

Método, reflexiones y lecciones aprendidas para el diseño e implementación de campañas de comunicación participativas a partir de la sistematización de la experiencia “Una Nueva Normalidad es posible y necesaria”

Esteban A. Ramos Muslera, Karla Espinal, Marcela Agudelo & Paulo Kuhlmann

Área de Paz Universidad Nacional Autónoma de Honduras / Investigadora independiente / Universidad del Externado de Colombia / Universidade Estadual de Paraíba

Email: esteban.ramos@gmail.com / ka.esvil@gmail.com / diana.agudelo@uexternado.edu.co / prlkuhlm@gmail.com

Resumen

Tras el estallido de la pandemia COVID-19, el Consejo Latinoamericano de Investigación para la Paz (CLAIP) promovió la campaña de comunicación "una nueva normalidad es posible y necesaria", cuyos objetivos fueron: crear una corriente de opinión crítica con la normalidad precedente a la pandemia, e incentivar la acción-reflexión colectiva para la construcción de Paz Transformadora mediante la formación de activistas y equipos de trabajo impulsados por líderes inter-pares. En este artículo se detalla el marco teórico de referencia y se describe el proceso participativo mediante el cual se sistematizó la experiencia y concretaron el diseño, implementación y seguimiento de la campaña. Se presentan como parte de los resultados derivados de dicho proceso tanto

el Plan de Comunicación construido participativamente, como los datos que evidencian su alcance. Además, se da cuenta de las reflexiones y lecciones aprendidas que se derivaron de la sistematización como aportes útiles para iniciativas de comunicación similares. Se concluye que el proceso participativo, horizontal, dialógico y sentipensante utilizado favoreció el cumplimiento de los objetivos de la campaña al estimular una corriente de opinión crítica con la normalidad pre-pandémica, así como al propiciar la vinculación del público meta en equipos de trabajo transnacionales y fortalecer la estructura organizativa del CLAIP.

Palabras clave: comunicación; paz; participación.

Abstract

After the COVID-19 pandemic outbreak, the Latin American Council for Peace Research (CLAIP) promoted the communication campaign “a new normality is possible and necessary”, whose objectives were: to create a critical opinion trend with the normality preceding the pandemic, and to encourage collective action-reflection for the construction of Transformative Peace through the formation of activists and work teams driven by peer-to-peer leaders. This article details the theoretical frame of reference and describes the participatory process through which the experience was systematized and the design, implementation and monitoring of the campaign were concretized. As part of the results derived from this process,

the Communication Plan, which was built in a participatory manner, is presented, as well as the data showing its scope. In addition, the reflections and lessons learned derived from the systematization are presented as useful contributions for similar communication initiatives. It is concluded that the participatory, horizontal, dialogic and sensinthinking process used favored the fulfillment of the campaign’s objectives by stimulating a trend of opinion critical of the pre-pandemic normality, favoring the linking of the target public in transnational work teams and strengthening the CLAIP’s organizational structure.

Keywords: communication, peace, participation.

Data de submissão: 2021-10-11. Data de aprovação: 2022-06-20.

Revista Estudos em Comunicação é financiada por Fundos FEDER através do Programa Operacional Factores de Competitividade – COMPETE e por Fundos Nacionais através da FCT – Fundação para a Ciência e a Tecnologia no âmbito do projeto *LabCom – Comunicação e Artes*, UIDB/00661/2020.

Introducción

En 2020, el Consejo Latinoamericano de Investigación para la Paz (CLAIP) impulsó un proceso participativo mediante el cual se diseñó, implementó y dio seguimiento a la campaña de comunicación para la paz denominada "una nueva normalidad es posible y necesaria", cuyos objetivos fueron la creación de una corriente de opinión crítica con la normalidad precedente al estallido de la pandemia COVID19 y la formación de activistas y equipos de trabajo mediante el impulso de líderes inter-pares que, de acuerdo con “la teoría de la comunicación en dos pasos” o del “doble flujo de la comunicación” (two-step flow of communication) (Lazarsfeld, Berelson y Gaudet, 1948), generasen en sus propias redes sociales, especialmente telemáticas, reflexiones y acciones en pro de la construcción de otra forma de vivir: "una nueva normalidad".

El proceso de diseño de la campaña inició en marzo de 2020, en el seno del programa de formación-acción "Jóvenes Voluntari@s Universitari@s por la Paz" (JVUP) del Instituto Universitario en Democracia Paz y Seguridad (IUDPAS) de la Universidad Nacional Autónoma de Honduras (UNAH), una vez detectado el primer caso de COVID-19 en Honduras, suspendidas las actividades académicas presenciales y decretado el estado de emergencia sanitaria (Decreto Ejecutivo PCM-021-2020 de fecha 15 de marzo de 2020). La imposibilidad de continuar con la habitual implementación del programa JVUP animó a la dirección académica a definir actividades formativas en modalidad virtual que permitieran desarrollar sus principales contenidos, siendo una de ellas una campaña de comunicación inspirada en las anteriormente desarrolladas -"Contraviol Pastillas" y "Contraviol Forte"-, cuyos procesos participativos de diseño e implementación servirían de referencia (Ramos y Montañés, 2021). Muy pronto, el proceso para el desarrollo de esta nueva campaña lograría trascender las fronteras del país al incorporarse a la iniciativa destacados miembros de los nodos de Argentina, Colombia y Brasil del Consejo Latinoamericano de Investigación para la Paz (CLAIP), y parte de sus estudiantes.

En este artículo, se expone el marco teórico que sustenta el modo en que se procedió, se describen las cuatro fases del proceso participativo, horizontal, dialógico y sentipensante seguido para el desarrollo de la campaña y se presentan los resultados alcanzados hasta agosto de 2021; fecha en la que concluyó la sistematización (Torres, 1998; Jara, 2014) cuya finalidad fue la de propiciar el análisis crítico de los aspectos intervinientes -favorecedores y limitantes- del desarrollo de la campaña.

La sistematización realizada permitió concluir que el proceso mediante el que fue impulsada la campaña favoreció el cumplimiento de sus objetivos al propiciar la expansión de una corriente de opinión crítica con la normalidad precedente al estallido de la pandemia, la vinculación del público meta en equipos de trabajo transnacionales impulsados por líderes inter-pares, así como el fortalecimiento organizativo del CLAIP. En sintonía con ello, se concluye que la experiencia desarrollada podría resultar provechosa para organizaciones, instituciones o movimientos sociales interesados en incentivar la acción-reflexión colectiva, extender sus marcos de acción o fortalecerse organizativamente mediante iniciativas similares.

Como parte de los resultados del proceso desarrollado, se da cuenta del Plan de Comunicación construido colectivamente, de los datos que evidencian el alcance de la campaña y de la serie de reflexiones y lecciones aprendidas identificadas.

Marco teórico de partida: paz transformadora y comunicación participativa para la paz

Montañés y Ramos (2012, 2019, 2020; Ramos, 2013, 2015, 2016, 2019, 2021, 2021b) plantean el enfoque epistemológico de la Paz Transformadora en la disciplina de los Estudios de la Paz y el Conflicto. Este enfoque entiende la paz como un constructo práxico que emerge de las acciones y valoraciones que los seres humanos realizamos para atender las necesidades cuando recurrimos a satisfactores sinérgicos

(Max-Neef, Elizalde y Hopenhayn, 1986); cuando logramos cristalizar, transductivamente, modelos convivenciales de atención sinérgica de las necesidades para el conjunto de la población: modelos convivenciales de Buen Vivir. Esta concepción considera que la paz no es un resultado, sino un proceso en permanente construcción y transformación caracterizado por dos ideas clave:

1. Los seres humanos hacemos la paz (también los conflictos y las violencias) en nuestros espacios de cohabitación e interacción social. En consecuencia, debemos ser tenidos en cuenta como sujetos en los procesos de construcción de paz y transformación de los conflictos; pues, si bien la participación reflexiva y sentipensante (Moraes y de la Torre, 2002) no garantiza la implementación de acciones (ni la valoración de éstas como) contribuyentes a la atención sinérgica de las necesidades, sí resulta fundamental para propiciar la interacción y las segundas reflexiones necesarias para que ello pueda ocurrir. En consecuencia, desarrollar procesos participativos de investigación-acción, educación y comunicación para la paz en los que se favorezca la participación deliberativa del conjunto de la población como sujeto se considera fundamental (y una necesidad a atender en la disciplina de los Estudios de la Paz y el Conflicto).

2. La construcción de paz se potencia impulsando procesos participativos lo más íntegros e integrales posibles. Es decir, promotores de una acción-reflexión-acción individual y colectiva capaz de fomentar la coherencia y consistencia en y entre las siguientes cuatro dimensiones: la dimensión interna-personal (autoconocimiento, autocrítica y transformación de las actitudes y comportamientos potencialmente violentos en búsqueda del equilibrio interno); la dimensión social (construcción de relaciones sinérgicas entre seres humanos); la dimensión estructural (desarrollo de estructuras de poder político y sistemas económicos promotores de la atención sinérgica de las necesidades); y, la dimensión ambiental (cuidado y respeto de la Madre Tierra: transformación de la matriz de relación que los seres humanos establecemos con la naturaleza).

