversación (Cluetrain, 1999)<sup>9</sup>. ¿Conversamos? ¿Interactuamos? ¿Escuchamos?

8 SANCHO, José Luis y DE MIGUEL, Pilar. “Unirse a la conversación: integrar las redes sociales en la estrategia y las operaciones”. En Harvard Deusto Business Review. Numero 202 Junio 2011

9 LEVINE, Rick y LOCKE, Christopher. “El manifiesto Cluetrain: El ocaso de la empresa” <http://www.cluetrain.com/1999>

El cambio, en la forma en que nos relacionamos con las personas y la sociedad, debe estar basado en:

- **Reputación.** La reputación online es el reflejo del prestigio o estima de una persona u organización en Internet. La reputación no está bajo el control absoluto del sujeto o la organización, aunque podemos hacer acciones por mejorarla, sino que la construyen también el resto de personas cuando conversan y aportan sus opiniones.
- **Coherencia.** La organización no puede mostrar ninguna incoherencia entre lo que dice y lo que hace. Debemos ser transparentes, tenemos que mostrar la organización tal y como es.
- **Servicio.** La comunicación a través de las redes sociales debe ser tan eficaz, o más, que la presencial y, a la vez, debe ser más eficiente y dar mejores resultados sin requerir muchos recursos. Conviene mostrar en todo momento la predisposición para escuchar y para ayudar en todo lo que sea posible, así como para ofrecer soluciones. Las redes sociales se convierten de esta forma en una vía más de servicio.
- **Consistencia.** Coherencia y fiabilidad de todo aquello que hagamos en la red. Todo aquello que lancemos a las redes sociales puede ser leído, analizado y comentado por millones de personas en todo el mundo. Por lo tanto, debemos movernos entre planificar cuidadosamente las acciones y mantener conversaciones en tiempo real.
- **Corresponsabilidad.** Saber a quién se representa y con qué orientación, cómo y dónde se debe comunicar. ¿Quiénes somos?, ¿en nombre de quién hablo? ¿qué dice mi organización? Hay que tener en cuenta las normas de convivencia y las normas de uso de las mismas redes sociales.
- **Colaboración.** Participación en otras iniciativas ciudadanas como si fueran propias, de igual a igual, apoyando, colaborando, defendiendo, todas aquellas que estén en línea con nuestros principios y valores, además de favorecer la participación de la ciudadanía.

- **Compartir.** Debemos ser capaces de compartir la información de la organización. Información que pueda ser reproducida, modificada, complementada, cuestionada, usada, de tal forma que permitamos la creación de nuevo conocimiento.

*Estamos despertando y conectándonos.*

*Estamos observando.*

*Pero no estamos esperando.*

*(Tomado de Manifiesto Cluetrain)<sup>10</sup>*

## Transformar nuestra organización

No basta con cambiar la forma en que nos relacionamos, debemos transformar nuestra propia organización. Ante estos nuevos retos, si queremos que nuestras organizaciones continúen siendo eficaces y eficientes, e impliquen a cada vez más amplios sectores de la sociedad, deberemos adaptar nuestras formas de gestionar, organizar y planificar. Tom Peters<sup>11</sup>, gurú del management desde los años 70, saltó a la fama tras la publicación de “*En Busca de la Excelencia*”<sup>12</sup>, un libro en el que incitaba a los dirigentes a enfocar los negocios de un modo radicalmente distinto. Hace algunos años, de forma provocadora planteaba “*los tiempos locos exigen empresas locas [...] Por fin casi todos hemos asimilado la idea de que «el cambio es la única constante». Bueno, pues lo siento, pero ¡olvídense del cambio! La palabra es débil. Diga «revolución». Lo que hacemos. Lo que fabricamos. La forma en que trabajamos. Todas y cada una de estas cosas están sometidas a revolución*”. (Peters, 2004)<sup>13</sup>. ¿Estamos preparados para ello? ¿Podemos asumirlo? ¿Queremos realmente cambiar? ¿Somos capaces de liderar este proceso?

Está cambiando cómo y con quién nos relacionamos, cómo y con quién nos comunicamos, cómo y con quién colaboramos. Nuestras organizaciones tienen que ser capaces de utilizar las nuevas tecnologías, la inteligencia colectiva de nuestros grupos y equipos, las nuevas redes sociales, de potenciar la colaboración y la participación, incrementar la reputación, de enfrentarnos a un nuevo modelo económico y de incorporar a un nuevo tipo de colaboradores que tienen unas mo-

10 LEVINE, Rick y LOCKE, Christopher. “El manifiesto Cluetrain: El ocaso de la empresa”  
<http://www.cluetrain.com/1999>

11 <http://www.tompeters.com/>

12 PETERS, Tom: *En busca de la excelencia*. NOWTILUS, 2002

13 PETERS, Tom. *Nuevas organizaciones en tiempos del caos*. Deusto, 2004

tivaciones y expectativas distintas: los nativos digitales. Veamos algunas claves de esa “revolución” organizativa.

La participación de la organización en la Web 2.0 y las redes sociales suele ser visto como un experimento, en los que los niveles superiores no suelen implicarse activamente. El cambio, sin embargo, requiere que los niveles superiores de la organización actúen como modelos y líderes. Si los directivos no manejan adecuadamente estas herramientas y no se implican en su difusión y en los cambios culturales difícilmente lograremos transformar la organización.

Por ello, debemos comenzar por la implicación de los altos niveles de la organización. Ser capaces de hacer que los miembros de la junta directiva, patronatos, comités, órganos directivos se muestren comprometidos, vean su utilidad y se conviertan en participantes activos y entusiastas. Los líderes de la organización tienen que interactuar, participar y conversar como uno más. Sin este cambio, es difícil que podamos continuar, al final la pregunta suele ser: Si esto es tan positivo para la organización, ¿por qué no se implica la gerencia? ¿Por qué la presidencia no tiene un perfil en una red social? Los ejemplos que podemos encontrar de éxito, tanto en el ámbito empresarial como en el tercer sector, tienen en común haber estado liderados por los altos niveles organizativos (Chui, Miller y Roberts, 2009).<sup>14</sup> ¿Tu presidente/a participa activamente en las redes sociales? ¿A qué esperas para explicarle cómo funciona este mundo?

*Las personas no creen lo que les dices.  
Pocas veces creen lo que les enseñas.  
A menudo creen lo que sus amigos les dicen.  
Siempre creen en aquello que se dicen a sí mismas.  
¿Qué hacen los líderes?  
Cuentan historias a las personas que pueden explicarse a sí mismas.  
Historias que hablan del futuro y del cambio.(Tomado de Godin, 2009)<sup>15</sup>*

La participación de los altos niveles es un paso necesario, pero no suficiente. Debemos **implicar a todos los miembros en el proceso**. Suele ser muy útil que un miembro de la organización, que sea respetado y valorado, se convierta en “evan-

14 CHUI, Michael; MILLER, Andy; y ROBERTS, Roger, P. “Six ways to make Web 2.0 work”. En McKinsey Quarterly Febrero 2009 [http://www.mckinseyquarterly.com/Business\\_Technology/Application\\_Management/Six\\_ways\\_to\\_make\\_Web\\_20\\_work\\_2294?gp=1](http://www.mckinseyquarterly.com/Business_Technology/Application_Management/Six_ways_to_make_Web_20_work_2294?gp=1)

15 GODIN, Seth. *Tribus. Necesitamos que tú nos lideres*. Barcelona: Gestión 2000, 2009

gelizador”. Será el/la responsable de promover el uso de la redes, de ir mostrando sus ventajas, los avances que se van produciendo, cómo superar las barreras y especialmente de mostrar datos que avalen esos resultados. Personas trabajadoras, voluntarias, socias, simpatizantes... ¿Serás capaz de desperdiciar todo ese conocimiento colectivo? ¿Crees que puedes prescindir de todo ese talento colectivo? ¿Eres capaz de mejorar sin conocer todo lo que tienen que decirte? Será imposible lograr la implicación de la sociedad en mi organización a través de las redes sociales si no somos capaces de implicar a nuestros miembros.

**Todas las ideas compiten en igualdad de condiciones.** Todas tienen a priori las mismas oportunidades en la red. Nadie tiene el poder de censurar ideas o eliminar el debate sobre ellas. Se pueden hacer públicas y tiene el mismo tratamiento la del director general, que una propuesta de un simpatizante. En este contexto, la contribución cuenta más que la posición. La posición, los cargos, el título y los grados académicos tienen una menor influencia en la Web 2.0 y las redes sociales. Es un espacio donde lo que cuenta es la aportación que se realiza y el valor que agrega. Nuestras organizaciones deben ser capaces de asumirlo y potenciarlo. ¿No crees que merece la pena elegir las mejores ideas de las mejores personas independientemente de su posición? ¿A qué esperas?

Uno de los elementos esenciales es **potenciar la creatividad**. La creatividad puede estar en todas partes. Todos somos creativos y la creatividad se puede desarrollar. Es básico crear unos entornos de trabajo atractivos, unos ambientes que inspiren a los colaboradores a dar lo mejor de sí mismos. En muchas ocasiones, los lastres de la creatividad son los propios sistemas de gestión de nuestras organizaciones, el control, la rutina, no asumir los errores como algo natural, la falta de responsabilidad, no querer riesgos, la ausencia de experimentación, son enemigos de la creatividad. Las organizaciones más innovadoras y con más éxito son aquellas en las que se permite a los miembros equivocarse, ya que se considera que es algo habitual dentro de un proceso creativo. No es que fallar sea bueno, pero existen diversas situaciones donde es algo necesario y debe estar integrado en el proceso de aprendizaje de la organización (VV.AA., 2006)<sup>16</sup>. ¿Necesitas innovación y creatividad? Tú decides, en tu mano está disponer de miembros creativos.

16 VV.AA., “How Failure Breeds Success” Businessweek, 10 de julio de 2006.  
[http://www.businessweek.com/magazine/content/06\\_28/b3992001.htm](http://www.businessweek.com/magazine/content/06_28/b3992001.htm)

Para que la participación y la creatividad se produzcan de forma natural el **centro debe ser la persona**. Debemos pasar de organizaciones centradas en procesos, en resultados, a organizaciones centradas en personas. Organizaciones humanistas, en las que todo el mundo tiene la oportunidad de participar, de aportar lo mejor de sí mismo para generar valor económico y social. Organizaciones en las que podemos compartir el conocimiento para construir, entre todos, inteligencia colectiva (Cabrera, 2009)<sup>17</sup>. Las organizaciones centradas en las personas son aquellas que logran mejores resultados, no lo olvides.

**Organizaciones abiertas que interactúan generando confianza** (Gasalla, 2000)<sup>18</sup>. La Web 2.0 nos permite participar, crear y aprender de forma colaborativa en estructuras abiertas y basadas en la confianza. Existe una relación inversa entre control y confianza. Cuanto más controlemos, menos confianza despertaremos, cuanto más entreguemos el control, más confianza generaremos (Jarvis, 2010)<sup>19</sup>. Las fronteras de nuestras organizaciones se están volviendo líquidas, difusas, sin una forma definida. Los procesos de decisión deben estar libres de prejuicios, y aprovechar el conocimiento colectivo de toda la organización. La información quiere ser libre, ubicua y accesible. También dentro de las organizaciones. Empeñarnos en mantenerla bajo llave siempre supondrá un esfuerzo estéril a medio plazo (Polo, 2008)<sup>20</sup>. Tendremos que ir de una gestión basada en el control, el miedo al castigo y las jerarquías, a las redes abiertas, globales y colaborativas en las que se cultiva la confianza y se cuida a los participantes y sus intereses. Una gestión donde se premie a los miembros por intercambiar, compartir, valorar, etc (Celaya, 2008)<sup>21</sup>. ¿Eres capaz de generar confianza? ¿Dispuesto a compartir? Verás que es una aventura apasionante.

17 CABRERA, José: "Explorando el ADN de las organizaciones 2.0 ¿Cambiar un poco para cambiarlo todo?" <http://blog.cabreramc.com/2009/09/08/explorando-el-adn-de-las-organizaciones-20-%C2%BFcambiar-un-poco-para-cambiarlo-todo/> Septiembre 2009.

18 GASALLA, José María. *La nueva dirección de personas. La dirección por confianza (DpC)*. Madrid: Pirámide, 2000

19 JARVIS, Jeff. *Y Google, ¿Cómo lo haría?*. Gestión 2000, 2010.

20 POLO, Fernando: "Management 2.0, 20 tesis" en <http://abladias.blogspot.com/2008/06/management-20-20-tesis.html> 18 de julio 2008

21 CELAYA, Javier. *La empresa en la Web 2.0: El impacto de las redes sociales y las nuevas formas de comunicación online en la estrategia empresarial*. Barcelona: Gestión 2000, 2008.

Transmitir un mensaje común sólido y coherente, que facilite este proceso de transformación. Algunos de los mensajes que podemos lanzar son (Iturbe, 2010)<sup>22</sup>:

- Si no hay **participación** no hay nada, esto es la nueva cultura digital.
- Somos más persona y más organización en tanto que usamos la **tecnología**.
- Todo es más fácil si nos ayudamos entre nosotros, sólo hay que **poner en contacto** a quien tiene la respuesta con quien tiene la pregunta.
- Son pocas las personas que aprenden en solitario, en general necesitamos **acompañamiento** para adquirir nuevas destrezas.
- Una organización son muchas personas y es muy difícil tener muchos proyectos personales, así que tenemos que dotarnos de unos **mínimos comunes**.
- Muestra en tu actividad profesional la **responsabilidad** que muestras en tu vida personal y aplícalo al manejo de las tecnologías de información.

*Definitivamente, esta revolución no es una moda. Los Facebook, Twitters y Google Wave pasarán, sí, pero, mientras haya conectividad, la red seguirá encontrando espacios de colaboración que harán realidad el sueño de cualquier revolucionario: el poder de las masas*  
(Inma Tubella - Rectora de la Universidad Oberta de Catalunya)

¿Preparados para el cambio? ¿Nos vemos en la red? ¿Hablamos?

22 ITURBE, JULEN: "Metodología 2.0"  
<http://blog.consultorartesano.com/2008/01/metodologa-20-i.html> 21 de enero de 2008



# 5 nuevos espacios



#Juanlu Sánchez

Periodista especializado en contenidos digitales, nuevos medios y comunicación, es subdirector de [eldiario.es](http://eldiario.es). Ha sido cofun-

dador de Periodismo Humano y editor de este medio hasta enero de 2012. La cobertura que ha realizado sobre el movimiento 15-M ha sido publicada y referenciada en medios españoles e internacionales, como New York Times o The Washington Post.

En la actualidad es director del Máster de Comunicación Digital y Nuevos Medios de la Universidad Camilo José Cela y colaborador de la Cadena SER. [www.juanlusanchez.com](http://www.juanlusanchez.com)

## ¿Qué caracteriza a los nuevos espacios en los que se deberán mover las ONG para seguir incidiendo en sus mensajes?

Sabemos que Internet ha cambiado nuestra forma de comprar. Que ha cambiado nuestra forma de viajar. Que ha cambiado la manera en la que hacemos y conservamos amigos; incluso que ha abierto nuevas vías, ya comúnmente aceptadas, para enamorarse. Lo de que la red ha revolucionado el ecosistema de la información es ya casi un tópico.

Por tanto, ¿hay razones para pensar que las ONG y su capacidad de incidencia política se resistirán a esta transformación? ¿Qué papel querrán ocupar las organizaciones sociales en el nuevo escenario? ¿Se querrán posicionar como referentes en la construcción de discurso, adaptándose a las nuevas normas del juego, o se asumirán ante el espejo como meras ejecutoras de proyectos con estrategias públicas de perfil institucional? La red lo cambia todo. Sí, lo tuyo también.

Vamos por partes.

El 15 de octubre de 2011 cientos de miles de personas se manifestaron en todo el mundo, convocadas en red por una iniciativa que partió desde España en un intento de internacionalizar el 15M. Lo consiguieron sin necesidad de ninguna estructura colectiva, o precisamente por no tenerla. “Hasta ahora la política ha estado formada por voces organizadas”, me dice Carolina, una de las impulsoras de esa movilización. Ella es de las que percibe que en el nuevo escenario de la participación social en red se abre camino “el pensamiento crítico individual”, donde **la fuerza de lo personal está por encima de lo colectivo**, “para luego verterlo todo en lo común”, donde compartirlo y retroalimentarse. Un esquema donde la militancia no es un valor y la lealtad tampoco.

Despejemos la mente por un momento de la etiqueta ‘15M’. **No estamos hablando** (solo) del mayo de 2011. Podemos encontrar los primeros rasgos incipientes de este fenómeno en los días posteriores al 11-M de 2004, en el “pásalo” como pri-

mer 'retuit'; ahí comienza a extenderse el discurso sobre “el poder de las redes”<sup>1</sup> y de la formación de comunidades que trascienden lo geográfico.

Más recientemente, las protestas contra la Ley Sínde<sup>2</sup> demuestran la capacidad de determinados líderes de opinión, operando en sus espacios de expresión personales y sin representar a nadie más que a sí mismos, de arrastrar a otros miembros de su comunidad y, en efecto dominó, llegar a incendiar la red contra un proyecto político concreto. Esa minoría, **no estructurada pero influyente**, consigue impactar en la vida política mediática y, a día de hoy, casi ningún partido se presenta a las elecciones sin dedicar unas líneas en su programa electoral al debate sobre la propiedad intelectual.

Un ejemplo más: el ataque institucional y empresarial contra Wikileaks, que provoca **la reacción de miles de usuarios**<sup>3</sup> con conocimientos muy específicos de tecnología, generando contenido y activismo en favor del proyecto de Julian Assange. Y podríamos seguir con **lo que ha sucedido este año en el Norte de África y Oriente Medio**<sup>4</sup>.

En todos estos casos, la influencia y riqueza política de la red ha ido muy por delante de la acción de las organizaciones sociales en términos de incidencia. Puede que hayamos asistido a “los primeros experimentos de la organización vérica global del siglo XXI”. Así es como lo llaman desde el colectivo @isaachacksimov<sup>5</sup>, que impulsan el activismo tecnológico desde hace 10 años. Olmo, de la plataforma Democracia Real Ya, no dice que están naciendo “los movimientos ciudadanos de presión”, una “categoría social nueva, igual que se crearon en su momento los partidos políticos o los sindicatos”. La palabra ‘los’ va destacada porque igual que son estos podrían ser otros, opuestos ideológicamente o con fines muy diferentes. Lo que está por desarrollarse es la fórmula de la actividad sociopolítica del futuro.

“Los miembros cambian, se suman o desconectan temporalmente” de las causas y “no tienen por qué estar de acuerdo con todo”, explica @isaachacksimov sobre esta forma de organizarse, que de alguna manera se parece al trabajo de

1 <http://lasindias.org/el-poder-de-las-redes>

2 <http://www.20minutos.es/noticia/907999/0/oposicion/ley/sinde/>

3 [http://www.elpais.com/articulo/internacional/Ataques/Internet/empresas/marginan/Wikileaks/elpepuint/20101208elpepuint\\_9/Tes](http://www.elpais.com/articulo/internacional/Ataques/Internet/empresas/marginan/Wikileaks/elpepuint/20101208elpepuint_9/Tes)

4 <http://www.rtve.es/noticias/20110403/redes-sociales-paises-arabes/421825.shtml>

5 <https://twitter.com/#!/isaachacksimov>

las comunidades de desarrolladores informáticos de software libre. “Se funciona de manera asíncrona: cada uno se conecta cuando puede, a la hora que puede, y aporta lo que puede” al proyecto común.

En esa línea, el abogado Javier de la Cueva, uno de los usuarios de Twitter más influyentes de las primeras horas del 15M<sup>6</sup>, dijo en Twitter al principio de las movilizaciones: “Hemos llegado hasta aquí cada uno por separado. Se puede por separado llegar a mucho más”. O dicho, poco después, con más sorna: “el pueblo distribuido, jamás será vencido”. El abogado Josep Jover<sup>7</sup> definía el 15M como “la primera revolución que se hace por gente de ciencias y no de letras”.

“La mejor forma de expresarse como individuos está en Internet y las redes sociales”, insiste Carolina. “Te presentas como persona que se agrega a cosas que están pasando. Te permite ser propositivo y no estar siempre a la contra, que mi pensamiento no es solo soltar exabruptos ni ser anti-cosas”, explica. Y ahí están las herramientas: Twitter, Facebook, miles de listas de correo y plataformas desarrolladas por la propia comunidad<sup>8</sup>, según sus necesidades.

De esta dinámica nace el debate, la opinión y la presión ciudadana. Esa sería la nueva forma de influir sobre las decisiones, participando en política **desde fuera hacia adentro** y en comunidades -como ocurre en la tradición anglosajona, por ejemplo- pero con la potencia y la riqueza de la conexión en red.

El **concepto de militancia** actual es muy excluyente, con códigos muy marcados, donde se ve perfectamente quién tiene el peso: hay que asumir que es normal que la gente piense que no pinta nada, se desmotive, desconecte. Esta crítica, que generalmente se hace sobre las estructuras orgánicas de los partidos políticos, puede aplicarse también a los movimientos y las organizaciones sociales, muy institucionalizadas, poco intuitivas o fluidas.

Así que la política en red no solo viene a **desbordar las estructuras** de las organizaciones más establecidas sino también las de los ambientes más críticos. “Si miras ahora mismo en la red, hay cientos, miles de personas hablando con sus amigos, familiares, compañeros de trabajo... Son ellas las que van a decidir lo que ocurra

6 <http://pmasdh.periodismohumano.com/files/2011/06/Captura-de-pantalla-2011-06-10-a-las-19.36.191.png>

7 <https://twitter.com/#!/josepjover>

8 <https://n-1.cc/>

este próximo mes, por ejemplo”, nos dice @isaachacksimov. “Así funcionamos: aparecemos en la calle, luego volvemos a la red, se recombina todo y al tiempo volvemos a aparecer”.



Probablemente el asunto de las individualidades sea uno de los que más reparo pueda suscitar en las organizaciones sociales. La mayoría de las ONG han centrado todo su esfuerzo de marca y comunicación en presentarse como un colectivo, con portavoces prudentes, casi siempre con responsabilidad dentro de la estructura. Ese esquema es efectivo en el mundo de la información analógica, donde son los medios de comunicación los que dan la palabra, donde eligen para sus informaciones a una ONG conocida sin importar mucho quién sea el portavoz, donde no se premia la generación de discurso sino que se esté ahí para lo que se pueda necesitar, reactivamente.

Internet no es así. Internet premia lo personal por encima de lo corporativo. Premia firmas, no cargos. Premia autores, no portavoces. Premia la originalidad o la actividad, no la constancia conservadora. ¿Están dispuestas las ONG a dar visibilidad al talento que tienen dentro de su organización para generar contenido o debate sobre cuestiones sobre las que quiera hacer incidencia política? ¿Están dispuestas a pesar de los riesgos que eso implica? La creación de líderes blandos, pensadores sin cargo, portavoces no oficiales, lleva consigo inevitables fricciones: habrá equivocaciones, disensos respecto a la postura oficial, pequeños escándalos online. Pero es que las cosas ya son así.

Si las ONG deciden no aprovechar todo el potencial de las redes porque es demasiado arriesgado o porque no va con su personalidad, tendrán que asumir que otros ocuparán su espacio de incidencia. Que habrá líderes con más repercusión en su misma materia. Que los periodistas, poco a poco, empezarán a llamar a esos líderes, con recursos discursivos menos institucionales. Algunas organiza-

ciones incluso tendrán que renunciar a su papel como lobby y asumir su naturaleza de ejecutora de proyectos para las administraciones.

**Empiezan las dudas.** ¿Y qué pasa con la brecha digital, con aquellos que no tienen conexión o habilidades en Internet? “Es mucho más democrático un lugar, la red, donde participan miles de personas que una asamblea donde quizá solo pueden ir 300”<sup>9</sup>, apostilla Carolina.

La brecha digital, en España, es un mito construido interesadamente por aquellos que tienen miedo al cambio que supone Internet en las organizaciones. Claro que no todo el mundo usa las redes sociales, pero es mucha más gente que la que tiene una vida compatible con la participación social tradicional; mucho más numerosos que los lectores de periódicos. Y con ganas de participar.

## El fin de la cultura política de la Transición

¿Cómo todo este magma de innovación política, que no ha surgido por generación espontánea, ha podido permanecer casi invisible a los principales medios y organizaciones políticas? Puede que, en parte, porque muchos de sus actores han preferido refugiarse en conceptos culturales huyendo de la palabra política – cosas de la posmodernidad – y eso les ha hecho menos identificables ante ‘lo oficial’. Pero también porque ‘lo oficial’ les ha estado mirando permanentemente como si fueran una masa apolítica o marginal.

De eso saben mucho las personas que dedican su vida a la cooperación o la sensibilización al desarrollo, que han sufrido durante años la sempiterna pregunta de por qué no entran en política, como si lo que hacen no lo fuera. Que voten, como si muchos no votaran ya. Ahí las ONG, los colectivos culturales, las asociaciones y los proyectos que nacen tras el 15M tienen un campo en común donde trabajar: conseguir que la sociedad perciba que **el voto está dejando de ser el elemento definitorio de la vida política de las personas**“. ¿¡Apolíticos!?! ¿¡Superpolíticos!”, aclaraba una pancarta en Sol<sup>10</sup>.

9 <http://tomalapalabra.periodismohumano.com/2011/05/23/acampar-por-streaming-o-de-como-no-perder-tu-plaza-en-la-rebelion-de-las-almohadillas/>

10 [http://politica.elpais.com/politica/2011/05/20/actualidad/1305871205\\_680603.html](http://politica.elpais.com/politica/2011/05/20/actualidad/1305871205_680603.html)

“El monopolio de la palabra ha estallado, ha sido desbordado”, nos dice el editor y pensador Amador Fernández-Savater<sup>11</sup>. “Han aparecido otros asuntos de los que hablar y una forma nueva para construir la percepción de los problemas”.

En España hay que cruzar el fenómeno global de la red con la muerte de la ‘Cultura de la Transición’, término que acuña Guillem Martínez<sup>12</sup> para definir los lenguajes y los criterios sociales que se aplican en España desde el paso del franquismo a la democracia y que ahora empiezan a desvanecerse. En el terreno de lo político, Fernández-Savater nos describe la cultura de la Transición como “consensual, desproblematizadora y despolitizadora”.

“Lo de consensual suena bien, pero en realidad no es un consenso tras el diálogo sino un pacto previo sobre las cosas de las que se puede hablar y de las que no”, aclara Fernández-Savater. “Cuando se dejan atrás los años 70, la cultura política de la Transición dice: ea, esto es lo que hay. Y se ponen unos temas sobre la mesa de los que sí se puede hablar: nacionalismo, laicismo, los toros o los límites de la velocidad”. Pero las cuestiones esenciales de la democracia, según esta teoría, no se tocan. Por eso se tiende a evitar el conflicto político (desproblematizar) y a despolitizar la cultura.

La cultura de la Transición ha entrado en crisis, por un lado, porque “los miedos gestionados por la política desde el 77 (medio al Golpe de Estado, miedo a la herencia del franquismo, miedo al terrorismo de ETA) son miedos en declive. No es que sean inventos, son cosas bien reales, pero realidades en desaparición”, explica Fernández-Savater<sup>13</sup>. Y por otro lado, porque aquellos derechos que esa cultura de la Transición nos garantizaba, como la salud, la educación o el transporte “también se están debilitando”, con lo que algunos consensos empiezan a dejar de merecer la pena.

Una nueva cultura política donde el activista no solo quiere apoyar y difundir, sino que se le tenga en cuenta para la creación de contenido, opinión y debate. Una nueva cultura política donde las amenazas cambian y, por tanto, las alianzas también. Una nueva cultura política donde las ONG tendrán que redefinirse y adaptarse para poder seguir haciendo un papel imprescindible para la investigación social, la defensa de los derechos humanos y la activación de conciencias.

11 <http://blogs.publico.es/fueradelugar/>

12 <http://guillemmartinez.blogspot.com/>

13 <http://blogs.publico.es/fueradelugar/879/la-cultura-de-la-transicion-y-el-15-m>





# 6 conversaciones



**#Jaume Albaigès**

Ingeniero de telecomunicaciones por la Univ. Politècnica de Catalunya (UPC) y formación de posgrado en gestión de proyectos informáticos, gestión de proyectos de cooperación y derechos humanos. Concentra

sus esfuerzos profesionales en ayudar a organizaciones no lucrativas en la implementación integral de su estrategia tecnológica. Ha apoyado y desarrollado proyectos para más de 50 organizaciones. Actúa también como docente, tanto en escuelas del tercer sector como en formación interna a medida.

Desde 2007 es autor del blog [TecnolONGia.org](http://TecnolONGia.org), en el que reflexiona y divulga acerca de los usos de las TIC en las organizaciones no lucrativas. Pertenece a la junta directiva del Observatorio del Tercer Sector y al

patronato de la Fundación Comtal.

En el pasado ha sido director de Diskanet (filial de servicios tecnológicos del Centro Especial de Empleo Can Ensenya), director de Fundación Equilibri (entidad que realiza proyectos de cooperación al desarrollo financiados mediante la prestación de servicios tecnológicos a otros ONL y agentes sociales) y responsable de proyectos de cooperación de la Fundación Educación Solidaria en Cuba.