Así, pues, para promover Paz Transformadora es necesario optar por procesos participativos en los cuales los actores intervinientes se vinculen como sujetos y no como meros objetos de la investigación (o beneficiarios de la acción por otros diseñada) -como se hace cuando se opta por paradigmas clásicos de investigación (Fals Borda, 1993) (o de cooperación al desarrollo)-, educandos sobre los que depositar el conocimiento -como se procede en la educación bancaria (Freire, 1971)-, o público irreflexivo carente de discernimiento al que bombardear con información -como se considera por la “teoría de bala mágica” (Defleur y Dennis, 1991) o “la aguja hipodérmica” (Lasswell, 1927) en el ejercicio de la comunicación.

Por ello, cuando se plantean procesos orientados a la construcción de Paz Transformadora en el ámbito de la comunicación, se considera necesario partir de una concepción de la comunicación superadora de la dicotomía clásica sujeto-activo (emisor de la información) y objeto-pasivo (receptor de la misma), asumiendo la comunicación como un ejercicio de coordinación entre una pluralidad de sujetos inter-activos (Maturana y Varela, 1996). En otras palabras, es preciso apostar por procesos de comunicación participativa, tal como Gumucio (2001), Marí (2011), Tufte (2015) o Alvarado (2012) los conciben en sintonía con Freire (1983; 2005): la comunicación participativa es una herramienta que parte de las necesidades específicas de las personas, favorece la presencia de perspectivas múltiples y propicia la interacción para la transformación social a través de la incorporación de la comunidad al proceso de diseño, implementación y seguimiento de la propia estrategia comunicativa haciendo uso de una praxis colectiva, crítica, creativa y dialógica cuyo desarrollo potencia la movilización social, la construcción de ciudadanía y el fortalecimiento organizativo. En esencia, porque su desarrollo configura, también, un proceso educación popular y alternativa (Peruzzo, 2008a, 2008b).

La relación que establece Marí (2011) entre comunicación participativa, educación y acción para el cambio partiendo del esquema conceptual de comunicación participativa realizado por Del Valle (2007), es posible concretarla mediante la puesta en marcha procesos participativos de diseño, implementación y seguimiento de campañas para la Paz Transformadora en los que tanto público meta como promotores de la iniciativa fungen como sujetos. Para ello, es pertinente tener en cuenta la teoría del

flujo de comunicación en dos pasos propuesta por Lazarsfeld, Berelson y Gaudet (1948). Según esta teoría, la formación de líderes inter-pares favorece el ejercicio comunicativo en las propias redes sociales de quienes participan, propiciándose el desarrollo de corrientes de opinión orientadas a la acción. En este caso, a una acción tanto hacia el interior del grupo de pertenencia como hacia el exterior de éste mediante el uso de tecnologías de la información y la comunicación favorecedoras de la interactividad.

Al respecto, es preciso destacar la ventaja que las redes sociales cibernéticas suponen a la hora de facilitar el flujo de la información en doble vía, lo que "permite al usuario compartir su información con otros usuarios, acceder a su información y comunicarse con ellos" (Iosifidis, Tsapanos y Pitias, 2016, p. 2), propiciando que tanto activistas como no integrantes de la organización o el movimiento puedan relacionarse con facilidad, siempre teniendo en cuenta que la clave de la comunicación no se encuentra en las herramientas tecnológicas, sino en los procesos sociales en los que las personas se relacionan entre sí utilizando la tecnología (Marí, 2008).

La circulación de mensajes y valores para la protesta, unido a la horizontalidad (Rovira, 2013) y la posibilidad de una producción interactiva de significados (Castells, 2009), han convertido a las TIC en instrumentos centrales para los movimientos sociales. Tal como lo plantea Ortiz (2016, p. 217), los movimientos sociales apuestan por estrategias de comunicación interpersonal (hacia adentro) "con el fin de realizar las tareas de organización y coordinación del movimiento, que permiten el proceso de construcción y redefinición de los marcos de acción colectiva", tanto como (hacia afuera) mediante "tácticas o repertorios de acción colectiva en el nivel de la comunicación pública, que facilitan la difusión de los marcos del movimiento y la oportunidad de alcanzar las distintas agendas. Estos se constituyen como las principales herramientas para realizar sus campañas comunicativas" con la mira puesta en propiciar esferas públicas alternativas (Downing, 1984).

La campaña de comunicación para la paz "una nueva normalidad es posible y necesaria" que en este artículo se presenta, se desarrolló a partir de un proceso participativo de comunicación-educación-acción orientado a promover la creación de un incipiente movimiento social a través del fortalecimiento de las redes interpersonales de CLAIP y la extensión de sus propios marcos de acción colectiva, impulsando, por un lado, la integración y función socializadora entre miembros (Passy, 2003; McAdam y Rucht, 1993) para dar continuidad y sustento al movimiento (Melucci, 1989; Tarrow, 1994), así como, por otro lado, la incorporación de activistas para el desarrollo de espacios de acción-reflexión colectiva sentipensantes en el entorno comunicativo de Internet, las redes sociales telemáticas y sus propias redes de relaciones habituales.

Este modo de proceder de carácter participativo, en redes horizontales distribuidas (Baran, 1962), constituidas por diferentes nodos autónomos auto-coordinados desde diversos puntos, facilita el trabajo colaborativo (Ortiz, 2016), el desarrollo de identidades colectivas y la emergencia de la dimensión normativa a la que hace referencia Juris (2008): la eutopía. Esto es, hacer posible, vivenciar, aquí y ahora, un otro mundo posible desde la horizontalidad y la autonomía de quienes se articulan (individuos y grupos) en un proceso que hacen suyo.

Con este objetivo, el ejercicio comunicativo de la campaña se basó en el modelo de comunicación simétrico bidireccional (Gruning y Hunt, 1984) propio de un enfoque de las relaciones públicas (Xitru, 2005, Orduña, 2012) que no pretende convencer al público meta, sino generar una interacción dialógica con la que reflexionar y construir propuestas participativamente. En este sentido, al jugar CLAIP el papel de promotor de la campaña, sería válido decir que ésta guardaría relación con principios propios de una campaña de comunicación institucional (La Porte, 2005): motivar a la sociedad a participar en el trabajo que la organización desempeña (Herranz de la Casa, 2010); en este caso, mediante la estimulación de su involucramiento en el proceso mismo de diseño e implementación de la campaña. Para ello, sostienen Losada (2002), Sotelo, (2008), Rodrich (2021), o Arceo (2004), se requiere generar el interés

necesario por la organización. La proyección de una imagen atractiva, acorde con su reputación, capaz de promover una actitud positiva y "conseguir una intención adecuada de comportamiento en el tiempo" (Arceo, 2004, p.20) generadora de *engagement* se considera clave.

Por tal motivo, el proceso de diseño, implementación y seguimiento de la campaña contempló la formación y promoción de líderes inter-pares (entre el profesorado de los principales nodos CLAIP y su estudiantado) con los que impulsar el diseño y la implementación de actividades de comunicación cuya difusión sirviera tanto para potenciar una corriente de opinión crítica con la normalidad pre-pandémica, como para favorecer el progresivo involucramiento del público diana, la conformación de equipos de trabajo transnacionales coordinados por estos líderes inter-pares, así como mantener en el tiempo el desarrollo de actividades de formación, reflexión y acción para la paz contribuyentes a la emergencia de un incipiente movimiento social latinoamericano y al fortalecimiento organizativo del propio CLAIP.

Proceso participativo de diseño, implementación, seguimiento y sistematización de la campaña

En este apartado se describen las cuatro fases del proceso participativo seguido para el desarrollo de la campaña y se detalla la metodología utilizada para su sistematización. Una sistematización que, enmarcada en la tercera y cuarta fase de dicho proceso, tuvo como finalidad propiciar un análisis crítico en torno a los aspectos intervinientes (favorecedores y limitantes) del desarrollo de la campaña; y como objetivos específicos valorar el alcance y cumplimiento de objetivos, reflexionar sobre las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas del proceso participativo impulsado, e identificar lecciones aprendidas.

Momento 1. Nacimiento: concepto creativo, estrategia, objetivos y componentes comunicativos iniciales.