[www.tecnolongia.org/](http://www.tecnolongia.org/)

## ¿Cómo generar conversaciones y promover la participación desde las ONGD?

Las Organizaciones No Gubernamentales para el Desarrollo (ONGD) llevan varias décadas instaladas en nuestra sociedad. Sin embargo, esta madurez cronológica no se corresponde con un grado de conocimiento análogo por parte de amplios segmentos de la ciudadanía. A pesar de que en algunos momentos concretos (emergencias humanitarias, movilizaciones por el 0,7%, etc.) han ocupado espacios preferentes en la atención de los medios de comunicación convencionales, las ONGD no han logrado romper en muchos casos la barrera de la superficialidad.

Ciertamente, ello sucede en tantos otros sectores de actividad: la comunidad se distribuye en círculos concéntricos alrededor del sujeto en cuestión, descendiendo progresivamente el grado de conocimiento del mismo a medida que nos alejamos del centro. Lo que llama la atención en el caso de las ONGD es que el decrecimiento que se produce una vez superada la primera corona -la de la base social comprometida- se produce de un modo exponencial más que lineal.

Y no estamos hablando tanto de si las organizaciones, una a una, resultan más o menos familiares, sino de algo mucho más relevante para el propio sector: si la población percibe o no su valor de aportación y, por ende, la necesidad de su existencia, que a su vez justifique la demanda a la sociedad de implicación y apoyo continuos por diferentes vías. Entrando más en detalle comprobaríamos como muchos otros aspectos del trabajo cotidiano de las ONGD generan también confusión -e incluso desagradables polémicas- entre las personas que no pertenecen a su comunidad cercana.

Constatado el hecho, cabría preguntarse si realmente es necesario invertir esfuerzos en cambiar la percepción y el grado de conocimiento que la sociedad tiene de las ONGD. ¿Acaso, por poner un ejemplo, todas las personas conocen en profundidad el funcionamiento de cualquier empresa a la que compran un producto? Ciertamente no y no por ello dejan de realizar su compra... ¡porque obtienen de ella algo que necesitan o desean! Sin embargo las ONGD, cuando solicitan la colaboración de la ciudadanía, no ofrecen, por lo menos de una forma tan evidente,

nada a cambio. ¿O sí? Esa es la cuestión. Si convenimos en aceptar –en una primera aproximación– que para una persona no beneficiaria el valor de aportación de las ONGD es intangible y apela a razones de bien común, la capacidad de generar confianza por parte de las organizaciones se convierte en una necesidad de primer orden. Y dado que lo desconocido no genera confianza, podemos intuir que difícilmente se logrará la complicidad de la ciudadanía si no se alcanzan mayores cotas de conocimiento social de las ONGD.

La aparición de la web 2.0 –entendida como el conjunto de servicios que permiten generar y publicar fácilmente contenidos en Internet sin necesidad de disponer de grandes recursos económicos ni de sofisticados conocimientos técnicos– ofrecía a las ONGD una oportunidad para romper el círculo primario y alcanzar, sin necesidad de intermediación, sectores de población más alejados de su actividad. Parecía que, de una vez por todas, iba a ser posible difundir el mensaje y llamar a la movilización prescindiendo de los medios de comunicación convencionales y de sus molestos corsés.

De todos modos, las primeras experiencias en la Internet social distan mucho de ser plenamente satisfactorias. Por lo general, las ONGD que ya contaban con mayor grado de conocimiento en el mundo físico son las que mantienen el liderazgo en cuanto a repercusión *online*. ¿No se suponía que la red iba a equiparar a grandes y pequeñas? La viralización de los contenidos sigue siendo un reto pendiente a pesar de que se ofrezca la posibilidad de hacerlo con un solo clic. El proceso de conversión del fan 2.0 en socio o activista implicado resulta un misterio difícil de desentrañar. Los webs de los medios de comunicación clásicos siguen concentrando la atención de mucha más gente que los variopintos canales de las ONGD y siguen teniendo más impacto en cuanto a capacidad de (des)informar sobre ellas. Incluso estos medios ofrecen audiencias potentes a personas que pueden lanzar informaciones confusas o desacreditadoras sobre las ONGD con un simple comentario al pie de una noticia.

¿Se ha vuelto el 2.0 en contra de las ONGD? ¿Están las ONGD dilapidando recursos en Internet que no ofrecen retorno ni lo van a ofrecer en el futuro? Probablemente no, pero quizás convenga enfriar un tanto la euforia inicial y empezar por comprender bien el fenómeno 2.0. Y no solamente entenderlo como teoría socio-comunicativa abstracta, sino adaptándola al contexto de la propia especificidad del sector.

Así pues, y aunque parezca obvio, la primera cuestión que las ONGD deben plantearse es la de los objetivos que persiguen cuando se vuelcan en las redes sociales y usan términos como conversación o participación. Ninguno de estos conceptos tiene valor absoluto por sí mismo. Las ONGD persiguen la transformación de las estructuras que generan injusticia y pobreza en el Sur, apoyan a actores locales en sus proyectos de emancipación colectiva, etc. Si esta es su misión, su razón de ser, todos sus esfuerzos en cualquier terreno deben apuntar en esta dirección. Y en Internet también, por supuesto.

Por lo tanto, los diferentes aspectos que enumeraremos a continuación deberán tener en cuenta las líneas maestras que hemos citado de forma genérica y que pueden variar relativamente para cada organización. Dicho esto, ¿cuáles son las actitudes, los activos, las ideas clave a tener en cuenta?

Una de las primeras conclusiones que generan amplio consenso de los cambios provocados por la web 2.0 es la pérdida de control en un sentido amplio por parte de los portavoces clásicos, particularmente en cuanto a capacidad de fijación del mensaje. Cuando los canales eran unidireccionales y limitados en número, el control era relativamente posible. Cuando cualquier persona puede hablar, publicar o comentar, dicha capacidad se debilita enormemente. Por eso se habla cada vez más de gestionar la comunidad en detrimento del mensaje.

En este nuevo paradigma socio-comunicativo no es posible pretender que una persona -o un grupo reducido- ejerza la portavocía de la organización en sentido clásico. La conversación, el debate, la pregunta surgen en cualquier punto de la red y en cualquier momento. Es necesario, pues, descentralizar la gestión comunicativa y transferir a la base social la legitimidad para hablar como parte de la organización. Aunque exista cierto riesgo de no acertar plenamente en el modo de expresarse. Siempre habrá oportunidad de corregir amistosamente a posteriori. Pero un individuo que en su relación con una ONGD no sienta que puede expresarse en primera persona difícilmente avanzará en su compromiso y su complicidad hacia la misma. Y aún menos ejercerá de lluvia fina y constante empapando con sus valores todo lo que haga, que es lo que acaba provocando la verdadera transformación social.

Así pues, las ONGD deben liberar todos los recursos, toda la energía, que tienen a su alcance y dejar en segundo término la batalla por la precisión terminológica

si ello va en contra de su capacidad de socializarse. Son las personas quienes hablan, no las organizaciones.

Por otro lado, al construir relaciones es imprescindible tener en cuenta la perspectiva del largo plazo. Las ONGD deben ser capaces de seducir paulatinamente, en el más positivo de los sentidos, a las personas a las que pretenden ganar para su causa. En el fondo no es algo muy distinto de lo que ya se ha sistematizado, sin ir más lejos, con el voluntariado tradicional: valorar lo que cada persona ofrece, individualizar la relación, alimentar el contacto a lo largo del tiempo, escuchar más que hablar...

Escuchar. He ahí otra idea clave. Las ONGD desempeñan una dura acción comunicativa tratando de llegar a la mayor cantidad de gente posible. Esta comunicación, aunque se desarrolle en la arena 2.0, sigue utilizando mayoritariamente las técnicas de difusión masiva del propio discurso corporativo, de las noticias y las campañas generadas en las organizaciones, etc. Pero hoy en día poca gente quiere solamente leer, escuchar o firmar. Las personas tienen la capacidad de dialogar, de colaborar, de co-crear prácticamente sin límites. ¿Por qué deberían contentarse con asentir acríticamente cuando pueden ser protagonistas de sus ideales? Las ONGD, sin competencia cercana en su especialidad, se han acostumbrado en el pasado a definir mensajes, políticas, agendas... ¿Serán capaces de poner atención a lo que la gente demanda y sugiere? Porque probablemente esos individuos que más presión van a ejercer sobre las ONGD, que más les exigirán, que más las cuestionarán, son también los que mayor valor les pueden aportar. En los últimos tiempos asistimos cada vez más a la generación de iniciativas ciudadanas autónomas en terrenos y temáticas tradicionalmente habitadas por las ONGD, casi siempre aprovechando el potencial de la Internet social para crecer. ¿Se abrirán las puertas de las organizaciones para acoger a y colaborar con personas que quizás no quieren tener carnet pero desean poner su capacidad al servicio de la causa? ¿Apostarán las ONGD por tejer, en estos casos, relaciones basadas en la confianza mutua y la transparencia, superando la tentación de fagocitar esas iniciativas florecientes?

Y ahí aparece otro de los elementos relevantes en la construcción de relaciones: el debate entre marcas y causas. Incluso para la parte de la sociedad que dispone de cierto conocimiento de lo que son las ONGD resulta difícil enumerar criterios o características que distingan una organización de otra. En términos generales,

para una amplia mayoría de personas las ONGD se dedican todas más o menos a lo mismo. Y, de hecho, es precisamente la actividad de las ONGD lo que atrae a la ciudadanía, no su logotipo. Son los valores y la visión del mundo que promueven, no su nombre. Hacer hincapié en los aspectos que son más relevantes para las personas dejando en un segundo término los que ayudan a situar en el mapa a la entidad suele reportar relaciones más sólidas a medio y largo plazo aunque aparentemente se entre en contradicción con las reglas básicas del marketing. Pero es que precisamente es el marketing puro y duro lo que muchas personas no desean obtener cuando se acercan a una ONGD, aunque se haga con un honesto barniz solidario.

Llegados a este punto, no resulta extraño que, a pesar de haberse convencido en mayor o menor medida de algunas de las ideas mencionadas, para muchas organizaciones siga siendo complejo trazar un plan de acción. ¿Por dónde empezar? A veces es más sencillo de lo que a priori se puede pensar. ¿Cuáles son los espacios y los momentos naturales en los que las ONGD entran en contacto con su base social? El caso de la rendición de cuentas puede sernos de utilidad como ejemplo ilustrativo. Existe un amplio consenso sectorial sobre la necesidad de retornar a los diferentes actores sociales involucrados información de interés acerca de los recursos invertidos, de los resultados obtenidos, etc. Para ello se elaboran, entre otros recursos, memorias que se distribuyen electrónicamente y en papel, se publicitan en los webs corporativos, etc. ¿Se puede ir más allá? ¿Puede convertirse una exigencia como la rendición de cuentas en una oportunidad para estrechar lazos? ¿Por qué no convertir esta acción tradicionalmente unidireccional en un espacio para la conversación y, en definitiva, para una acción mucho más genuina? Se da el caso de organizaciones que promueve la celebración de videoconferencias entre cooperantes sobre el terreno y socios o donantes en el Norte. Actualmente la tecnología necesaria para una acción de este tipo está disponible a muy bajo coste. ¿Por qué no empezar a dar valor a las bases sociales (o a terceras personas) ofreciendo conversación directa y con valor añadido?

Cuando se plantean posibilidades como la que se acaba de describir, es común que las organizaciones, y particularmente las personas que tradicionalmente han gestionado su comunicación, formulen sus inquietudes relativas al esfuerzo que puedan suponer iniciativas orientadas a la personalización de las relaciones. Efectivamente, las ONGD deberán abandonar esa zona de confort que consiste en redactar notas de prensa y distribuir las a los contactos en los medios, publicar

noticias para el sitio web, el boletín interno o el perfil de la red social y elaborar la memoria anual. Si se valora el sobreesfuerzo que conlleva la personalización como una inversión con probabilidad de alto retorno, ¿no se justifica la apuesta?. Por otro lado, quizás sea una buena oportunidad para racionalizar líneas informativas basadas en cantidad (a menudo sin datos contrastados sobre su impacto real) y reorientarlas hacia la calidad. Ninguna persona es capaz de recitar el contenido del boletín del mes anterior pero todo el mundo recuerda una llamada de agradecimiento recibida o una invitación personal a participar en un encuentro, aunque sea virtual.

Y no deberíamos concluir este capítulo sin hacer referencia a la innovación en un sentido amplio. ¿Qué acciones originales o con valor añadido podemos desarrollar para facilitar la interacción con la ciudadanía (o determinada parte de ella)? A título de ejemplo: actualmente existe una tendencia creciente a promover lo que se conoce como apertura de datos por parte de administraciones públicas y, en menor medida, de empresas. Las ONGD son ricas en datos relacionados con su actividad, particularmente en los países del Sur donde operan desde hace años. ¿Podría resultar beneficiosa esta información para terceros (en la investigación universitaria, en la administración, en las escuelas, en los medios de comunicación...)? ¿Podría derivarse del ofrecimiento de dichos datos la creación de nuevas y especializadas relaciones que puedan aportar valor también a la ONGD?

Otra posibilidad: ¿se han planteado las ONGD si la sociedad quiere dialogar con ellas o, mejor dicho, solamente con ellas? Tradicionalmente las organizaciones han ejercido de portavoces de los pueblos del Sur con quienes se colaboraba, en un ejercicio para dar voz a los sin voz que en su momento tenía toda la justificación. Pero una vez más todo esto ha cambiado. Los sin voz pueden hablar por sí mismos, pueden representarse sin necesidad de intermediación. Quizás un espacio de innovación para las ONGD en la generación de nuevas y más profundas relaciones consista en echarse a un lado y ejercer simplemente de facilitadoras para el contacto directo entre las ciudadanías y las instituciones del Sur y del Norte.

Tanto en clave de innovación como en actuaciones más convencionales el abanico de posibilidades es amplísimo. Y a menudo ni tan siquiera es necesario crear desde cero. Las ONGD disponen en Internet de un fondo prácticamente ilimitado de casos de éxito y buenas prácticas. Puede ser tan sencillo como replicar o adaptar al propio contexto iniciativas desarrolladas por terceros.





# 7 re-visualizar el Sur



**#Lucila Rodríguez-Alarcón**  
Es ingeniero agrónomo y experta en comunicación política. La primera parte de su carrera profesional la ha desarrollado en Bruse-

las trabajando tanto para el sector privado como para el tercer sector, en campañas de influencia política y social.

Desde el año 2009 es responsable de comunicación de la consultora especializada en sostenibilización de eventos culturales UniversoVivo, de la que también es socia fundadora.

Entre sus actividades habituales está la co-gestión y participación regular en el blog sobre pobreza de El País, 3500 millones, que

creó junto a Gonzalo Fanjul en febrero de 2011.

<https://twitter.com/lularoal>  
[www.universovivo.com](http://www.universovivo.com)

## ¿Cómo nos puede ayudar la comunicación 2.0 a (re) visualizar el Sur?

### Introducción: la re-visualización de Cuba

En 2000 el caso de un niño balsero cubano que pierde a su madre durante su huida a Florida marca la agenda internacional y se convierte en la escenificación de las dos únicas imágenes que desde el exterior se perciben de Cuba en ese momento. En aquel entonces los cubanos eran o bien disidentes americanizados anticastristas o bien cubanos procastristas. Los primeros representan el capitalismo más oscuro y menos solidario y demonizaban a la Cuba del régimen de Castro idealizada por el resto. La imagen que se proyecta hacia el exterior a través del caso de Elián es la un conflicto que depende de la política internacional para resolverse, dos bloques enfrentados y uno, el de los disidentes, que intentan capitalizar las históricamente conflictivas relaciones entre Estados Unidos y Cuba para conseguir una condena mundial de la dictadura. La resolución del problema viene en efecto de la mano de Estados Unidos, que por otro lado, aparece como el único vencedor de un pulso en el que parece que se ve inmerso muy a su pesar.

En 2007 Yoani Sánchez, una joven cubana, disidente retornada, inaugura desde la Habana un blog personal, Generación Y, en el que presenta sus reflexiones íntimas sobre la situación que vive en su día a día. Inmediatamente este blog se convierte en la tercera imagen de Cuba, la nueva imagen liderada por “los jóvenes disidentes no tradicionales”<sup>1</sup>. En apenas un año esa imagen se consolida como la más veraz y la plataforma desarrollada por Yoani se convierte en la referencia informativa sobre el país en el exterior. El blog pierde su carácter personal y se convierte en un diario de toda la actividad contrarrevolucionaria entrando de lleno en la categoría de periodismo digital.

En 2010 los papeles de WikiLeaks revelan que el gobierno de Estados Unidos relaciona a Yoani Sanchez y su entorno con el futuro de Cuba dando por sentado que liderarán el cambio y serán determinantes durante el post-castrismo.

1 Así denomina el Gobierno americano al círculo de Yoani, en los papeles filtrados por WikiLeaks

Éste es sin duda uno de los ejemplos más representativos de cómo las herramientas 2.0 están siendo cruciales para redefinir la imagen que, desde el que denominamos mundo desarrollado, tenemos del tercer mundo. En este caso en concreto las herramientas 2.0 permiten por un lado romper el bloqueo informativo del régimen cubano pero además permiten el nacimiento y el desarrollo de una estructura independiente de oposición propia dentro del país.

En la actualidad es difícil imaginar cualquier proceso de cambio sin incluir no sólo a Yoani Sanchez sino a muchas de las personas que con ella trabajan por denunciar las irregularidades del régimen castrista, y, desde luego, resultaría impensable la intromisión explícita de Estados Unidos en la resolución de un conflicto nacional que ahora ya se asume como gestionado internamente. El pueblo cubano ha pasado a ser percibido como el protagonista de su propia historia y todo esto tiene su origen en un simple blog personal.

## Soportes múltiples y accesibles: ruptura del bloqueo

Para abordar la realidad del Sur y transmitirla, los instrumentos con los que se contaba hace 15 años eran muy concretos. Para informar sobre temas específicos de corta duración, crisis de algún tipo o historias eventuales, el vehículo principal eran los medios de comunicación, de preferencia televisiones y prensa escrita, y el audio de las radios un poco por detrás. Para temas atemporales, crisis de larga duración, estados endémicos de un país o de un colectivo, la información era facilitada principalmente por materiales divulgativos audiovisuales, tanto documentales como de ficción, libros y canciones.

En todos los casos, la producción de información necesitaba de un despliegue de medios importante. Si hablamos de materiales audiovisuales no se trataba sólo de grabar y montar sino también de distribuir. Parecido sucede con los libros que no solo hay que escribirlos sino también encontrar una editorial que los publique y que luego los difunda. La música quizás ha sido un recurso más amable, de mayor difusión con un menor coste.

Esto convertía a las diversas modalidades de comunicación en un lujo al alcance de muy pocos. Y por esa misma razón los flujos de información eran mucho más controlables.

Con la aparición de las tecnologías 2.0 aparecen unos nuevos soportes de fácil acceso, bajo coste y fácil divulgación que pueden albergar esos mismos formatos de transmisión de la información audiovisual, escrito y audio. Incluso es habitual que en una misma plataforma on-line 2.0 coexistan mensajes en diferentes formatos. Por ejemplo el blog de Yoani Sánchez tiene un contenido principalmente escrito ilustrado con fotografías pero también incluye materiales audiovisuales que la bloguera cuelga en su canal de Youtube y repica en su bitácora. Esto permite tener una imagen de Yoani y de su trabajo precisa y cercana y además en tiempo real.

## Líderes del 2.0: el fin de los intermediarios

Las herramientas 2.0 han permitido la entrada en la red de tantos emisores como usuarios haya. El hecho de que cualquiera puede convertirse en emisor de información da lugar a una infinidad de cambios cruciales que afectan y redefinen todos los canales de comunicación que hasta ahora se manejaban. En este sentido, uno de los cambios más importantes es la desaparición de la necesidad de intermediarios. Los usuarios pueden difundir su información fácil y libremente.

Los intermediarios ya solo son necesarios para salvar la brecha digital y a través de la Red empiezan a llegarnos expresiones directas del Sur. Se queman muchas etapas que nos permiten acceder a una realidad despojada de artificios producida por aquellos que la viven.

Uno de los debates recurrentes del periodismo digital es el de si gracias a las redes “todos podemos ser periodistas”. Sin querer entrar en el debate lo que sí es cierto es que gracias al 2.0 todos podemos emitir fácilmente información en el formato que consideremos más adecuado para cumplir la finalidad que perseguimos.

En definitiva hemos pasado de un sistema de captación y selección de contenidos completamente controlado a un sistema completamente libre, lo que en relación con la imagen se traduce en multiplicidad de contenidos que pueden ilustrar una multiplicidad de visiones diferentes y complementarias. Por ejemplo, desde el blog de Yoani Sánchez podemos acceder a una infinidad de fuentes de información diferentes todas sobre soportes 2.0: más de 35 enlaces nos redirigen a otras plataformas que a su vez están enlazadas con otra infinidad de plataformas adicionales. De este modo la imagen de la nueva disidencia es completamente coral, e incluye a Yoani Sánchez pero también a Las Damas de Blanco, a Guillermo Fariñas y un sinfín de otras fuentes.

## Empatía en estado puro

La cercanía del receptor de la información con el objeto de esa información es uno de los factores más determinantes en la construcción de la percepción que se tenga del mismo. Un individuo será mucho más receptivo a una información relativa a un objeto que le es familiar, que conoce, con el que siente identificado y que percibe como cercano. Por ejemplo los españoles somos mucho más sensibles a las temáticas latino americanas que a las africanas o a las asiáticas, por la sencilla razón de que las percibimos como mucho más cercanas a nuestra cultura y nuestros intereses.

Gran parte del trabajo de comunicación de las organizaciones que trabajan en el mundo del desarrollo es crear esa empatía en todos los receptores potenciales con el fin de conseguir transformar el esfuerzo propio en un esfuerzo colectivo.

Las herramientas 2.0 basan su éxito comunicativo en la creación de relaciones empáticas y cercanas. Generación Y empieza funcionando como un blog personal y esa es la base de su éxito. La personalización del emisor del mensaje hace que este sea percibido como veraz, y además consigue enganchar a los lectores emocionalmente.

La relación entre emisor de información y receptor de la misma en el entorno 2.0 es directa y altamente empática. Y los receptores de los mensajes se están acostumbrando a que sea así y a ubicarse en escenarios de hiperrealismo donde la historia la cuenta el que la vive en directo, y no un tercero en diferido. La imagen que se construye es cada vez más cercana a la realidad que se pretende ilustrar.

## Redes de colaboración: todos somos uno

El sistema de trabajo en red es también determinante en este proceso de redefinición de los países terceros.

Las revoluciones del norte de África son un caso reciente y cercano, donde gracias a los instrumentos 2.0 se crea una unión directa entre colectivos implicados en lo que está sucediendo en esos países y colectivos equivalentes en nuestros países.

Y es que las redes hacen que los usuarios se sientan útiles y esa sensación de utilidad confiere una importancia al individuo que le lleva a hacer suyo el problema de otros, y por lo tanto su percepción de la realidad cambia completamente. Esta es sin duda una de las razones por las cuales las revoluciones de 2011 se han ido contagiando de Sur a Norte. Primero las revoluciones del Norte de África, luego los indignados españoles y en la actualidad un movimiento de indignados que llega hasta Wall Street. La sensación de unión que las redes sociales les han conferido diluye las diferencias espaciales y culturales que puedan existir. A través del 2.0 todos son iguales.

## El nuevo rol de las organizaciones: de selectores de la información a difundidores

Teniendo en cuenta lo dicho anteriormente las ONG, que antes eran un intermediario indispensable en la transmisión de la información y la creación de la imagen, ahora tienen que redefinirse y adaptar su rol ya que gracias a las herramientas 2.0 el Sur ya puede decidir qué imagen quiere proyectar de sí mismo.

Queda mucho trabajo por hacer pero están surgiendo nuevos modelos de trabajo en los que la labor de la selección de la información está en manos directamente de los implicados y las ONG tienen por labor la difusión adecuada de la misma. Por ejemplo, la ONG Witness creada por Peter Gabriel en 2008 se dedica principalmente a distribuir cámaras de video entre los colectivos a los que intentan ayudar y asegurar la posterior difusión de las imágenes que dichos colectivos captan por sí mismos.

## Las 2.0, principal soporte para la re-visualización del Sur

Las herramientas 2.0 representan el ideal para empoderar a aquellos cuya voz siempre ha tenido problemas por hacerse oír. Hoy en día cualquier individuo con un teléfono móvil puede grabar y difundir fácilmente lo que estime oportuno para enviar el mensaje que desee. No necesita intermediarios, no necesita ayuda, solo necesita saber cómo funciona la Red y poder acceder a la misma. El mensaje que envía es realidad en estado puro, sin adulterar, sin acondicionar. Llega al receptor como una historia real casi contada en primera persona. Y el receptor, ávido de este tipo de información, no solo la recibe sino que la hace suya y, a través de esos

mismos canales, puede entrar a formar parte de dicha historia. Las distancias entre emisor y receptor se diluyen y los problemas se vuelven universales.

Jose Esquinas, un ex alto cargo de la FAO muy representativo de la nueva conciencia filantrópica global actual, suele decir que la Tierra es un enorme barco en el que estamos todos juntos, y que si hace un agujero en ella, da igual que sea en África, en Asia o en América, el barco se hunde entero arrastrándonos a todos. Es una bonita metáfora de la globalización real en la que estamos inmersos. Las herramientas 2.0 son los instrumentos de trabajo dentro de esa globalización. A través de las mismas y gracias a ellas somos todos iguales. Gracias a ellas el Norte y el Sur desaparecen fundidos en la Red global.

Ahora el reto está en conseguir que el Sur tenga el acceso suficiente a la Red que le permita hacer el uso de ella que considere adecuado. La brecha digital en países del tercer mundo todavía es muy grande y salvarla debería ser uno de los objetivos prioritarios de cualquier estrategia de desarrollo que persiga facultar a esas poblaciones para que accedan al conocimiento global y puedan hacerse oír por sí mismas.





# 8 primaveras



## #Leila Nachawati

Especialista en comunicación online y derechos humanos, Leila Nachawati desarrolla estrategias de comunicación para ONG

como Bidna Capoeira, y colabora con distintos medios como Aljazeera English, Global Voices Online, Global Voices Advocacy y Periodismo Humano, con un enfoque especializado en la región de Oriente Medio y Norte de África. <http://english.aljazeera.net/indepth/opinion/profile/leila-nachawati.html>

<http://advocacy.globalvoicesonline.org/author/leila-nachawati/>

<http://globalvoicesonline.org/author/leila-nachawati-rego/>

Ha estudiado Filología Árabe, Filología Inglesa y Cooperación Internacional, y ha trabajado en Estados Unidos, Siria, México y Marruecos. <http://alianzas.periodismohumano.com/>

[https://twitter.com/leila\\_na](https://twitter.com/leila_na)

## ¿Qué pueden aprender las ONG de movimientos sociales como la Primavera Árabe o el 15 M?

### 2011: El año de los ciudadanos

El uso de herramientas digitales para promover reivindicaciones ciudadanas no es algo que haya sucedido de la noche a la mañana. Los activistas de la región de Oriente Medio y Norte de África han estado entre los pioneros en el uso de Internet para denunciar violaciones de derechos humanos en sus países a través de campañas online y de proyectos como el portal tunecino Nawaat, que expone desde 2004 los abusos del gobierno de Ben Ali y la corrupción en el país. Otros proyectos globales, como la plataforma de blogueros Global Voices Online, en el que las voces de la región han estado muy representadas, han contribuido desde hace años a atraer atención a aspectos que no eran noticia en medios más tradicionales.

Cuando las movilizaciones comenzaron en Túnez y se extendieron al resto de países de la región, y luego al resto del mundo, convirtiéndose en un fenómeno global, existía ya una red ciudadana que permitió agilizar la organización y la comunicación de las protestas, el contenido de las reivindicaciones y su evolución. Esa red social, en el más puro sentido humano del término, permitió el intercambio de experiencias entre activistas tanto sobre aspectos relativos a las manifestaciones como al modo de potenciar su difusión para llegar a la mayor cantidad posible de gente. A través de medios públicos como twitter, o de herramientas como el email, egipcios, tunecinos, libios, sirios, bahreiníes, yemeníes, mauritanos, palestinos han compartido consejos sobre aspectos que van desde cómo aliviar los efectos de los gases lacrimógenos hasta tácticas para atraer la atención de medios de comunicación tradicionales o mainstream. Esa red ha trascendido lo regional y se han ido incorporando a la conversación ciudadanos de otros contextos, como los españoles del movimiento 15 M o los estadounidenses del Occupy Wall Street, con la idea de compartir y lograr la mayor difusión posible como algo inherente a las movilizaciones.

Ha contribuido a esa difusión el hecho de que gran parte de los contenidos generados durante las movilizaciones ciudadanas se han compartido mediante licencias Creative Commons. Estas licencias permiten la difusión de contenidos de forma ágil y efectiva y parecen la opción más coherente cuando lo que se plantea es la necesidad de que un mensaje se propague y obtenga la mayor visibilidad y repercusión posible. Esto afecta igualmente al ámbito de las ONGs, que dependen de llegar al mayor número de personas posible, y que en ocasiones dificultan mediante un copyright restrictivo la posibilidad de que los usuarios compartan sus contenidos.