En esta primera etapa se conformó el equipo creativo encargado del diseño del Plan de Comunicación inicial de la campaña, que estuvo compuesto por estudiantes del programa JVUP de la generación 2020, la dirección académica del Área de Paz y colaboradores profesionales de la publicidad. Este equipo creativo, al objeto de definir la problemática sobre la que centrar la campaña y sus objetivos operativos, puso en marcha un proceso de levantamiento de información primaria consistente en el monitoreo de una serie de páginas populares entre la población juvenil de Honduras, así como de múltiples perfiles de contactos en las redes sociales propias del estudiantado del programa. Durante tres semanas fueron recogidas y sistematizadas las publicaciones y comentarios realizados en dichas páginas y perfiles monitoreados con la intención de conocer las temáticas, preocupaciones e intereses más relevantes manifestados en plena situación de confinamiento. Posteriormente, se realizaron diversas reuniones y encuentros de reflexión y análisis en los que se debatió sobre la información primaria recogida con la intención de definir la idea-fuerza (Villasante, 2006) del Plan de Comunicación; la cual, podría resumirse del siguiente modo: propiciar reflexiones en las redes sociales sobre el deseo recurrentemente manifestado de querer "volver a la normalidad", con la intención de denunciar la perversidad que la "vieja normalidad" escondía (y esconde), así como de contribuir al desarrollo de acciones colectivas orientadas a la construcción o fortalecimiento de una alternativa de vida posible y necesaria: "una nueva normalidad". Los objetivos de la campaña definidos colectivamente fueron los de crear una corriente de opinión crítica con la normalidad precedente al estallido de la pandemia e impulsar un activismo en pro de la construcción participativa de una nueva normalidad inspirada en el enfoque de la Paz Transformadora, mediante el incentivo de la acción-reflexión colectiva y la conformación de equipos de trabajo impulsados por líderes inter-pares vinculados a los principales nodos de CLAIP.

Durante esta fase, en sucesivos Encuentros Participativos de Creatividad Social realizados en plataformas virtuales (EPCSV) se perfiló la estrategia comunicativa consistente en la divulgación en el

entorno comunicativo de internet de materiales orientados, por un lado, a cuestionar la pertinencia del regreso a la vieja normalidad, y, por otro, a proponer la construcción colectiva de "una nueva normalidad posible y necesaria". Para ello, se recurrió a técnicas como la lluvia de ideas (Osborn, 1953), analogías y operaciones provocativas (Bono, 2000) y matrices reflexivas (Montañés, 2008), cuya aplicación permitió concretar la línea gráfica y los componentes comunicativos iniciales: "Tarjetas Reflexivas", "Manifiesto por Una Nueva Normalidad" y "Web".

Las "Tarjetas Reflexivas" se idearon como una suerte de cartas virtuales animadas de forma cuadrada en cuya cara frontal se recogía una breve frase sugerente y crítica con la normalidad precedente a la pandemia y en su anverso un párrafo que profundizaría sobre el contenido de la frase en cuestión. En la imagen siguiente (imagen 1), puede observarse una de las tarjetas modelo.

Imagen 1. Recursos de comunicación: "Tarjetas Reflexivas"



Títere: "muñeco que se mueve por medio de una cruceta de la cual cuelgan unos hilos que van atados a su cuerpo o bien metiendo la mano por debajo del vestido; se usa generalmente para representaciones teatrales infantiles o populares". En sentido figurado, esta palabra hace referencia a quienes ostentan el poder político formalmente, pero son manejados por otros en la sombra. Harvey (2014) afirma que el modelo primario exportador es la punta de lanza de un capitalismo basado en el despojo que deteriora e imposibilita la democracia. Las manos detrás del poder político en América Latina suelen ser las manos de los grupos económicos y financieros nacionales e internacionales, así como las de los altos grados militares, cargos religiosos y sectores burocráticos (Pástor Pazmiño, 2020).



Fuente: www.unanuevanormalidad.org

El "Manifiesto por Una Nueva Normalidad"¹ se concibió como un decálogo orientador de la acción-reflexión-acción necesaria para la construcción de la nueva normalidad habida cuenta de que

"la profunda crisis mundial que hoy sufrimos a causa del virus SARS CoV-2 es un síntoma de la normalidad enferma en la que vivíamos. La virulencia de la crisis es magnificada por un modelo civilizatorio que antepone los intereses particulares sobre los derechos universales, que privatiza los beneficios y socializa las pérdidas, que estimula la acumulación de unos pocos a costa del despojo de muchos, y que impone una cultura política depredadora de la vida. Ningún bien está a salvo de las garras del egoísmo exacerbado por políticas privatizadoras que se hacen pasar por públicas: ni el agua que bebemos, ni el aire que respiramos. Tampoco nuestra exigua libertad se encuentra a salvo, ahora confundida con la capacidad para autoexplotarnos" (CLAIP, 2020: 167).

El texto fue redactado en múltiples EPCSV inspirándose en otros manifiestos y comunicados previos realizados por organizaciones y movimientos sociales latinoamericanos. Previo a su publicación y su subida en la plataforma *change.org* para la búsqueda de adhesiones, se realizó una recogida de firmas haciendo uso de las bases de datos de CLAIP y de organizaciones afines. El diseño de la página Web de la campaña² y su lanzamiento también fue realizado durante esta fase.

La presentación del manifiesto y del concepto general de la campaña a la Comisión Ejecutiva del Consejo Latinoamericano de Investigación para la Paz (CLAIP) sirvió para que esta sociedad científica

1. <http://chnq.it/J8qbYFR2>

2. <http://unanuevanormalidad.org>

se incorporara oficialmente a su proceso de diseño y desarrollo participativo. La conformación de un Grupo Motor (GM) como coordinador técnico de la campaña en el que participarían el equipo creativo y los profesores responsables de los nodos de CLAIP Colombia y Brasil, y la definición, en sucesivas reuniones de coordinación, de la estrategia metodológica para propiciar la acción-reflexión colectiva en equipos de trabajo impulsados por algunos profesores y, sobre todo, por el estudiantado de los respectivos nodos CLAIP que fungirían como líderes inter-pares, antecedería el arranque de la segunda etapa.

Momento 2. Desarrollo: Plan de Comunicación, definición de la estructura organizativa e implementación.

En esta segunda etapa, se definió e implementó participativamente el grueso del Plan de Comunicación de la campaña, estableciéndose una estructura organizativa en permanente crecimiento cuya función era la de facilitar el desarrollo horizontal y participativo la campaña, propiciando la interacción entre sus impulsores (profesores y estudiantado de los nodos CLAIP que fungían como líderes inter-pares) y el público meta que paulatinamente se sumaba al proceso (firmantes del manifiesto, activistas de organizaciones sociales afines, artistas y estudiantes universitarios) a partir de la divulgación de los materiales y la puesta en marcha de las actividades de comunicación de la campaña. El funcionamiento en esta fase se podría sintetizar del siguiente modo: a medida que se implementaban las actividades de un Plan de Comunicación en permanente retroalimentación, nuevos activistas surgidos de entre el público meta se incorporaban al proceso de diseño e implementación del Plan de Comunicación con nuevas ideas y propuestas que lo enriquecían.

En esta fase, la estructura organizativa llegó a contar con nueve equipos de trabajo ("nuevas frases", "anversos", "traducción", "redes sociales", "difusión", "nuevos activistas", "nuevas acciones", "nodos nacionales" y "*provocadores de sonhos*") encargados del diseño, desarrollo e implementación de actividades o de tareas específicas. La conformación de estos equipos se realizaba en reuniones online en las que participaban más o menos activistas en función del interés suscitado, mientras que su dinamización se encontraba a cargo de los líderes inter-pares: estudiantado del programa JVUP y de los nodos CLAIP Colombia y Brasil, así como algunos de sus profesores. Estos líderes tenían la responsabilidad de promover la actividad grupal de manera participativa, horizontal, dialógica y sentipensante siguiendo la metodología de trabajo propia del programa JVUP y consistente en el desarrollo de cuatro fases. A saber: 1) reuniones y encuentros informales para la cohesión grupal, 2) análisis de la situación y establecimiento de objetivos, 3) definición de tareas y reparto de responsabilidades, y, 4) implementación, seguimiento y evaluación colectiva de la acción (Montañés y Ramos, 2019).

A medida que se configuraban los equipos de trabajo, el GM impulsaba EPCSV y reuniones de coordinación con la intención de acompañar el desarrollo de cada una de esas fases. Así, por ejemplo, entre los equipos relacionados con la elaboración y divulgación de "Tarjetas Reflexivas", una vez avanzado el proceso de integración grupal que incluía la convocatoria de espacios virtuales de conversación, reconocimiento, esparcimiento y ocio entre sus integrantes, se definió colectivamente el procedimiento metodológico a seguir para la elaboración, edición y posterior publicación de las tarjetas. Así, pues, el primero de los cuatro equipos relacionados con este componente, llamado "nuevas frases", sería el encargado de proponer frases con las que elaborar las tarjetas. El segundo de los equipos, llamado "anversos", sería el encargado de investigar y proponer textos de apoyo sobre cada frase mediante los cuales profundizar o sustentar su contenido. El tercero de los equipos, "traducción", sería el encargado de la traducción de los textos a los idiomas español, portugués o inglés, respectivamente; mientras que el GM se encargaría del proceso de selección de las frases y anversos propuestos, así como de su edición final, previo envío al equipo "redes sociales" para su publicación en la Web y redes sociales de la campaña.