## La visibilidad, un arma de doble filo

La visibilidad es la forma más eficaz de proteger a quienes sufren acoso o persecución por parte de las autoridades y es cada vez más accesible a través de la alianza entre la tecnología móvil, plataformas de vídeo como Youtube o Vimeo y medios sociales como Facebook o Twitter, herramientas eficaces para registrar y compartir con el mundo lo que sucede casi en tiempo real. Organizaciones que promueven los derechos humanos como Amnistía Internacional, Human Rights Watch o Avaaz utilizan desde hace años la visibilidad para proteger a ciudadanos en riesgo de ser detenidos o asesinados atrayendo atención a historias como la de la iraní Shakine Ashtiani, cuya ejecución fue pospuesta debido a la presión mediática, y lo hacen cada vez más a través de los distintos canales y herramientas de Internet.

Sin embargo, esa misma visibilidad pone a los activistas en riesgo. Gobiernos como los de Irán, Siria o China se han servido de los vídeos e imágenes que los propios activistas comparten para identificar a los implicados en las movilizaciones en sus países. Tras las elecciones de 2009 en Irán, que fueron cuestionadas por gran parte de la población, el régimen empleó técnicas de crowdsourcing (identificación colectiva) para poner nombres y apellidos a los rostros de las personas que aparecían en plataformas como Flickr, localizarlas y detenerlas.

Para proteger a quienes aparecen en vídeos o imágenes de manifestaciones es cada vez más común que los ciudadanos de contextos represivos graben o fotografíen desde atrás, de modo que no se puedan ver los rostros, o que editen manualmente los contenidos para difuminarlos y que no sean reconocibles. Organizaciones como Witness.org, que promueve el uso de vídeo para denunciar viola-

ciones de los derechos humanos, trabaja actualmente con el diario The Guardian en un software para teléfonos Android que permitirá difuminar los rostros de forma automática, ahorrando a los activistas el trabajo manual de edición.

## Plataformas privadas como Facebook: beneficios y riesgos

Medios sociales como Facebook o Twitter han resultado muy útiles para compartir contenidos en el contexto de las movilizaciones ciudadanas. En países como Túnez y Egipto el uso de herramientas como la de eventos de Facebook y las etiquetas de Twitter facilitaron la organización de manifestaciones, que por primera vez en la historia seguían un calendario predeterminado: 25 de enero en Egipto, 20 de Febrero en Marruecos... superando las expectativas de los propios organizadores, que no podían predecir cuál sería la proporción entre la visibilidad en medios sociales y la asistencia a las plazas. Sin embargo, el propio uso de estas plataformas, que no nacieron diseñadas para el activismo y se vieron superadas por el uso que los activistas hicieron de estos espacios, desveló los riesgos de trabajar en plataformas externas, compartiendo datos y exponiéndose de un modo que facilitaba a los gobiernos no sólo su identificación, sino la de toda su red de contactos. La política contraria al anonimato de Facebook perjudicó y puso en grave riesgo a activistas que necesitaban trabajar bajo pseudónimo y páginas como la de Khaled Said, con cientos de miles de seguidores, fueron cerradas en el momento de mayor auge de las protestas. Además, el hecho de que Facebook cambia de modo poco predecible el formato y la organización de sus espacios hace que sea frecuente perder datos y trabajo desarrollado en esta red.

Estos casos abrieron el debate sobre la conveniencia de desarrollar este tipo de actividad en plataformas privadas, en las que uno pierde el control sobre sus datos. Se planteó la necesidad de espacios alternativos y surgieron proyectos basados en código abierto como N-1, que los activistas del movimiento español 15 M utilizan para crear sus propios espacios de trabajo, con la intención de cubrir las lagunas de plataformas como Facebook. Sin embargo, y aunque este tipo de espacios ha resultado efectivo y permite a los ciudadanos un mayor control sobre su actividad y sus datos, el número de miembros de Facebook hace difícil renunciar a la visibilidad que habitar un lugar tan superpoblado puede reportar. A esta tensión se enfrentan los activistas de los distintos movimientos sociales, y también cualquier organización que dependa de lograr la mayor visibilidad posible para su trabajo.

## Cómo un pequeño grupo de personas puede atraer atención global a una violación de los derechos humanos: ejemplo de campaña online

El 4 de septiembre de 2010 Ali Abdulemam, uno de los blogueros más reconocidos de la región y pionero en el uso de las herramientas digitales para promover reformas democráticas, fue detenido en Bahrein, en plena campaña de represión contra cualquier forma de oposición a las políticas discriminatorias del régimen que gobierna el país, uno de los más pequeños del mundo y en el que la minoría sunní reprime a la mayoría chií. Ali, administrador del sitio web más visitado del país, Bahrein Online, fue detenido junto con cientos de activistas y blogueros que reclamaban igualdad de derechos, días antes de las elecciones en las que el partido dominante temía perder poder. Lo último que hizo Ali antes de desaparecer fue enviar un mensaje por twitter a su amigo Nasser, bloguero y activista por los derechos humanos. Nasser y un grupo de amigos de Ali, la mayoría miembros de Global Voices Online, decidimos concentrarnos en atraer la atención hacia los abusos en el país, que apenas recibía cobertura de los medios tradicionales, dando visibilidad a la historia de Ali no sólo para lograr su liberación, sino para promover la presión internacional sobre Bahrein.

Comenzamos creando un blog que actualizábamos con información que nos proporcionaban sus familiares. Creamos espacios en facebook y una etiqueta en twitter, #abdulemam, a través de los que compartíamos detalles de su vida y su trabajo, fotos de su familia, con sus niños de 2 y 4 años, entrevistas a su mujer, que ayudaban a atraer empatía hacia su historia. Contactamos con organizaciones como Amnistía Internacional y Reporteros sin Fronteras, que se hicieron eco de las detenciones. Cada uno de nosotros movilizó a su red de contactos para que escribiesen sobre Ali.

En pocos días había más de cien entradas en blogs en distintos idiomas y miles de menciones a través de medios sociales. Creamos vídeos en los que llamábamos a la acción y banners que se pudiesen incluir en blogs, sitios web e imágenes de perfil. Tanto a través del blog como del resto de contenidos que generábamos hacíamos llamadas a la acción, proponiendo iniciativas para solidarizarse con Ali a las que cualquiera podía sumarse: escribiendo sobre Ali, llamando o enviando emails a las embajadas bahreiníes en sus países, incluyendo imágenes de Ali en

blogs y perfiles, pidiendo a las autoridades del país a través de Twitter su liberación y la del resto de presos de conciencia, reclamando a representantes políticos de otros países que no legitimasen al régimen de Bahrein.

Nos aseguramos de guardar un registro de todas las menciones a Ali Abdulemam en Internet, creando una cuenta de Delicious en la que categorizamos los distintos enlaces por idioma, tipo de contenido y fuente, para facilitar el seguimiento de la evolución de la campaña y disponer de un repositorio que facilitar a medios, organizaciones o individuos que se interesasen por la historia.

A los pocos días el impacto de la campaña de Ali superaba todas nuestras expectativas y tanto Ali como la represión en Bahrein eran noticia en los principales medios de comunicación internacionales. Entre algunos de los efectos de esa presión mediática, se abrió el debate sobre si era adecuado celebrar el campeonato de Fórmula 1 en Bahrein, una celebración prevista para 2011 que en esos momentos fue cancelada.

El 23 de febrero de 2011 Ali fue liberado, junto con otros activistas, y todos celebramos la noticia. Desafortunadamente, pocas semanas después, Ali desapareció de nuevo y hasta el momento no hay noticias de su paradero.

La campaña por la liberación de Ali Abdulemam, la más exitosa en la que he participado, es un ejemplo que muestra cómo un grupo de personas con un objetivo común puede lograr un impacto global que hasta hace pocos años era impensable.

A esa campaña han seguido otras, en un contexto de cada vez mayor represión de la libertad de expresión. La más reciente, la de la bloguera siria Razan Ghazzawi, una de las más reconocidas en la región, cuya detención el 4 de diciembre ha causado un huracán en los distintos canales de Internet.

## Conclusión

Durante este año hemos visto cómo los ciudadanos no sólo están construyendo su propia historia, sino narrándola en primera persona en un contexto de ausencia de medios tradicionales. No había apenas medios mainstream cuando las movilizaciones en Túnez ya eran de un alcance histórico. Tampoco cuando los ciudadanos tomaron la Puerta del Sol de Madrid, y luego las plazas y calles del resto de España. Pasaron de decenas a miles, comunicando con sus propias herramientas cómo habían llegado hasta allí, y por qué, mientras las estructuras tradicionales, tanto políticas como mediáticas, trataban de interpretar desde la distancia lo que estaba sucediendo y sus implicaciones.

De un contexto en el que los grandes medios determinaban qué era noticia hemos pasado a un contexto en el que ciudadanos bien organizados pueden atraer atención global hacia sus historias. Esto es algo de lo que pueden beneficiarse tanto activistas como organizaciones y que permite a las pequeñas estar, ahora más que nunca, en igualdad de condiciones con las grandes.





# 9 contextos múltiples



#Tanya Notley

Desde 1998 investiga sobre los nuevos medios de comunicación digitales. Ha trabajado en Australia, Reino Unido, Nepal, Tailandia y Sri Lanka, con institucio-

nes de educación superior, tercer sector, agencias de desarrollo internacional y numerosas organizaciones de base.

Como líder de Info-activismo para Tactical Technology Collective, co-dirigió el proyecto de cine “10 tácticas para convertir la información en acción” (<http://www.informationactivism.org/>), que documenta y apoya el uso eficaz de las TIC para promocionar los derechos.

En 2008 finaliza su doctorado sobre el uso de inter-

net y cómo cambia la participación de la gente joven en la sociedad. En la actualidad, trabaja en la Univ. de Western Sydney como investigadora y profesora de comunicación. Ha publicado más de una decena de artículos académicos y capítulos de libros, además de varios manuales de formación y herramientas, así como guías sobre Internet y el uso de los nuevos medios digitales.

<https://twitter.com/tattinot>

## ¿Qué herramientas necesitamos las ONG para incorporar un nuevo modelo de comunicación basado en la participación?

Uno de los primeros puestos que asumí tras finalizar mis estudios universitarios en 1999 fue una colaboración con la UNESCO, un proyecto piloto de radio por internet en un pueblo situado en medio de los campos de té en Sri Lanka. UNESCO quería encontrar fórmulas para utilizar emisoras locales de radio -un medio de comunicación apoyado desde hacía tiempo por este organismo- para fomentar la accesibilidad a Internet en poblaciones rurales de países del Sur. Para poner a prueba una de sus ideas, decidieron suministrar a una pequeña emisora de radio local unos ordenadores junto con una conexión a Internet por satélite.

De esta forma, la población del entorno contaba con una vía para llamar o escribir a la emisora con peticiones de información, y ésta a su vez contaba con expertos locales para encontrar, evaluar y traducir contenidos en Internet y emitirlos por radio. El proyecto ayudaba a superar los problemas causados por la falta de acceso doméstico a Internet y los problemas de idioma que todavía limitan el potencial de muchas iniciativas online por todo el mundo. El proyecto tuvo una gran difusión en medios y era citado en congresos y eventos como un modelo que superaba la brecha digital.

Sin embargo, al cabo de un año, alguna gente que había realizado visitas muy cortas al proyecto -de días o incluso de horas- o que ni siquiera lo había visto, empezaba a realizar críticas, algunas justas como, por ejemplo, la exagerada publicidad que se había dado al proyecto, como si se tratase de una solución a la brecha digital rural-urbano en Sri Lanka. También recibimos críticas de gente que proponía soluciones a muchos problemas técnicos, logísticos y de financiación a los que nos enfrentábamos. Lo que ocurría era que sus sugerencias se basaban en proyectos de otros lugares, a menudo del Norte, y no tenían cabida en este proyecto debido a la situación geográfica, a factores socio-económicos o a unos recursos limitados. Cuanto más tiempo trabajaba en el proyecto, más molestas me resultaban esas “sugerencias”, porque pretendían aportar soluciones rápidas

como si sólo dependiesen de nuestra voluntad de implementarlas. La realidad era que nuestra situación resultaba verdaderamente complicada y no existía una herramienta ni una acción única capaz de resolverla.

De la experiencia de primeriza que tuve en este proyecto aprendí una lección importante. Compartir conocimientos e inspirarse en las experiencias de otros que trabajan en otras zonas o países es algo muy valioso. Sin embargo, siempre hay que tener en cuenta el contexto local, incluso cuando se trata de tecnologías, herramientas y medios de comunicación globales. Es importante comprender eso a la hora de formular y ampliar los proyectos.

Desde finales de los años noventa, cuando Internet empieza a alcanzar una mayor difusión, a menudo nos encontramos con nuevas herramientas tecnológicas o modelos de proyectos que se venden como varitas mágicas para proyectos de cambio social. Probablemente siempre será así. Sin embargo, dado que las herramientas cambian y evolucionan rápidamente, así como sus usos, y si aceptamos la importancia que tiene el contexto local, en vez de promover herramientas específicas, me gustaría compartir aquí algunas directrices que utilizo en el proceso de selección de herramientas y modelos de proyecto en el trabajo con ONG y activistas, que les ayudarán a conseguir una participación más amplia y/o más comprometida.

## Principio 1: definir una visión y crear una estrategia antes de elegir cualquier herramienta

Este principio se convirtió de alguna forma en mi mantra durante mis años en Tactical Technology Collective<sup>1</sup>. Es un mensaje que tenía siempre presente cuando escribía o editaba manuales de herramientas y guías, cuando daba talleres de formación y cuando documentaba y analizaba artículos sobre los éxitos y fracasos del info-activismo.

El hecho de que existan algunas constantes en un entorno de tanto cambio puede resultar reconfortante para las ONG y activistas que hacen uso de las nuevas tecnologías. Todavía tiene relevancia la metodología tradicional de ensayo-error que asegura una comunicación eficaz y, tengas o no tengas conocimientos sobre

<sup>1</sup> <http://www.tacticaltech.org/>

las nuevas tecnologías, puedes aplicarla en el desarrollo de una estrategia de comunicación.

Cuando se recomienda a una ONG que debe utilizar una red determinada, ya sea Twitter o Facebook, se comienza, en mi opinión, con mal pie. ¿Por qué debe hacerlo? ¿Es ahí donde se encuentra su público objetivo? ¿Tiene a su disposición otros métodos mejores para conectar con un público específico? ¿Es ésta la mejor manera de utilizar tiempo y recursos humanos a menudo limitados?

Cuando una ONG trabaja sobre un concepto específico, bien definido y con metas claras, le resultará más fácil decidir qué es lo que quiere contar y qué medios y herramientas le ayudarán a realizarlo con mayor éxito. Un buen ejemplo es 350.org<sup>2</sup>, una campaña de sensibilización sobre el cambio climático.