El equipo de "difusión" era el responsable de establecer relaciones con organizaciones y páginas potencialmente interesadas en participar en la campaña, así como de divulgar los materiales de comu-

nicación y notas de prensa en medios de comunicación masivos y alternativos. Esta labor requirió del establecimiento de reuniones de formación al equipo por parte de profesionales de la comunicación. Por su parte, el equipo "nuevos activistas" se centró en promover el contacto de posibles participantes en la campaña vía redes sociales y contactos personales. El equipo "nuevas acciones" se propuso crear otros componentes comunicativos complementarios a las "Tarjetas Reflexivas" y el "Manifiesto por una nueva normalidad". Su puesta en marcha amplió considerablemente el abanico de componentes de comunicación que integraban el Plan de Comunicación con actividades y materiales de comunicación como "video-reportajes" y creaciones artísticas ("video-danza", "hip-hop", o "actuaciones teatrales y de payasería") relacionadas con los puntos del manifiesto, "charlas, webinars y foros" de discusión, o "dinámicas interactivas" con los seguidores de las páginas de *facebook* e *Instagram*.

Asimismo, la estructura de participación de la campaña contempló la conformación de "nodos nacionales", con la intención de potenciar el encuentro y el intercambio por países entre activistas. Así, nacieron los nodos Honduras, Colombia, Brasil, Chile, Argentina y México. Por último, se configuró el equipo "*provocadores de sonhos*", cuya finalidad era la de conformar nuevos equipos de acción directa por cada punto del manifiesto. A tal fin, fue diseñado un cuestionario en *googleforms* que facilitó la configuración de hasta seis equipos de trabajo, ya durante la siguiente fase.

El Plan de Comunicación presentado en el apartado de resultados contiene los recursos publicitarios, mensajes y eslóganes, componentes, actividades de comunicación y materiales que fueron definidos participativamente mediante periódicas reuniones tanto en el seno de cada equipo de trabajo y nodo, como de coordinación.

Momento 3. Seguimiento, reorganización y sistematización de la experiencia

La tercera etapa del proceso inicia tras una reunión de coordinación entre el GM y el equipo de "difusión" en el que surge una pregunta que interpela al conjunto de actores vinculados a la campaña: "¿y ahora qué hacemos?". La reflexión colectiva realizada en dicho encuentro animó al GM a planificar una sistematización de la experiencia con la idea de reconstruir críticamente el proceso desarrollado hasta el momento y potenciarlo. La metodología seguida fue la propuesta por Jara (2014) y Torres (1999) consistente en la puesta en marcha de un ejercicio de reflexión individual y colectiva "que busca penetrar en la trama próximo-compleja de la experiencia y recrear sus saberes con un ejercicio interpretativo de teorización y de apropiación consciente" (Jara, 2014: 91) mediante el cual analizar los resultados obtenidos, los alcances y/o las brechas existentes entre lo planificado y lo conseguido partiendo de lo vivido y de su reconstrucción ordenada, capaz de provocar la reflexión crítica y la producción de nuevos conocimientos en torno a ello.

El eje de la sistematización fue el de propiciar un análisis crítico en torno a los aspectos intervinientes favorecedores y limitantes del proceso de diseño, implementación y seguimiento de la campaña con la intención de reconstruirlo críticamente y potenciar su desarrollo. Para ello, fueron definidos los siguientes objetivos específicos: a) Determinar el alcance y cumplimiento de los objetivos de la campaña; b) Conocer sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas; y c) Identificar lecciones aprendidas, establecer recomendaciones y construir propuestas potenciadoras de la campaña como herramienta de acción-reflexión-acción colectiva.

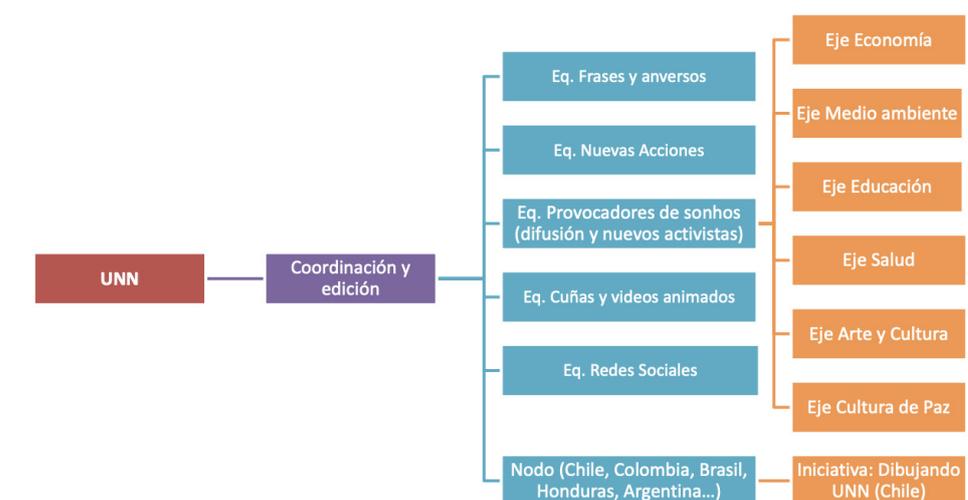
El protocolo de investigación y la planificación metodológica de la sistematización fue realizada por el GM, con la participación de los líderes inter-pares. Para ello, se mantuvieron sucesivas reuniones con la intención de definir el eje y objetivos de sistematización, así como para definir los indicadores de alcance de la campaña y recopilar los datos (parciales) en relación con cada uno de estos. Posteriormente, el GM inició la reconstrucción de la experiencia mediante encuentros informales con los líderes inter-pares y el análisis de los diferentes instrumentos de trabajo y seguimiento aplicados en sus respectivas rutas metodológicas de acción. Con esta información, el GM realizó la reconstrucción

cronológica del proceso que fue posteriormente presentada en el primer Encuentro Participativo de Reflexión, Seguimiento y Autoevaluación Virtual (EPRSAV) de carácter asambleario en el que participaron el conjunto de actores vinculados a la campaña hasta el momento (noviembre 2021). En este encuentro se procedió a la socialización de la información primaria que cada equipo de trabajo y nodo había recogido con anterioridad, en reuniones internas, mediante la aplicación de Matrices Reflexivas (Montañés, 2008) diseñadas *ad Hoc* por el GM, y matrices de Debilidades Amenazas Fortalezas y Oportunidades (DAFO). Tras la presentación de las matrices por parte de cada equipo se suscitó un conversatorio mediante preguntas reflexivas que fue registrado al objeto de acometer el análisis de lo dicho para ser devuelto en un segundo EPRSAV asambleario.

El análisis de la materia prima discursiva fue realizado por el GM de modo artesanal, teniendo en cuenta los objetivos definidos y tomando como referencia metodológica la propuesta de Montañés y Lay (2019) que estructura el proceso en tres pasos: transcripción literal de "lo dicho"; organización y codificación categorizando párrafos, frases y palabras; y, por último, inferencia discursiva de sentido a los textos producidos y legitimación de la interpretación basada en el contexto lingüístico (frases pronunciadas) y extralingüístico (dimensión situacional de los participantes). La devolución de la información realizada en el segundo EPRSAV y sucesivas reuniones de coordinación entre el GM y los equipos de trabajo y nodos fue especialmente útil para retroalimentar el análisis, promover segundas reflexiones, e identificar lecciones aprendidas, establecer recomendaciones y construir propuestas potenciadoras de la campaña como herramienta de acción-reflexión-acción colectiva.

Las reflexiones que emergieron durante la sistematización sobre los aspectos favorecedores y limitantes del desarrollo participativo, horizontal, sentipensante y dialógico del proceso inspiraron la reorganización de la estructura organizativa de la campaña mediante la fusión de equipos de trabajo y la conformación de otros nuevos (como el de "cuñas y videos animados"), la ampliación del GM, la priorización y promoción de nuevas actividades (como la iniciativa "dibujando UNN", la dinámica de "Tarjetas analógicas guerrilla", el diseño e implementación de cursos de formación a formadores, o el desarrollo del libro-manifiesto "una nueva normalidad es posible y necesaria", y la vinculación del XII Congreso Latinoamericano de Investigación para la Paz de CLAIP a la campaña), así como la articulación con otros actores y organizaciones de la mano del equipo "*provocadores de sonhos*". En el siguiente gráfico (imagen 2), se detalla la nueva estructura organizativa:

Imagen 2. Estructura organizativa de la campaña tras encuentros de seguimiento



Fuente: elaboración propia.

Momento 4. ¿Consolidación? (en desarrollo)

La cuarta fase de la campaña inició en abril de 2021. En esta etapa, el GM se concentraría en la convocatoria del XII Congreso Latinoamericano de Investigación para la Paz, CLAIP 2021, cuyas entidades co-organizadoras serían el Área de Paz del IUDPAS-UNAH, y el Centro Regional de Investigaciones Multidisciplinarias (CRIM) de la Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM). Aprovechando los acumulados de la campaña, las redes de relaciones y grupos de trabajo conformados, el manifiesto, la imagen gráfica y su eslogan, se inicia el proceso de diseño y convocatoria de un congreso comprendido como un componente más del Plan de Comunicación de la campaña, y que tendría como objetivo fomentar un diálogo de saberes contribuyente a la superación de la crisis social, política y económica del continente (y el mundo), agravada por la pandemia de la COVID-19.

En paralelo al proceso de convocatoria y organización del congreso diversos grupos de reflexión y acción directa impulsados por el equipo "*provocadores de sonhos*" se encargaron del diseño y desarrollo de la iniciativa "Tarjetas analógicas-guerrilla", de *webinars* en la página oficial de *Facebook* de la campaña (a cargo del grupo de reflexión y acción directa "Eje Cultura de Paz"), del diseño e implementación de cursos de formación a formadores (a cargo del "Eje de Educación"), o de iniciativas de intercambio artístico (a cargo del "Eje Arte y Cultura"), siguiendo la metodología de trabajo descrita en el momento 2.

Durante esta fase, se incorpora el estudiantado de la generación 2021 del programa JVUP a los grupos de trabajo "frases y anversos", "cuñas y videos animados", "Tarjetas analógicas-guerrilla" y "redes sociales", fortaleciendo, de este modo, tanto la estructura organizativa de la campaña, como enriqueciendo al propio programa JVUP (al ser éste convocado, por vez primera, en modalidad online y contando con estudiantado de los nodos más activos de la campaña).

Resultados: plan de comunicación y alcance de la campaña, lecciones aprendidas y reflexiones derivadas de la sistematización

A continuación, se presentan los resultados del proceso participativo desarrollado, el Plan de Comunicación elaborado colectivamente, los datos que evidencian el alcance logrado en la campaña y algunas de las reflexiones y lecciones aprendidas identificadas durante la sistematización.

Plan de comunicación y alcance

a) Responsables de la campaña:

Dirección académica del Área de Paz del IUDPAS-UNAH, estudiantes del programa JVUP de la cohorte correspondiente a 2020 y nodos CLAIP Colombia y Brasil.

b) Público destinatario objetivo:

- Público diana: jóvenes estudiantes universitarios de los nodos más activos de CLAIP, académicos y organizaciones sociales afines a CLAIP.
- Público indirecto: población juvenil latinoamericana, activistas de la paz, académicos, organizaciones y movimientos sociales de la región.

c) Finalidad:

- Crear una corriente de opinión crítica con la normalidad precedente a la pandemia e incentivar la acción-reflexión-acción colectiva orientada a la construcción de "una nueva normalidad".

d) Objetivo operativo:

- Estimular la reflexión crítica y la sensibilización necesaria en torno a la realidad social, política y económica precedente a la pandemia, e incentivar la acción-reflexión-acción colectiva orientada a la construcción participativa y sentipensante de "una nueva normalidad" mediante la formación de activistas y equipos de trabajo transnacionales impulsados por líderes inter-pares vinculados a los principales nodos de CLAIP.

e) Alcance temporal y ámbito de actuación:

Inicialmente, la campaña fue concebida para implementarse entre los meses de marzo y diciembre de 2020, en el ámbito hondureño. La vinculación de CLAIP y la articulación de equipos de trabajo favoreció la ampliación del alcance temporal (al menos, hasta diciembre de 2021) y del ámbito de actuación (latinoamericano).

Dada la situación de confinamiento en la que la mayoría de los países de la región se encontraba en marzo de 2020, la estrategia de comunicación de la campaña se orientó hacia el entorno comunicativo de internet mediante la acción en las principales redes sociales virtuales, aplicaciones como *whatsapp* y *zoom*, y la página web; teniendo en cuenta la posibilidad de propiciar el desarrollo de acciones presenciales de carácter local en función de los ámbitos específicos de actuación de los miembros de los equipos de trabajo y nodos de articulación.

f) Eslóganes principales y secundarios:

El eslogan principal de la campaña fue: "Una nueva normalidad es posible y necesaria". Con la intención de responder a las necesidades particulares de la estrategia de comunicación, la campaña recurrió a diversos eslóganes secundarios, mismos que conformaron algunas de las "Tarjetas Reflexivas" más significativas. A saber: "que volver a la normalidad sea valorar más la vida que el dinero", "que volver a la normalidad sea el comienzo de una nueva normalidad", "que volver a la normalidad sea amar en defensa propia", "que volver a la normalidad sea para vivir con dignidad, no perder la dignidad para vivir", entre otros.

El #Hashtag principal de la campaña fue #UnaNuevaNormalidad.

g) Productos utilizados:

Los productos de comunicación utilizados fueron mayoritariamente producidos en formato digital para su uso en redes sociales y web: "Tarjetas Reflexivas", "Manifiesto por Una Nueva Normalidad", videos de diferente tipo (video-manifiesto, video-reportajes, video-danza, video-payasería), y artes para dinámicas de interacción en redes sociales. Asimismo, durante la última fase de la campaña se inició la producción de "Tarjetas analógicas-guerrilla" en formato físico configuradas como carteles de tamaño DIN A3, y como *stickers* de media cuartilla. El material promocional de las distintas actividades formativas y del congreso también se produjo en formato digital.

Imagen 3. Recursos de comunicación: "Tarjetas analógicas-guerrilla"



Fuente: elaboración propia.

h) Estrategia y principales actividades de comunicación:

El Plan de Comunicación contempló el desarrollo de una estrategia de comunicación con múltiples recursos de publicidad social, relaciones públicas y actividades de comunicación orientadas a la acción-reflexión-acción grupal. Seguidamente, se detallan estos en orden cronológico de diseño e implementación:

- "Manifiesto por Una Nueva Normalidad":

El texto del manifiesto fue redactado por la dirección del Área de Paz del IUDPAS y retroalimentado por los principales nodos de CLAIP, la Secretaría General y múltiples académicos y activistas de la paz. La recogida inicial de firmas que se realizó haciendo uso de las bases de datos de CLAIP y de organizaciones afines, cosechó más de 300 adhesiones de académicos prestigiosos como Boaventura de Sousa, centros de estudio, universidades y movimientos sociales latinoamericanos como el Congreso de los Pueblos de Colombia.

- "Tarjetas Reflexivas":

Componente de comunicación principal de la campaña (hasta iniciada la tercera fase) con forma de tarjeta cuadrada en cuya cara frontal se incluía una frase sugerente y crítica con la normalidad previa a la pandemia, y en su anverso un párrafo que complementaba el contenido de la frase. Con la idea de llegar de un modo directo y atractivo al público diana, especialmente a la población juvenil a través de las principales redes sociales, las tarjetas se diseñaron para poder ser leídas en un santiamén. La gama de colores seleccionada, y, sobre todo la disposición espacial de las palabras unido a la estructura forzada y anómala de la sintaxis fueron los reclamos ideados para llamar la atención del lector en busca de su interacción con la cuenta.

Durante el desarrollo de la primera fase de la campaña se elaboraron cerca de 30 tarjetas que servirían de ejemplo y referencia para su elaboración participativa iniciada a partir de la segunda fase. Las "Tarjetas Reflexivas" se clasificaban en tres categorías, en función de sus mensajes: tarjetas "positivas", de contenido esperanzador y redactadas afirmativamente; tarjetas "críticas", con mensajes de denuncia o exigibilidad y redactadas en negativo; y, tarjetas "reflexivas", que incluían mensajes de carácter inspirador y reflexivo. La elaboración y divulgación de estas tarjetas implicó el trabajo coordinado de diversos equipos, quienes realizaron un importante esfuerzo creativo y de investigación para sintetizar en frases breves y atractivas ideas críticas en torno a los diez puntos recogidos en el manifiesto.

La publicación de las tarjetas se realizó a través de las redes sociales de la campaña, así como mediante contactos y grupos de *whatsapp*. Algunas "Tarjetas Reflexivas" fueron publicadas en la página oficial de *Facebook* de la Universidad Nacional Autónoma de Honduras (UNAH) y otras páginas.

- Redes sociales y web:

Al objetivo de facilitar la difusión de materiales, al tiempo que propiciar la interacción telemática con el público diana, se abrió una página web, un canal de *YouTube*³ y sendas cuentas oficiales en *Facebook*⁴, *Instagram*⁵ y *Twitter*⁶. Los equipos "redes sociales", "difusión", "nuevos activistas" y "nuevas acciones" fueron los encargados de potenciar el alcance de las publicaciones y la articulación de nuevas páginas y activistas a la campaña, sin hacer uso de publicidad pagada en ninguna de las redes sociales como lineamiento ético de la propia campaña.

3. *Youtube* de la campaña: <https://www.youtube.com/channel/UCLjIIR6BwLI4yjePyPvnVlg>

4. *Facebook* de la campaña: <https://www.facebook.com/Una-nueva-normalidad-104227414620171/>

5. *Instagram* de la campaña: https://www.instagram.com/unanueva_normalidad/

6. *Twitter* de la campaña: https://twitter.com/nuevanormalida_

La interacción con el público meta se reforzó mediante dinámicas como "el lunes del buen rollo" (consistente en la divulgación de noticias sobre la campaña publicadas en medios masivos de comunicación), o "desnudando UNN" (consistente en la aplicación de dinámicas de interacción basadas en la promoción de preguntas al público diana, la recolección y clasificación de sus respuestas, y la elaboración y publicación de síntesis reflexivas), fueron diseñadas e implementadas por el equipo de "nuevas acciones".