350.org ha logrado crear un movimiento global de personas que afrontan unidas temas relacionados con el cambio climático<sup>3</sup>. Existe mucho que contar sobre la realidad y los riesgos del cambio climático, pero los coordinadores de esta campaña decidieron intentar popularizar de forma global un dato científico. El concepto y símbolo principal en este caso es 350, que hace referencia al número citado por los científicos como tope de partículas de dióxido de carbono seguro para la salud. Como se trataba de un tema algo complicado, los coordinadores de la campaña optaron por explicarlo mediante una sencilla animación sin diálogo. De esta forma, se podía traducir a otros idiomas con una voz en off y así evitar problemas de alfabetización en su público objetivo. Además se aseguraron de que el formato de los medios que crearon fuese editable. La campaña tuvo éxito porque los coordinadores tenían las ideas, metas y mensajes claros, pero también porque los medios que creaban podían ser traducidos, localizados y distribuidos por mucha gente. De este modo, la campaña se convirtió en algo tanto local como global.

Existen muchos recursos de calidad que pueden ser útiles a las ONG y a otros grupos a la hora de elegir herramientas y tecnologías digitales que fomenten la participación con individuos y comunidades. Creo que este proceso sigue siendo

<sup>2</sup> <http://www.350.org/>

<sup>3</sup> <http://www.informationactivism.org/es/tactica3caso>

de suma importancia para cualquier proyecto o campaña que quiera utilizar las tecnologías para promover la participación y las interacciones<sup>4</sup>.

## Principio 2: piensa en grande, comienza en pequeño

A la hora de diseñar una campaña o proyecto con un enfoque de interacción activa entre un público específico, resulta útil establecer primeramente fases o niveles, debido a que es probablemente imposible asegurar una participación masiva. Hace unos años, cuando un grupo de activistas egipcios por los derechos humanos buscaba desesperadamente acabar con la dictadura de su país, en vez de hacer un llamamiento a la revolución, lo que hicieron fue crear una plataforma narrativa que consiguiese una masa crítica de gente joven enganchada a los debates políticos del país. Su táctica fue el humor. Colgaron carteles de películas conocidas y, con la ayuda del photoshop, reemplazaron los protagonistas con conocidos políticos egipcios. Animaban a otros a hacer lo mismo a través de blogs, Facebook, Twitter y otros espacios online. El resultado fueron cientos de carteles circulando por la red, algunos con una difusión alta, que comentaban el lamentable estado de la vida política egipcia, insinuando parecidos con la mafia y calificándola como inútil y patética<sup>5</sup>.

La iniciativa era sencilla, no pertenecía a nadie en concreto y no requería ningún nivel específico de participación para asegurar su éxito. Hacía uso de espacios donde se concentraba la gente joven e invitaba a una participación que no era sólo creativa y divertida sino que también tenía una dimensión política. La visión bajo la cual se creó esta iniciativa era el deseo de conseguir la caída de un dictador abusivo. Sin embargo, la acción aspiraba a una meta más específica y alcanzable, conseguir que una generación de jóvenes desencantados con la vida política empezara a reflexionar y hablar sobre ella.

4 Utilizo el apartado de Estrategia en el manual de Tactical Tech “Message in-a-box” y la ficha sobre “Strategy Basics” del proyecto “10 Tactics”, con ambos de los cuales he colaborado (<http://www.messageinbox.tacticaltech.org/> y <http://www.informationactivism.org/>). Para proyectos audiovisuales, ver “WITNESS Video Advocacy Toolkit” (<http://videoplan.witness.org/>). El apartado de Estrategias en este nuevo manual de “Butterfly Works” también resulta muy útil: <http://butterflytoolkitno1.buildingbridges.co.ke/>. Aunque con un enfoque muy estadounidense, el blog de Beth Kanter hace hincapié en las tendencias y oportunidades que las nuevas tecnologías brindan a las ONG: <http://www.bethkanter.org/>

5 <http://www.informationactivism.org/en/tactic5video>

### Principio 3: dejarse asesorar al menos por dos técnicos, pero ojo! lo que dicen no va a misa

Una experiencia recurrente en todos los proyectos tecnológicos y de comunicación con los que he colaborado ha sido una confusión generalizada sobre a quién creer y en quién confiar a la hora de elegir una herramienta o tecnología para un proyecto. La realidad es que la gente suele contarnos lo que mejor saben en vez de lo que más nos conviene. Puede resultar muy difícil conseguir consejos con una visión objetiva. En estas situaciones, creo que la mejor forma de avanzar es pedir consejos de personas en las que puedes confiar y utilizar recursos también fiables<sup>6</sup>.

Puede resultar igual de importante utilizar las tecnologías y herramientas con las que ya está familiarizada la gente con quien vas a trabajar. No es un mal plan siempre que no elijas tecnologías o herramientas que solo pueden utilizar un par de personas en tu zona o país. Trabajé en un proyecto donde se utilizaba un sistema de gestión de contenidos que tenía éxito en Europa pero que era prácticamente desconocido en el país donde trabajaba. Lo hicimos porque optamos por seguir los consejos de una persona con quien ya habíamos decidido colaborar. Cuando esa persona se echó atrás, nosotros nos vimos obligados a continuar con ese sistema de gestión de contenidos. Hubiera sido mejor escuchar los expertos en desarrollo y tecnología que ya trabajaban in situ (en vez de escuchar sólo a una persona) y reflexionar mejor sobre las posibilidades que nos podría brindar su experiencia colectiva.

### Principio 4: cuida de tus redes

En el momento en que utilicemos tecnologías como Internet o teléfonos móviles, abrimos un abanico de posibilidades para fortalecer, crear o maximizar las conexiones en red. Este proceso puede ayudar a difundir ideas, recoger y difundir información, dar acceso a nuevos recursos, y crear y unificar movimientos, además de incentivar a la gente a implantar y a reclamar acciones concretas.

6 Para consejos sobre herramientas, hago uso de los manuales y guías de Tactical Tech (<http://tacticaltech.org/toolkitsandguides>) además de algunos creados por Aspiration (<http://www.aspirationtech.org/training/leadvocacy/materials>). The Guardian Project es un excelente trampolín para promover el uso seguro de apps para el móvil de código abierto (<https://guardianproject.info/>). Sin embargo, me encantaría encontrar recursos digitales colaborativos desarrollados y apoyados por ONG y expertos en TIC que ofrezcan herramientas tecnológicas, así como reseñas y consejos sobre servicios que sean objetivos, independientes y actualizados. Creo que es un recurso que se echa de menos en el sector de la cooperación.

Un error que creo que cometen muchas ONG e instituciones es que todavía utilizan los medios digitales como si se tratasen de medios tradicionales. Con esto quiero decir que envían mensajes de autopromoción sin realmente aprovechar el potencial que tiene ese medio para colaborar y dialogar con diversos grupos de personas.

Trabajar con medios digitales requiere tiempo y, a veces, una inversión y compromiso a largo plazo; a menudo es difícil echar mano de recursos cuando el esfuerzo que conlleva no tiene beneficios inmediatos evidentes. De ahí la importancia de una estrategia clara dentro de la cual se estudie si una inversión realmente tiene sentido o no. Tampoco hay que olvidar que no existe una ciencia cierta sobre la difusión “de forma viral” ni sobre cómo popularizar una nueva red. Es posible planificar y construir los experimentos de tal forma que fomentemos una nueva cultura de aprendizaje sobre lo que funciona y lo que no.

Un buen ejemplo de cómo se puede utilizar la tecnología para crear una red que contribuya a recopilar información es el proyecto “*Unsung Peace Heroes*” (“Héroes Anónimos de la Paz”), en Kenia<sup>7</sup>. Tras las violentas elecciones en este país en 2007, una organización local llamada Media Focus on Africa colaboró con otra organización internacional, *Butterfly Works*, para destacar cómo la población se esforzaba durante el conflicto para apoyar la paz. Contaban con organizaciones aliadas, así como con la prensa nacional y local, para que el equipo del proyecto se asegurase el apoyo suficiente para conseguir nominaciones a los premios *Héroes Anónimos de la Paz*. En un mes lograron 500 nominaciones a través de mensajes de texto, de correos electrónicos y de su página web, lo que sirvió para documentar historias inspiradoras sobre los esfuerzos de la gente para trabajar por la paz. El proyecto duró poco tiempo pero tenía metas viables y, afortunadamente, se ha convertido en un proyecto de mayor envergadura, *Bilding Bridges*<sup>8</sup>, que no sólo recoge información, sino que da apoyo extenso a una nueva red de activistas, grupos y organizaciones por la paz para que sigan compartiendo información y recursos entre ellos.

*Butterfly Works* ha tenido el detalle de publicar un pequeño Manual de herramientas para que podamos aprender de sus experiencias. Se trata de una muy buena práctica a imitar en cualquier proyecto de éxito.

<sup>7</sup> <http://peaceheroes.usahidi.com/>

<sup>8</sup> <http://www.buildingbridges.co.ke/>

## Principio 5: cuando se promueven herramientas no seguras, debemos compartir la responsabilidad

Los ciudadanos pueden aprovechar las tecnologías digitales para exponer y difundir información sobre los abusos de poder. Tomemos, por ejemplo, el blog de Noha Atef, *Tortura en Egipto -Torture in Egypt*<sup>9</sup> - que documentaba casos de abusos y brutalidad policial y que, en un caso, consiguió que un hombre inocente que llevaba 14 años en prisión fuese puesto en libertad. El mismo blog documentó otro caso en Marruecos donde alguien subió a YouTube, de forma anónima, un vídeo donde se veía a la policía aceptando sobornos de conductores. A raíz de ese vídeo, el Estado implementó nuevas prácticas para poder observar y vigilar mejor el comportamiento de la policía de tráfico con el fin de afrontar el problema de una corrupción extendida.

Sin embargo, los mismos proveedores de Internet que han facilitado tanto a los usuarios la publicación de sus contenidos, imágenes, vídeos, visualizaciones y blogs, son los que, en ocasiones, tratan de retener y, en algunos casos, apropiarse de los datos que se suben a la red. Además, ha habido otros casos documentados de empresas como Yahoo, Google y Facebook que han entregados datos a las autoridades que los usuarios creían privados, sin informarles ni aportar pruebas de ninguna ley infringida que podría justificar sus acciones. La difusión de datos también conlleva otros riesgos cuando la gente utiliza esas tecnologías para hablar abiertamente y sin tapujos, sin que posteriormente puedan cambiar o eliminar sus contenidos, hacer que se publiquen de forma anónima o cambiar su configuración personal.

La teoría del “Cute Cat” de Ethan Zuckerman<sup>10</sup> ha dejado ahora de ser popular sobre todo entre los apasionados de los derechos humanos, el activismo y la tecnología. La teoría sostiene que la Web 1.0 fue creada para que académicos y científicos pudieran compartir artículos, mientras que la Web 2.0 fue creada para que los demás pudieran compartir, entre otras banalidades, fotos de lindos gatitos. Los servicios de plataformas más populares en la red están repletos de fotos de gatitos lo cual tiene su utilidad porque, como activistas, podemos aprovechar es-

9 <http://tortureinegypt.net/english>

10 Ethan Zuckerman expone aquí su teoría del “Cute Cat” en el contexto de un discurso más amplio sobre medios sociales y democracia árabe: <http://youtu.be/TGF6qpv9PwM>. Un discurso anterior sobre este mismo tema se puede encontrar en su blog: <http://en.oreilly.com/et2008/public/schedule/detail/1597>

tos espacios que se han creado para crear y compartir contenidos. A veces, estos espacios ayudan a los activistas y ONG a comunicar con un público al que jamás hubieran llegado a través de espacios sobre activismo o desarrollo. Otra ventaja de estos espacios es que si un gobierno o régimen toma la decisión extrema de cerrar esas plataformas y servicios, la gente se enfada, no porque les moleste especialmente el tema de la difusión de información sobre derechos humanos, sino porque quieren seguir viendo y compartiendo sus lindos gatitos. De ese modo, contenidos sobre derechos humanos encuentran una capa protectora contra la posible censura. Sin embargo, Zuckerman ha encontrado un lugar donde esta teoría falla: China. La razón es que los que trabajan en el desarrollo de tecnologías en China están dispuestos a colaborar con el gobierno en la tarea de filtrar contenidos sobre derechos humanos, y a la vez apoyar los contenidos sobre lindos gatitos. Con ello, Zuckerman quiere subrayar lo importante que es que seamos conscientes de que las plataformas, servicios y herramientas digitales populares también merecen mantenerse abiertas, transparentes y servir para proteger y no violar la libertad de expresión. Se trata de un mensaje importante que creo que todos los que trabajamos en este campo debemos debatir.

El hecho de que las ONG y activistas puedan aprovechar las tecnologías, herramientas y servicios digitales más populares es algo maravilloso, pero si aceptamos nuestro papel en esta popularización, promoción y hasta dependencia de los mismos, ¿no debemos tomar medidas activas para asegurar que trabajan para el bien, y no en contra de las personas vulnerables o en riesgo de vulnerabilidad?

*Traducción realizada por Leonie Woodin*





# 10 indicadores



#Daniel González

Tras varios años dirigiendo el departamento de Internet de una agencia de comunicación y marke-

ting, en 2008 se incorpora a Save the Children como responsable de Internet, Social Media y Comunicación Interna. Durante estos años, esta ONG ha conseguido crear una comunidad activa y movilizadora alrededor de su misión.

Con el objetivo de ayudar a las ONG a adaptarse a los cambios que ha traído Internet y sacar el máximo rendimiento a este canal, a principios de 2012 se incorpora a Change.org

como estrategia de Campañas de ONG.

<http://twitter.com/daniglez>

## ¿Cuáles son o deberían ser los nuevos indicadores de la comunicación 2.0 en las ONGD?

En estos momentos en los que se vive un boom del 2.0, conviene no engañarse y caer en la tentación de creer que con abrir unos blogs y tener página en Facebook nos garantiza un éxito sin precedentes. Para aprovechar el potencial que nos ofrecen los medios sociales debemos ser tan metódicos como siempre. Debemos empezar por definir nuestros objetivos, diseñar una estrategia, planificar y tener muy claros nuestros KPIs (Key Performance Indicators - Indicadores Clave de Desempeño) para poder evaluar el funcionamiento de nuestra estrategia. Zambullirnos en el Social Media sin haber hecho este proceso previo nos llevará con total seguridad al fracaso y a la frustración con los medios sociales y será difícil borrarlos luego la sensación de que la comunicación 2.0 “no funciona”.

Por encima de ninguna otra ventaja, Internet ofrece la posibilidad de medir en tiempo real. Esto resulta aún más importante para una organización que la velocidad al lanzar mensajes, los costes inferiores, la posibilidad de establecer una relación más directa con nuestros simpatizantes o cualquier otra de las virtudes del medio. A diferencia de canales tradicionales, no es necesario esperar para conocer el desarrollo de cualquier acción y esto nos permite influir sobre la misma cuando está en marcha. De esta manera podremos ajustar las acciones, corrigiendo aquello que no está funcionando según esperábamos y potenciando lo que sí.