- Notas de prensa en medios de comunicación masivos, alternativos y universitarios:

Con la intención potenciar el alcance de la campaña, se contempló la elaboración de notas de prensa para su divulgación en medios de comunicación masivos y alternativos, así como en los medios propios de las universidades y centros de estudio vinculados a los nodos CLAIP.

Este esfuerzo culminó en el desarrollo reportajes en medios locales y alternativos sobre la campaña, así como en la masiva divulgación de algunas notas de prensa a nivel internacional.

- *Webinars*, conferencias y conversatorios online:

El Plan de Comunicación contó entre sus actividades relevantes con la participación en espacios online de divulgación, formación y reflexión con la intención de propiciar el análisis crítico sobre la normalidad precedente a la pandemia, dar a conocer el decálogo del manifiesto, así como estimular la incorporación del público diana a los equipos de trabajo. Miembros el GM, así como de los distintos equipos de trabajo fueron invitados a participar en espacios de diversa índole (formativos, de reflexión o de información y divulgación), quienes los aprovechaban para compartir los distintos materiales audiovisuales producidos, así como las "Tarjetas Reflexivas" más exitosas.

- Materiales audiovisuales:

Se elaboraron, editaron y difundieron 4 tipologías de video: "video-manifiesto" en idioma portugués y español destinados a divulgar los puntos más significativos del manifiesto; "video-reportajes" producidos con la intención de profundizar sobre cada uno de sus puntos y que fueron elaborados mediante la edición de entrevistas sostenidas vía *Zoom* con activistas expertos participantes en la propia campaña; y, "video-danza" y "video-payasería", producidos con la intención de incorporar a la campaña un lenguaje artístico que facilitara la llegada a un público más amplio. Cada uno de los videos editados fueron difundidos en las redes sociales de la campaña, colgados en el canal de *YouTube* y subidos a la página oficial.

- Cuñas y guiones para videos animados:

La actividad de elaboración de videos terminó por desembocar en la creación de un equipo de trabajo llamado "cuñas y videos animados", cuya función sería la de redactar guiones para la grabación de cuñas de radio y la producción de videos animados en los que se desarrollaran diversos aspectos relacionados con los puntos del manifiesto. Varios de los guiones creados se encuentran, en esta cuarta fase, en proceso de producción.

- Dinámica: "Dibujando una nueva normalidad":

El "nodo Chile" de la campaña complementó el Plan de Comunicación con una dinámica, "dibujando una nueva normalidad", dirigida al público infantil. La dinámica consistió en la estimulación de la elaboración de dibujos con niños y niñas en el ámbito familiar, comunitario y escolar. La dibujos debían reflejar cómo los y las niñas imaginaban la nueva normalidad. La posterior recolección y publicación de los dibujos serviría para estimular reflexiones e ideas sobre la imagen que de la nueva normalidad tenían los niños y niñas participantes. Dinámica: "Tarjetas analógicas-guerrilla": El grupo de reflexión y acción directa "Eje Cultura de Paz" impulsó la dinámica "tarjetas analógicas-guerrilla", consistente en la intervención del espacio público de municipios en los que habitan activistas de la campaña mediante la pega de *stickers* y carteles elaborados con frases de las "Tarjetas Reflexivas" o la distribución en mano de éstas con la intención de propiciar un intercambio

dialógico con el público diana. Algunas de estas "Tarjetas analógicas-guerrilla" fueron utilizadas en las movilizaciones del Paro Nacional de Colombia, así como en las jornadas del día del trabajador en distintos países de la región.

- Cursos y talleres formativos:

El Plan de Comunicación incluyó la planificación de diversos talleres y cursos formativos destinados al público diana. Los grupos de reflexión y acción directa "Eje Cultura de Paz" y "Eje Educación" desarrollaron una serie de *webinars* y conversatorios retransmitidos en el *Facebook* de la campaña pensados como propedéuticos de un posterior curso de formación a formadores sobre Educación para la Paz que se encuentra en pleno proceso de diseño colectivo. Adicionalmente, el "nodo Chile" elaboró un currículo de un curso destinado a propiciar la formación y reflexión colectiva en torno a cada uno de los puntos del manifiesto. De igual forma, el GM inició las gestiones con el Instituto Pensamiento y Cultura de América Latina (IPECAL) para ofrecer un curso gratuito en torno al manifiesto y sus puntos.

- XII Congreso Latinoamericano de Investigación para la Paz:

La tercera fase de la campaña concluyó con la articulación del XII Congreso Latinoamericano de Investigación para la Paz al Plan de Comunicación, convirtiendo al congreso en un espacio de intercambio "generador de reflexiones, ideas y propuestas destinadas a impulsar el desarrollo de una nueva normalidad que le devuelva el valor a la vida" (CLAIP, 2021).

La organización del congreso se reveló como uno de los desafíos más importantes de la campaña, tanto por la magnitud del evento, como por el esfuerzo de coordinación académica y logística que supuso para el GM y los diversos equipos de trabajo, grupos de acción directa y nodos que trabajaron en coordinación con los recursos humanos que tanto el IUDPAS de la UNAH, como el Centro Regional de Investigaciones Multidisciplinares (CRIM) de la Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM) y el CLAIP pusieron a disposición para las labores de comunicación, gestión académica y soporte técnico. La convocatoria del congreso requirió de la elaboración de nuevas artes y materiales de difusión acordes con la línea gráfica de la campaña, del diseño de una página web y de la apertura de un canal de *Youtube*⁷ (desde los que se compartirían sus contenidos en las redes sociales de la campaña).

- Libro-manifiesto "Una nueva normalidad es posible y necesaria":

El Plan de Comunicación de la campaña incluyó la elaboración y publicación de un libro colectivo que desarrollara el contenido del manifiesto con la finalidad de servir como herramienta formativa y de reflexión inspiradora de la construcción participativa de una nueva normalidad justa para el conjunto de América Latina. La obra, a punto de entrar al proceso de edición y maquetación final, cuenta con la colaboración de autores de relevancia en cada una de las temáticas que los puntos del manifiesto abordan, como Carlos Taibo, Úrsula Oswald, Estela Quintar, Manuel Montañés, el Padre Javier Giraldo, Breny Mendoza o Roberto Crema.

i) Recursos materiales, económicos y humanos:

El desarrollo de las campañas fue impulsado por el GM y el conjunto de equipos de trabajo, grupos de acción directa y nodos conformados a lo largo del proceso. La colaboración voluntaria no remunerada de todas las personas implicadas fue imprescindible en cada una de las fases del proceso. Las personas que conformaron el GM y los equipos de trabajo fueron los responsables del diseño conceptual de las campañas, la imagen, la línea gráfica, la elaboración de los materiales de difusión, y la producción de materiales audiovisuales poniendo a disposición, incluso, sus propios recursos.

7. Canal del XII Congreso Latinoamericano de Investigación para la Paz: <https://www.youtube.com/channel/UCsfsgswgKUNRfeXzWkglhg>

La página Web de la campaña fue diseñada por el personal del Área de Sistemas del Instituto Universitario en Democracia, Paz y Seguridad. El dominio y el alojamiento de ésta forman parte de los recursos privados de parte del GM. La página web del Congreso, el dominio y alojamiento fue costeado por el CLAIP, mientras que las diversas salas de emisión de las ponencias del congreso fueron cedidas por parte de la UNAH y de la UNAM. Por su parte, la reproducción de los carteles y *stickers* de las "Tarjetas Reflexivas" fue financiada con recursos propios de los participantes. La implementación de las campañas contó con la participación de más de 200 activistas como sujetos del proceso, contando estudiantes universitarios, profesores, investigadores y miembros de organizaciones y movimientos sociales de América Latina.

j) Control de resultados:

El control de resultados se realizó teniendo en cuenta los indicadores que se detallan en la tabla 1. Estos fueron definidos progresivamente, con la intención de aportar datos relativos al alcance e impacto de la campaña durante su sistematización.