Pero ¿de qué sirve esta facilidad para medir y monitorizar si no sabemos qué medir? Es tal el volumen de datos que podemos recoger en nuestra comunicación online que corremos el riesgo de vernos desbordados por los mismos y que estos terminen por no aportarnos nada. Este exceso de información puede, incluso, volverse en nuestra contra y llevarnos a una parálisis. Debemos, por tanto, tener muy claro qué datos son aquellos que nos interesan y, sobre todo, cómo vamos a procesarlos para que pasen de cifras a información que nos permita tomar decisiones inteligentes.

Al hablar de medios sociales, hay una dificultad mayor ¿cómo podemos medir relaciones? Y es que de eso se trata.

## Medir relaciones

Durante muchos años, con el desarrollo de los medios de comunicación de masas, nuestro principal indicador ha sido las visualizaciones o impresiones. La competencia en medios como periódicos y, sobre todo, la televisión era escasa. Había pocas cadenas de televisión que concentraban buena parte de la audiencia por lo que podíamos permitirnos lanzar nuestro mensaje y confiar en que fuese visto por suficientes ojos prestando atención para que nuestro mensaje llegase al público objetivo que buscábamos. Por supuesto, partíamos de la dificultad para medir su impacto; ¿cómo podemos tener la certeza de que es ese anuncio en un periódico lo que ha motivado a un donante? ¿O si estarán hablando nuestros simpatizantes sobre el anuncio que tanto cuesta emitir en televisión? Sin lugar a dudas estos eran los mejores canales para hacer llegar nuestro mensaje a grandes públicos, pero las dificultades para medir su efectividad era extraordinaria.

Este panorama ha cambiado radicalmente. Cada día existen nuevos medios, más cadenas de televisión, más páginas webs y, por supuesto, los medios sociales que convierten a cualquier persona en un emisor de información. Nuestra capacidad para llegar a más gente ha crecido exponencialmente y, sin embargo, las audiencias son cada vez más pequeñas, más concentradas. Debemos aprender a identificar, localizar y conectar con los múltiples nichos en los que están nuestros públicos, de forma que nos dirijamos específicamente a cada uno. Las audiencias se han desperdigado y debemos ser capaces de encontrar a nuestros públicos en muchos espacios distintos.

Y con el aumento de canales, aumentó el nivel de exposición que sufren las audiencias; cada vez más anuncios, más mensajes, más emails. La competencia por la atención de la audiencia es extraordinaria pero el tiempo que esta nos puede dedicar está limitada por las 24 horas que tiene cada día. De ahí nace la resistencia a los mensajes, como público hemos aprendido a ignorar la publicidad, a no escuchar las cuñas de radio, a mirar hacia otro lado cuando empiezan los anuncios. Lo hacemos de forma instintiva, no nos hace falta pensar para navegar una hora en Internet sin habernos fijado en un solo banner.

Con la aparición de los medios sociales, el público ha descubierto que también quieren ser escuchados. Ahora, nuestros simpatizantes esperan, exigen de hecho, que les prestemos atención antes de escuchar lo que queremos contarles. Y si no estamos dispuestos a escucharles, y demostrar que lo estamos haciendo, su aten-

ción se dirigirá a otros que sí lo hagan. Esta comunicación en dos direcciones crea una relación que debe ser medida más allá de simples impresiones o visionados.

Por lo tanto, hablar del número de visitas a una página web o de las descargas de un pdf de nuestra web nos aporta poca información que, además, nos puede llevar a error. Tener 10.000 visitas a nuestra web en un día puede parecer causa de celebración pero no si las visitas tienen una duración media de 3 segundos. Y esas 5.000 descargas de un informe en pdf resulta un dato menos útil aun dado que desconocemos cuantas de las personas que se lo descargaron llegaron a abrir el fichero, no ya a leerlo. O por el contrario, una sola de esas descargas puede convertirse en miles de lecturas si el pdf es compartido por email entre usuarios interesados en el contenido. Estos datos no nos aportarán nada para conocer la relación que tenemos con nuestra comunidad.

Tampoco podemos caer en contar seguidores, fans o *followers*. Es otra cifra trampa. Con nuestra actividad en medios sociales buscamos generar una comunidad de usuarios activos que apoyen nuestra labor. Contar con miles de seguidores en Twitter que no interactúan ni difunden nuestro mensaje, que no proponen actividades o se movilizan por nuestra causa no sirve de nada. Una comunidad más pequeña pero cohesionada y activa es mucho más productiva. De la misma manera, la reputación de los miembros de nuestra comunidad también es clave. Si dentro de nuestra comunidad contamos con usuarios altamente influyentes, su confianza en nuestra labor hará que nuestro mensaje se difunda con mucha más fuerza, velocidad y alcance a un público más amplio, incluso aunque nuestros seguidores directos sean relativamente pocos. Y con el beneficio añadido de que su confianza en nosotros será transmitida a su vez a personas que confían en ellos.

## Reputación e influencia online

¿Entonces qué debemos medir? Reputación, influencia, confianza. Eso es lo que buscamos identificar aunque no es fácil ponerle un número. Nuestro objetivo debe ser medir la calidad de las relaciones que tenemos con las personas que nos apoyan. Estas se asemejan a nuestras relaciones en la vida real, como nuestras relaciones personales. Debemos saber escuchar, medir el pulso de los comentarios y los sentimientos que se suceden en la red. No se trata solo de establecer vínculos, es imprescindible la calidad de los mismos. Nuestro éxito dependerá del nivel de identificación de los miembros de nuestra comunidad con nuestra organización.

Esta necesidad de medir relaciones ha hecho que surjan multitud de herramientas que pretenden poder asignar un valor numérico a nuestra reputación. A partir de un análisis automatizado de todos los comentarios que se publican en Internet, se asignan valores y se clasifican como positivo, neutro o negativo. Si bien pueden permitirnos monitorizar lo que está sucediendo en estos momentos, estas herramientas son incompletas. Sin entrar en las dificultades técnicas de la famosa “web semántica”, esta simplificación deja fuera muchas de las sensaciones que se transmiten en las relaciones. Es por tanto imprescindible que, para mantener relaciones humanas, contemos con personas que escuchen y aporten su visión a estas cifras desde su conocimiento de las comunidades. Personas que escuchen cada día, que sean parte de la comunidad, que interpreten no ya solo datos sino sentimientos.

Pero ¿a qué nos referimos cuando hablamos de influencia? En nuestro día a día, las personas con las que nos relacionamos afectan a nuestras decisiones, da igual que sea adquirir un producto, apoyar una causa o algo tan trivial como elegir que comer hoy. Existe una presión social que moldea nuestro comportamiento y hay individuos con una mayor capacidad para ejercerla. En los medios sociales, esta situación se multiplica. No solo porque el número de relaciones que mantenemos es muy superior sino porque las opiniones de personas con una mayor influencia llegan de forma instantánea y fácilmente accesibles. Y será esta influencia lo que hará que nuestros mensajes se propaguen, contagiándose como un virus. James Fowler y Nicholas Christakis explican en su libro *Conectados: El sorprendente poder de las redes sociales y cómo nos afectan* (Taurus, 2010) que “las redes sociales difunden felicidad, generosidad y amor. Siempre están ahí, ejerciendo una influencia sutil y al mismo tiempo determinante en nuestras elecciones, acciones, pensamientos y sentimientos. Y también en nuestros deseos. Además, esas conexiones no terminan en las personas que conocemos. Más allá de nuestros horizontes sociales, los amigos de los amigos de nuestros amigos pueden impulsar reacciones en cadena que acaben por alcanzarnos, como olas que, venidas de tierras ajenas, rompen en nuestras playas”.

## Qué indicadores usar

Resulta imposible establecer unos KPI (Indicadores Clave de Desempeño, en sus siglas en inglés) únicos válidos para todas las organizaciones que nos den un valor inequívoco a estas relaciones. Seguir ciegamente un listado de métricas a recolectar es un enfoque peligroso para medir en *Social Media* ya que cada organización debe escoger los indicadores adecuados para su estrategia. Algunos deberemos medirlos siempre, otros evolucionarán con el tiempo y otros servirán solo para determinados proyectos o acciones. Para poder tomar decisiones que nos permitan ajustar nuestra estrategia de comunicación 2.0, debemos seleccionar los indicadores que mejor nos permitan medir el éxito de la misma, por lo que resulta imposible definir unos indicadores universales.

Evidentemente, existen algunos indicadores casi universales. El ritmo de crecimiento, que no el tamaño, de nuestra comunidad de usuarios suele ser un indicador inequívoco del acierto de nuestra estrategia. También debemos tener en cuenta el *engagement*, las interacciones de los miembros de nuestra comunidad. Debemos buscar que nuestros seguidores sean defensores activos de nuestra labor por lo que es imprescindible medir y monitorizar si comentan y comparten nuestros contenidos. Su papel a la hora de difundir nuestro mensaje es capital pero no debemos olvidar que no valen igual todas las interacciones; no podemos otorgar el mismo valor a un “Me gusta” en Facebook que a un post en un blog o a que un usuario impulse una iniciativa propia de apoyo a nuestra organización.

De la misma manera, podemos tener presente el ROI (Return of Investment - Retorno de inversión) de nuestras actividades en medios sociales, midiendo el volumen de socios y donaciones generadas. Al hacerlo, no debemos olvidar un efecto muy importante de nuestra presencia en medios sociales como es la fidelización de nuestros simpatizantes. Esto resulta muy complicado de medir, pues muchas de las plataformas de *Social Media* no nos permiten cruzar datos de nuestros seguidores con lo que tenemos en nuestras propias bases de datos; y pocas plataformas de CRM (Customer Relationship Management-Gestión de la relación con clientes) permiten incluir la identidad digital de nuestros donantes. Pero los medios sociales nos permiten mejorar el nivel de identificación entre nuestra organización y nuestros simpatizantes como nunca antes, por lo que pretender medir los ingresos generados por estos sin tener en cuenta la fidelización de nuestra base social nos arrojará datos gravemente inexactos.

## Consideraciones finales

Una vez seleccionados los indicadores, es importante entender que el análisis de la reputación online de una organización no puede basarse en una acción puntual. Dado que nuestro objetivo es medir la calidad de la relación que tenemos con nuestros simpatizantes, debemos medir a largo plazo. Como punto de partida, tendremos que investigar nuestra reputación online a largo plazo, mirando un año o dos hacia atrás. Con esto como baremo, empezaremos a monitorizar, haciendo un seguimiento digital, la actualidad para poder controlar la evolución de nuestra reputación. En esta etapa, el mayor riesgo es caer en interpretar situaciones puntuales y poco relevantes como trascendentes. Un comentario negativo no quiere decir nada pero tendemos a asignarle un mayor valor por su inmediatez y proximidad, pero su impacto en el conjunto de nuestra reputación puede ser insignificante. La gestión de la reputación debe ser una labor realizada de forma permanente para poder estar así al tanto de lo que sucede, pudiendo analizar las estrategias que están funcionando y descartando aquellas que dan pocos resultados.

Por último, cuando hablamos de comunicación 2.0, no podemos solo centrarnos en las plataformas de *social media*. Por un lado, no debemos olvidar la web; es en ella donde se terminan por concretar la mayoría de las interacciones y donde se llevan a cabo las conversiones. Además, en cualquier plataforma externa como son Facebook o YouTube estamos a expensas de las estadísticas que nos faciliten. Mientras que en nuestra web somos nosotros quienes podemos establecer lo que medimos y de qué manera. Por otro lado, no debemos caer en tratar a los medios sociales como un universo paralelo al margen de todo lo demás. Nuestra organización tiene una única reputación y la relación con nuestra comunidad es algo que sucede en nuestra presencia online pero también offline.





# 11 entornos digitales



#Valentín Villarroel

Ingeniero de telecomunicación y Diploma de Estudios Avanzados por la Universidad Politécnica de Madrid (UPM), trabaja en

ONGAWA Ingeniería para el Desarrollo Humano (antes Ingeniería Sin Fronteras Asociación para el Desarrollo) como Coordinador de la línea de Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC).

Entre 2002 y 2011 ha dirigido en ONGAWA proyectos de aplicación de las TIC a gobernabilidad, salud y educación en América Latina y África. Anteriormente trabajó en el Grupo de Bioingeniería y Telemedicina de la UPM, donde partici-

pó en la puesta en marcha de la iniciativa Enlace Hispano-Americano de Salud (EHAS).

Desde 2001 ha participado como docente sobre evaluación de proyectos y TIC para el Desarrollo en la UPM, Universidad del País Vasco, Universidad de Trento (Italia) y Universidad Politécnica de Valencia, entre otras.

[www.ongawa.org](http://www.ongawa.org)

## ¿Cómo podemos las ONGD diseñar y evaluar nuestra presencia en los medios digitales? El caso de ONGAWA

Este artículo presenta el proceso de construcción de la estrategia de presencia de ONGAWA Ingeniería para el Desarrollo Humano en los medios digitales.

### Los antecedentes

La experiencia de ONGAWA en el uso de las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC) viene desde 1999. En Cooperación al Desarrollo se ha trabajado en la mejora de sistemas de salud, educación y ayuntamientos en zonas rurales de Perú, Mozambique, Colombia, Benín y Cuba. Los dos programas principales han sido Willay y EHAS. En el trabajo en España, la organización, además del uso de herramientas de comunicación y trabajo colaborativo por Internet, contaba en 2011 con una Intranet (ONGAWAnet ) y comenzaba a tener presencia en las principales redes sociales en Internet.

El Marco Estratégico de ONGAWA para los años 2010 a 2015 establecía las TIC como una de sus líneas principales de trabajo. Esto incluye tanto el uso de las TIC en acciones en países en desarrollo, como en acciones de movilización, participación y comunicación en España. Una consecuencia organizativa de ese marco estratégico fue la creación de un puesto de coordinación de esa línea “estratégica” de trabajo en TIC.

La organización reconocía así que hay un conjunto de nuevas herramientas TIC, que se denominan Medios Sociales o *Social Media* en inglés, y que pueden constituir un amplio catálogo de instrumentos de apoyo a la comunicación y participación de la organización: el correo electrónico, la telefonía móvil, las páginas web, blogs, espacios de trabajo colaborativo, sistemas de multiconferencia on line, servicios de alojamiento de material multimedia compartido (youtube, flickr, vimeo, slideshare...) y, por supuesto, en los últimos años la aparición de las redes sociales en Internet (Facebook, Twitter, LinkedIn, Tuenti...).

Durante 2011 se constituyó un grupo de trabajo no formal que comenzó a analizar la presencia de la organización en Internet. Aunque no estaba explícito en el marco estratégico de la organización, este grupo optó por diseñar en 2011 un “Marco de referencia de la presencia de la organización en los medios digitales”, es decir, un documento que estableciese la estrategia de uso de los medios digitales por parte de la organización.