Tabla 1. Alcance de la campaña según indicadores

Indicador y meta planificada	Alcance
Número de firmantes (2500) del "manifiesto por una nueva normalidad".	Más de 300 académicos (incluyendo a maestros como Boaventura de Sousa, Betsy Reardon o Carlos Taibo), organizaciones sociales, activistas e investigadores de la paz firmaron el manifiesto antes de su difusión general. Posteriormente, 5108 personas se adhirieron vía <i>Change.org</i> .
Número de "Tarjetas Reflexivas" elaboradas (100) y difundidas (100) en las redes sociales de la campaña.	Más de 200 "Tarjetas Reflexivas" fueron construidas participativamente durante el desarrollo de la campaña y más de 100 fueron publicadas desde marzo hasta noviembre de 2020. A la fecha, más de 100 tarjetas elaboradas se encuentran a la espera de reactivar su publicación.
Alcance orgánico (1000) de las "Tarjetas Reflexivas" en las publicaciones de las cuentas oficiales de la campaña.	Las publicaciones realizadas en la cuenta oficial de <i>Facebook</i> tuvieron un alcance orgánico mínimo de 1000 y máximo de 10000. Números similares se alcanzaron en la cuenta de <i>Instagram</i> , pero significativamente menores en la cuenta de <i>Twitter</i> . El alcance de las Tarjetas Reflexivas en las publicaciones que se realizaban en la plataforma de <i>Facebook</i> de la UNAH (con más de 300,000 seguidores en 2020) fue masivo, llegando a superar los 500 <i>likes</i> orgánicos, los 100 comentarios y los 150 compartidos.
Número de seguidores (2000) en las cuentas oficiales de la campaña.	Se alcanzaron 2366 seguidores orgánicos en la cuenta oficial de <i>Facebook</i> , y un número menor en el resto de redes sociales.
Número de noticias o reportajes (25) realizados por medios de comunicación sobre las campañas.	Se publicaron más de 40 notas en medios digitales, impresos y radiales de Honduras, España, México, Colombia y Argentina. La agencia EFE divulgó una nota de prensa que fue incluida en prestigiosos medios latinoamericanos y españoles.
Número de participaciones (20) en <i>webinars</i> , conferencias, foros y conversatorios online.	Más de 40 participaciones en foros, <i>webinars</i> , conferencias y conversatorios de páginas de medios de comunicación, organizaciones sociales, universidades y centros de estudio de América Latina y España.
Número de videos y guiones (10) producidos.	2 "video-manifiesto", 3 "video-reportajes", 1 "video-danza" y 1 "video-payasaria" fueron publicados hasta la fecha. 7 "video-reportajes" se encuentran en proceso de producción, junto con 5 guiones para cuñas y videos animados.
Numero de equipos de trabajo conformados (10).	Más de 20 equipos de trabajo compuestos por un total de más de 150 personas fueron conformados a lo largo del desarrollo de la campaña.
Número de propuestas de ponencias remitidas (150) al XII Congreso Latinoamericano de Investigación para la Paz.	300 propuestas de ponencia recibidas de más de 400 autores de más de 25 países de la región y el mundo sobre temas vinculados a los puntos del manifiesto.
Número de inscritos como oyentes (1500) al XII Congreso Latinoamericano de Investigación para la Paz.	68 universidades, centros de estudio e investigación, organizaciones y movimientos sociales auspiciaron el Congreso. 3821 inscritos como oyentes. El 35% de ellos de Honduras, el 20% de Colombia, y el 12% de Brasil, lo que coincide con los 3 nodos más activos de la campaña.

Lecciones aprendidas y reflexiones derivadas de la sistematización

Seguidamente se da cuenta de las reflexiones y lecciones aprendidas que sobre los aspectos intervinientes (facilitadores y limitantes) del desarrollo de la campaña se produjeron en la sistematización. Estos aportes, considerados útiles para el diseño y promoción de iniciativas de comunicación similares, contribuyeron a potenciar el proceso:

A. Recurrir a una metodología participativa horizontal, dialógica y sentipensante que tuvo en cuenta la generación de lazos afectivos y el intercambio de conocimientos e ideas entre participantes en grupos reducidos se consideró una fortaleza de la campaña, especialmente relevante para propiciar la integración, la identificación y la acción grupal colectiva.

- En principio, la metodología de trabajo en equipo ayudó a la generación de vínculos personales y afectivos que a su vez potenciaron la construcción de grupalidad orientada a la acción colectiva y sentipensante. Entre más horizontalidad e intensidad del vínculo se evidenció mayor estabilidad e integración de las propuestas. Por su parte, la pauta de una participación horizontal, dialógica y sentipensante abrió el ejercicio de una nueva normalidad como vivencia, más allá del elemento discursivo de la campaña, involucrando a los participantes como sujetos activos en la construcción de Paz Transformadora (Ramos, 2021b). Esto coincide con la visión eutópica propuesta por Juris (2018): *"Somos juntos... y eso aumenta nuestro propio compromiso personal con la campaña y le da sentido a lo que lo que hacemos porque no sólo sacamos adelante actividades. Es que también construimos algo bonito juntos"*.
- Una deriva interesante del trabajo en equipo fue la capacidad reflexiva y crítica que potenció lecturas de realidad renovadas, así como la construcción de conocimientos nuevos y el desarrollo de capacidades, habilidades y destrezas *"muy valiosas para entender lo que sucede a nuestro alrededor y animarnos a cambiarlo"*. Estas reflexiones podían terminar en propuestas concretas de acción que se integraban en el Plan de Comunicación, lo que funcionaba como mecanismo de retroalimentación y *engagement* al potenciar el sentido de identidad. A pesar del agobio manifestados en algunos casos, el compromiso y el liderazgo asumido los líderes inter-pares en esos equipos de trabajo fue reconocido como uno de los factores que más significativamente influyó en el desarrollo de la campaña.

B. La vinculación de líderes inter-pares como dinamizadores de equipos de trabajo facilitó el acercamiento, el intercambio y el reconocimiento entre participantes así como la emergencia del "sentipensamiento en flujo" (Moraes y de la Torre: 2002) necesario para definir el quehacer del equipo (el establecimiento de objetivos y de la ruta crítica de acción, la convocatoria de encuentros y reuniones de trabajo, la valoración de la frecuencia e intensidad precisa de éstas para lograr avances sin resultar extenuante, o el establecimiento de mecanismos de coordinación y el desarrollo de herramientas de trabajo y seguimiento), así como para generar reflexiones de segundo orden relacionadas con el cambio social y la construcción de paz transformadora en sus diversas dimensiones: *¿cómo vivimos?, ¿por qué y para qué vivimos como vivimos?, ¿qué consecuencias tiene?, ¿qué alternativas podemos pensarnos?...*

- Las habilidades, destrezas y conocimientos requeridos para la dinamización participativa y el hecho de haber tenido experiencias de dinamización grupales previas, fueron destacados como elementos facilitadores intervinientes a la hora de potenciar el trabajo en equipos. Especialmente en la moderación de los debates e intercambios dialógicos para compatibilizar ideas o propuestas de trabajo diversas, en el manejo de las situaciones de tensión, y en la gestión de la frustración cuando las actividades implementadas no lograban el alcance esperado: *"a veces era difícil lograr que todos participaran del debate y que las propuestas lograran recoger el deseo de todos... pero lo lográbamos poco a poco, a medida que nos íbamos conociendo"*.
- La motivación, la capacidad de transmitirla contagiando *"buenas vibras"*, y la constancia de quienes lo lograban fueron aspectos que durante la sistematización se consideraron muy relevantes a la

hora de generar una dinámica de trabajo positiva capaz de sostener en el tiempo la actividad grupal. En aquellos equipos en los que se mantuvieron estables estas variables, no solo se construyeron colectivamente más propuestas, sino que también se implementaron más, y durante más tiempo.

- El dinamismo de los líderes inter-pares también fue considerado relevante para potenciar la vinculación de sus propias redes al proceso (Lazarsfeld, Berelson y Gaudet, 1948). Especialmente las de amistad, familiares, laborales y las constituidas en el ámbito universitario.

C. La ascendencia que tanto el GM como algunos líderes inter-pares cosecharon en sus respectivos equipos de trabajo fue considerada un factor significativo para el desarrollo de la campaña, así como para el mantenimiento de las actividades pese al decrecimiento de la participación o la deserción de activistas que se produjo durante algunos momentos del proceso.

- La oportuna convocatoria de espacios de encuentro y reflexión en los equipos de trabajo con miembros del GM cuando, a entender de los líderes inter-pares, el vigor de la acción colectiva menguaba peligrosamente se reveló efectiva para mantener prendida la llama, e, incluso, para darle oxígeno: *"la verdad es que después de que nos reunimos con ustedes, la cosa mejoró"*. Las charlas personales, así como la participación en actividades de ocio y tiempo libre también tenían efecto.

- Si bien, fue posible constatar que tanto la ascendencia, como la capacidad motivadora, e, incluso, los lazos afectivos contraídos, tenían sus límites: no resultaban efectivos ante el incremento de las cargas laborales o académicas, ni ante eventualidades derivadas de la crisis provocada por la pandemia. Cuando estas situaciones se producían en mayor número, se generaba un cierto *"desánimo contagioso"* y una suerte de *"pérdida de sentido"* que deterioraba el funcionamiento colectivo del proceso: *"es que nos preguntábamos, ¿será que lo estamos haciendo bien?, ¿será que no interesa más?, ¿será que tiene sentido continuar si somos solo unos pocos?"*.

- Especialmente importante para hacer frente a esta situación cuando se daba con líderes inter-pares o miembros del GM era producir un rápido relevo en las responsabilidades y labores de dinamización: *"cuando estuve mal, enseguida agarró viaje la compañera... y eso fue muy bueno porque ya cuando estuve mejor me pude reincorporar"*.

D. La definición del conjunto de contenidos que se producía mediante este proceso de acción-reflexión horizontal, dialógico y sentipensante descansaba en la capacidad para articular ideas y propuestas transductivamente. Es decir, las nuevas sobre las anteriormente planificadas o implementadas. Mediante esta fórmula se lograba concretar el rol de sujeto del público meta en el proceso, potenciándose su identificación con éste.