## El proceso

El equipo redactor del Marco de Referencia estaba formado por los coordinadores de comunicación, movilización y de la línea de trabajo TIC, así como un voluntario con experiencia en medios digitales y que había asumido en el pasado puestos de responsabilidad en la organización. El trabajo se realizó entre septiembre y diciembre de 2011.

El Marco de Referencia debía servir para que orientase los planes de trabajo, principalmente, de las áreas de comunicación y movilización, y la principal guía para la elaboración de este documento debía ser el propio marco estratégico de la organización.

Así, el mandato de contribuir a mejorar la comunicación y participación con el uso de los medios digitales se encontraba en varios de los objetivos, resultados y acciones del marco estratégico de la siguiente forma:

- Promocionar en España y en Perú el **uso innovador de las TIC** como medio para incitar a una ciudadanía activa en el marco de los derechos humanos.
- Promover la **participación social** a través del modelo de comunicación de ONGAWA.
- Crear una **identidad digital** de la organización en Internet relacionada con TIC para el Desarrollo, especialmente en los espacios virtuales vinculados con los públicos objetivos y en espacios internacionales.
- Promover la utilización de herramientas de **comunicación 2.0** y redes sociales entre personal y voluntariado.

A partir del marco estratégico se plantearon tres objetivos en los medios digitales: visibilidad/reconocimiento, participación/movilización y aumento de la base social. Se entendía que esos objetivos representan el camino más probable que siguen las personas en su vinculación con ONGAWA a través de los medios digitales: primero visibilizan la organización, después hacen activismo en nombre de la organización y, por último, pasan a ser base social de la misma (entendiendo por base social a las personas socias o voluntarias). Para cada objetivo se definieron varias líneas de trabajo, de forma que se establecieron en total nueve líneas de trabajo.

Para poder evaluar el Marco de Referencia, se asoció a cada uno de los tres objetivos una “dimensión de evaluación” y a cada una de las nueve líneas de trabajos una “variable de evaluación”. Por ejemplo, una de las dimensiones era la participación, subdividida en las siguientes variables: difusión de la actividad institucional, interacción entre los públicos de la organización, ciberacciones y presencia de la base social de la organización en los medios digitales.

Cada variable se dividió a su vez en varios indicadores. Los indicadores son la manera de medir las variables y están condicionados por el medio digital, es decir, para cada medio los indicadores de una misma variable pueden ser diferentes. Para ello se diseñó una “matriz de evaluación” que relacionase dimensiones y variables con los medios digitales, y en las intersecciones se recogieron los indicadores posibles para cada medio. Por ejemplo, para la variable difusión en el medio Facebook se establecieron dos indicadores: número de “me gusta” y número de “compartir” a una entrada realizada desde el perfil institucional.

La matriz de evaluación recogía en total trece medios digitales y planteaba algo más de 70 indicadores. Esa lista de medios y sus correspondientes indicadores se puede considerar algo así como un mapeo de máximos y debía servir de guía para cuando posteriormente se estableciese el plan detallado de presencia de la organización en cada medio digital. Es decir, la matriz de evaluación no implicaba que la organización fuese a tener en el corto plazo presencia en los trece medios identificados, ni que para cada medio digital se fuesen a emplear todos los indicadores sugeridos en la matriz.

Durante el proceso surgieron debates complementarios, como la necesidad de establecer indicaciones prácticas sobre cómo participar en los medios digitales. Como consecuencia, se incluyó una pequeña guía para la participación en las

redes sociales. Quedó como tarea pendiente la confección de una o varias guías más completas que diesen indicaciones precisas sobre cómo actuar en cada medio. Por ejemplo, sugerencias sobre cómo pueden las personas voluntarias apoyar a la visibilidad de la organización desde sus perfiles personales de LinkedIn.

Otro debate fue el de la relación entre lo virtual y lo presencial. Se llegó a la convicción de que hay una cierta continuidad y entrelazado entre lo uno y lo otro. Por ejemplo, no se trata sólo de que quienes hacen ciberactivismo pasen a hacer activismo presencial, porque en ocasiones pueden ser que sea una activista presencial la que pase a hacer, además, ciberactivismo y que, al fin y al cabo, sea presencial o a distancia, es siempre activismo. En todo caso, sí había interés por poder evaluar cómo la presencia en los medios digitales contribuía a los objetivos establecidos en el marco estratégico. Por ejemplo, ¿cuánto contribuye la presencia en los medios al aumento de personas socias? La tarea es compleja y no siempre viable, porque puede ser muy difícil y costoso medir y asegurar la atribución (la influencia directa) de una acción en los medios digitales sobre un evento fuera (p.e. ¿el aumento de personas en acciones de calle se debe sólo a la presencia en los medios digitales o a otros factores, como la temática, la fecha, etc.?) Así, dentro del objetivo de aumento de la base social se contemplaron variables de evaluación centradas en analizar el uso de los medios digitales para acceder a la base social (cuántas personas donan, solicitan voluntariado o se dan de alta como persona socia desde los medios digitales).

Entre las reflexiones que quedaron en el aire durante el proceso estaba cómo involucrar a la base social en el uso de los medios digitales, cómo fomentar una cultura de compartir más información dentro de la organización y si debería ampliarse el concepto de base social más allá de las personas socias y voluntarias, e incluir también a quiénes interaccionan con la organización en los medios digitales, es decir, quiénes nos siguen, replican nuestros mensajes o nos recomiendan.

## El resultado

Los objetivos, líneas de acción y variables para evaluar cada línea de acción, quedaron de la siguiente manera:

### Visibilidad y reconocimiento

La organización estará presente de forma activa en los medios digitales, prestando atención a la relación entre la marca y los valores de la organización.

La visibilidad y reconocimiento aumentan si hay presencia de la organización en el mayor número de medios digitales, si hay actividad institucional de la organización y si la base social es activa (p.e. si se retweetean las entradas institucionales).

### Líneas de trabajo

- **Presencia institucional.** Se buscará la presencia en el mayor número de medios digitales, según las prioridades que se establezca.
  - › *Variable de evaluación:* número de medios digitales donde la organización tiene presencia.
  
- **Actividad institucional.** Se promoverá una presencia continua en cada medio digital en función de los recursos de la organización.
  - › *Variable de evaluación:* volumen de actividad de la organización en cada medio digital.
  
- **Identificación de tendencias.** Se analizarán las tendencias en los medios digitales para determinar en cuáles participar, cómo buscar el reconocimiento, etc.
  - › *Variable de evaluación:* análisis periódicos de los Medios digitales con recomendaciones.

## Participación y movilización

La organización utilizará los medios digitales para promover una ciudadanía activa y comprometida con el desarrollo y los derechos humanos.

### Líneas de trabajo:

- **Difusión de la actividad institucional.** Promoción del uso de los medios digitales entre la base social de la organización (socios, personal, voluntariado e interesados).
  - › *Variables de evaluación:* mensajes, réplicas y demás acciones en los medios digitales en relación a la actividad de la organización (p.e. retweets), incluidas las acciones de movilización presencial.
- **Interacción.** Estímulo de la interacción de la base social y generación de acciones que contribuyan a la lucha contra la pobreza en las que pueda implicarse la base social.
  - › *Variable de evaluación:* diálogos del público entre sí o con la organización en relación a la actividad de la organización.
- **Ciberacciones.** Promoción de ciberacciones.
  - › *Variable de evaluación:* número de participantes en las movilizaciones en Internet de la organización.
- **Presencia de base social en los medios digitales.** Promoción de una cultura de participación.
  - › *Variable de evaluación:* Proporción de la base social que participa en los medios digitales.

## Aumento de la base social

La organización utilizará los medios digitales para el lanzamiento de campañas y acciones que contribuyan al aumento y fidelización de personas socias, voluntarias y agentes movilizados de la organización.

### Líneas de trabajo:

- **Vinculaciones por Internet.** Establecimiento de instrumentos que permita a los públicos objetivo unirse a la organización como socias/os o voluntariado.
  - › *Variable de evaluación:* Personas que se unen a la organización a través de Internet (socios, voluntariado o simpatizantes)
- **Donaciones por Internet.** Puesta en marcha de acciones e instrumentos que faciliten la realización de donaciones a través de los medios digitales, ya sean mecanismos propios o ajenos (como las plataformas de crowdfunding).
  - › *Variable de evaluación:* Personas que donan a través de Internet.
- **Personas seguidoras.** Aprovechamiento de los medios digitales para mantener establecer una comunicación periódica de la organización con las personas interesadas.
  - › *Variable de evaluación:* Personas que siguen a la organización en los medios digitales.

### Perfiles de ONGAWA en redes sociales:

Facebook: <http://www.facebook.com/ongawa4d>

Twitter: <http://twitter.com/ongawa4d>

LinkedIn: <http://www.linkedin.com/company/2346871>

Flickr: <http://www.flickr.com/photos/isfapd/>

Youtube: <http://www.youtube.com/user/isfapd>

Vimeo: <http://www.vimeo.com/ongawa>

SlideShare: <http://www.slideshare.net/isfapd>

Eskup: <http://eskup.elpais.com/ongawa/>

ONGAWAnet, plataforma interna de ciberparticipación: <http://www.ongawa.org/isfera>



# Preparándonos para los cambios ▶

🔊 “Si hablamos del espacio social, diría que estamos en un momento de crisis que va a durar varios años, y eso resta fuerza al mensaje solidario. Hay que dejar bien claro por qué es necesario colaborar más allá de nuestra burbuja de problemas. Si hablamos del espacio cultural, diría que vivimos en un mundo donde cada vez es más fácil acceder a la información, pero más difícil filtrarla, por lo que se hace necesario un mensaje común. Si hablamos del espacio tecnológico, diría que existen varios problemas, desde la brecha tecnológica hasta la falta de una legislación clara y universal que regule el ciberespacio.”

#Iván Sevilla

Responsable de Comunicación

Acción Verapaz

<https://twitter.com/ivansevillagh>

🔊 “La comunicación en las ONGD, dentro de la cultura digital en la que se mueve la sociedad de hoy, será la de siempre: hacer llegar los valores por los que nos movemos a ayudar al de al lado. Actualmente vivimos ante la apropiación indebida de esos valores por parte de empresas y entidades que comercializan productos o servicios. Ellos generan empleo y riqueza, pero no son agentes de transformaciones sociales. Otra cosa será dar con la tecla adecuada en la forma y en los canales. Pero no será tanto estar en facebook o en twitter sino pensar en las personas que lo utilizan. El medio en sí se irá armando solo. Los valores seguirán siendo nuestra fuerza más valiosa.”

#María Eugenia Díaz Calleja

Departamento de medios

MANOS UNIDAS

<http://www.manosunidas.org/>

«La comunicación en las ONG debería ser, principalmente, una comunicación bidireccional, donde la audiencia receptora del mensaje pasa a ser una comunidad que aporta, rebate, intercambia información y en la que, como organizaciones, nos movemos como uno más. El conocimiento se construye colectivamente. Una comunicación con muchos más canales y formatos más originales y amenos, en constante renovación.»

#Cristina Fernández Garayzabal

Dpto. de Comunicación

Movimiento por la Paz -MPDL-

<https://twitter.com/MovimientoxIPaz>

«No debemos quedar atrapados en las redes y camuflarnos en nuestros sillones. Movimientos como la primavera árabe o el 15-M son una verdadera demostración de cómo personas de distintas partes del mundo pero con las mismas inquietudes se han implicado y embarcado en el mismo navío para defender los derechos fundamentales pisoteados y han tomado las calles. Las redes sociales han salido de las trincheras y se han convertido en el aliado perfecto de los sin voz, de la sociedad inconformista que reclama cambios.»

#Yolanda Ansón

Responsable de Comunicación

FARMACÉUTICOS MUNDI

<https://twitter.com/farmamundi>

«Las ONGD tenemos que buscar estrategias integrales para la movilización ciudadana, en las que las herramientas que nos brinda la sociedad digital serán estratégicas, aunque debemos ser cautas para no crear una especie de mundo Matrix solidario desconectado del mundo real, que es donde están los problemas que queremos atacar y, por supuesto, las soluciones. Tenemos que ser conscientes de que la batalla contra la pobreza sigue y seguirá condicionada por lo que consumimos, a quién votamos, en qué entidad bancaria guardamos nuestro dinero, incluso por el periódico que leemos.»

#Jorge Castañeda

Coordinador del área de Movilización

ONGAWA, Ingeniería para el

Desarrollo Humano

<http://twitter.com/jcponline>

«Revolución global: de la acción individual a la acción colectiva. Participación ciudadana como incidencia política. Caducidad del modelo vertical, bienvenidos a la democratización multimedia. Redes sociales: globalización de la participación. La ciudadanía socializando con las ONGD a través de las redes sociales.»

#María Cobos

Responsable de Comunicación InteRed

<https://twitter.com/OngInteRed>

«Yo creo que el auge y la generalización de las nuevas tecnologías nos está ofreciendo, sin duda, más caminos y más oportunidades para canalizar nuestra solidaridad. Y para canalizarla junto a otra gente. Con más fuerza y más rápido. Ahora bien, no debemos caer en la falsedad de sentirnos solidarios sólo por pinchar en un “me gusta” en Facebook o hacernos eco de un hashtag en Twitter. Hacer clic en un botón para “sumarse” a una causa no es suficiente. Es válido, pero no es suficiente. Considero que, además del activismo virtual, tenemos que seguir siendo activistas en la vida real, en la vida tangible, de carne y hueso”.

#Deyanira Hernández García

Dpto. de Comunicación de Entreculturas

<https://twitter.com/DHdezG>

«Más que de paradigma hablaría de la mentalidad. Igual que la Cultura 2.0 no es una herramienta sino una mentalidad, la comunicación en las que nos movemos las ONGD debe ser más una mentalidad que una estrategia. La comunicación no pertenece a un departamento o responsable, la comunicación forma parte de TODA la Organización, desde su base hasta su patronato.”

#Enrique Martínez

Resp. de Comunicación e Incidencia

AIETI (Asoc. de Investigación y Especialización sobre Temas Iberoamericanos)

<https://twitter.com/AIETInforma>

«El gran reto de las ONGD, a mi modo de ver, es entender y asumir un nuevo modelo de comunicación y pasar de defender su “nombre” a defender sus valores y entender que es necesario que otras personas los defiendan, los cuestionen y los construyan. Este nuevo modelo exige cambios sustanciales en las organizaciones que habrá que ver si son capaces de asumir; si así fuera, serán necesarios modificaciones importantes que afectarán a la estructura y a los modos de funcionamiento de las ONGD de manera radical. Veremos quién es capaz de aceptar el reto...”

#Yolanda Polo

Responsable de Comunicación

Coordinadora de ONG de Desarrollo-

España

<https://twitter.com/yolandapolot>