- El sentirse parte de lo que se hacía fue reconocido por los participantes como un hecho clave para su continuación en el proceso porque *"en este espacio sí se tienen en cuenta las propuestas o las ideas de cada quien"*. En ocasiones tensiones emergían entre participantes por la dificultad (y el tiempo) que entrañaba asumir que todas las propuestas contaran y se vertebraran con las anteriores: *"nos tocaba esperar a que también lo revisara el otro equipo y el GM para lograr una coherencia en la imagen y lógica de todo"*. Esta tardanza en la implementación de nuevas propuestas, fue considerado un factor limitante.

E. La estructura organizativa policentrada configuraba una suerte de red horizontal distribuida (Baran, 1962), en la que el GM ejercía labores de coordinación, mientras que todos los equipos de trabajo y nodos funcionaban autónomamente, comunicándose entre sí. Esto permitía que las diversas iniciativas pudieran complementarse las unas con las otras permitiendo la participación desde múltiples puntos, de modo colaborativo (Ortiz, 2016).

- Sin embargo, el funcionamiento de esta estructura, en la cotidianidad del proceso, terminó conformando una suerte de diagrama de estrella, en el cual, el GM ocupaba la posición central y quedaban los diferentes equipos y nodos aislados entre sí. Las reflexiones sobre las causas de ello abordaron desde cuestiones relacionadas con la ascendencia de los liderazgos del GM (*"uno quiere que todo funcione bien y por eso siempre pregunta antes al GM"*) hasta cuestiones relacionadas

con la cultura de participación dominante ("*tenemos en la cabeza lo de preguntar al maestro si está bien y esperamos que sean otros lo que aprueben la iniciativa y tomen las responsabilidades. A mí me cuesta muchísimo animarme... es como si estuviera haciendo algo mal, como si estuviera traicionándolos*").

- La estrategia de reforzar la convocatoria entre seguidores de la campaña en redes sociales y firmantes del manifiesto, así como entre colegas y contactos personales, con la intención de conformar nuevos grupos de acción directa por ejes del manifiesto, contribuyó a revertir la tendencia a la centralidad. Si bien, la intermitencia en la participación de los actores convocados dificultó sobremanera su integración, e, incluso, condenó a algunos de estos grupos a su extinción.

F. La publicación del "Manifiesto por Una Nueva Normalidad" y la permanente divulgación de las "Tarjetas Reflexivas", videos y actividades formativas, de reflexión e interacción con el público meta, tuvieron como consecuencia la ampliación la red de acción de CLAIP. En esto jugaría un papel considerado fundamental, por un lado, la habilidad demostrada por los líderes inter-pares para integrar al público meta, y, por otro, la imagen proyectada durante la campaña (también a través de las publicaciones en medios de comunicación de masas y universitarios), especialmente contribuyente a generar credibilidad, potenciar la reputación de la propia organización y propiciar su crecimiento y continuidad (Losada, 2002; Sotelo, 2008; Rodrich, 2012; Arceo, 2004; Herranz de la Casa, 2010).

- Si bien, es pertinente señalar que las restricciones impuestas por el algoritmo de las principales redes sociales (especialmente de *Facebook* e *Instagram*), unido a la imposibilidad de acceder a los datos de contacto de los firmantes del manifiesto al haber utilizado la plataforma *Change.org*, limitó sobremanera la posibilidad de conformar una red mucho más extensa. El debate alrededor de esta situación en el marco de la sistematización concluyó de manera contundente: "*no podemos construir la nueva normalidad recurriendo a publicidad paga que lo único que termina haciendo es enriqueciendo aún más a los multimillonarios dueños de las redes sociales*".

- La exploración de otras vías para potenciar el alcance (medios de comunicación de masas, medios universitarios, alternativos y locales, así como páginas de redes sociales con numerosos seguidores) culminó con la publicación de notas de prensa y de "Tarjetas Reflexivas" en diversos medios de comunicación, páginas web y redes sociales; y, si bien esto no redundó en una mayor vinculación de activistas al proceso, sí contribuyó a la proyección de una imagen "*de prestigio*" en sintonía con la reputación del propio CLAIP.

- No en vano, el entramado relacional que el proceso participativo de la campaña tejió en el tiempo fue considerado como uno de los aspectos más relevantes para el éxito cuantitativo y cualitativo del XII Congreso Latinoamericano de Investigación para la Paz, al constituirse, por un lado, como el congreso más grande en la historia de CLAIP, y, por otro, al posibilitar la presentación de decenas de experiencias prácticas de construcción de paz desde las bases e intervenciones artísticas junto con ponencias académicas derivadas de investigaciones al uso.

- Los escasos conocimientos sobre ciberactivismo y comunicación en el entorno de Internet y las redes sociales fueron considerados durante la sistematización como un obstáculo para el mejor aprovechamiento de los logros cosechados.

G. A medida que el concepto de "nueva normalidad" era incorporado a las estrategias de comunicación de los diferentes gobiernos de la región, éste perdía el carácter movilizador inicial que tuvo, generando cierto escepticismo en parte de las personas vinculadas, así como haciendo mella en la capacidad de generar nuevas adhesiones e interés en el público meta.

- Llegados a este punto, se reconoció la necesidad de hacer un alto en el camino y tal vez un viraje completo en la estrategia de comunicación, teniendo en cuenta que "*aunque me falta tiempo, me sobran ganas. Hay mucho que hacer y lo que hicimos hasta la fecha, lo hicimos y es un montón: ¡un montón!*".

- Y que, "no siempre la indiferencia del público es voluntaria. Muchas veces no participamos más porque el tiempo se lo tenemos que dedicar voluntariamente a subsistir".

Conclusiones

El Plan de Comunicación construido participativamente, el alcance de la campaña y el conjunto de reflexiones y lecciones aprendidas emanadas de la sistematización realizada permiten concluir que el proceso seguido para el diseño, implementación y seguimiento de la campaña participativa para la Paz Transformadora "una nueva normalidad es posible y necesaria" contribuyó a:

1. Generar una corriente de opinión crítica con la realidad social, política y económica precedente al estallido de la pandemia COVID-19 gracias a la estimulación de la reflexión y la sensibilización que implicó la participación deliberativa de los diferentes actores vinculados a la construcción colectiva de la campaña, así como la difusión de sus materiales y el desarrollo de sus actividades.
2. Vincular al público meta de la campaña en equipos de trabajo dinamizados por líderes inter-pares (profesores y estudiantes de los principales nodos de CLAIP) en los que se potenciaba el intercambio y la generación de lazos afectivos, el crecimiento personal, la identificación grupal y la acción-reflexión colectiva para la transformación social y la construcción de "una nueva normalidad" eutópica mediante la vivencia de un activismo grupal, colaborativo, sentipensante, horizontal, dialógico, autoorganizado, responsable y autónomo.
3. Fortalecer y ampliar la estructura organizativa de CLAIP gracias a la incorporación de nuevos miembros, así como al fortalecimiento de la red de relaciones interpersonales que en los principales nodos de CLAIP vinculados a la campaña supuso el trabajo de impulso de la campaña.

El proceso vivido hasta la fecha inspiró a quienes lo protagonizaron (y protagonizamos) a continuar haciendo camino al andar, juntos y juntas, sentipensando de la mano... como una fórmula capaz de incentivar el desarrollo de un movimiento social latinoamericano orientado a la construcción colectiva la nueva normalidad.

Referências Bibliográficas

- Alvarado, M.C. (2012). La publicidad en el marco de la comunicación para el desarrollo: hacia un nuevo modelo de publicidad para el cambio social, *CIC: Cuadernos de información y comunicación*, 17, 191-207.
- Arceo Vacas, A. (2004). La imagen y las relaciones públicas versus la reputación y la comunicación corporativa. En Otero Alvarado, M.T. (Coord.), *I Congreso Internacional de Investigadores en Relaciones Públicas: Facultad de Comunicación de la Universidad de Sevilla*, 12-27.
- Baran, P. (1962). On distributed communications networks, pp.1-40. California: *Rand Corporation*. www.rand.org/content/dam/rand/pubs/papers/2005/P2626. [15/09/2015].
- Bono, E. de (1970). *El pensamiento lateral. Manual de creatividad*. Paidós
- CLAIP (2020). Manifiesto por Una Nueva Normalidad, *Revista Latinoamericana Estudios de la Paz y el Conflicto, Volumen 1*, (2), 167-173. <https://doi.org/10.5377/rlpc.v1i2.9973>
- CLAIP (2021). Convocatoria al XII Congreso Latinoamericano de Investigación para la Paz, una nueva normalidad es posible y necesaria, CLAIP 2021, <https://claip.org/ElCongreso.html>
- Castells, M. (2009). *Comunicación y poder*, Alianza Editorial.
- Defleur, M.L. y Dennis, E.E. (1991). *Understanding Mass Communication*. Boston: Houghton Mifflin Company.

- Downing, J. (1984). *Radical Media: The political experience of alternative communication*. Boston: South End Press.
- Fals Borda, O. (1993). La investigación participativa y la intervención social, *Documentación social*, Núm. 92, 9-22.
- Freire, P. (2005). *Educação como prática da liberdade*. Rio de Janeiro: Paz e Terra.
- Freire, P. (1983). *Extensão ou comunicação?*. Rio de Janeiro: Paz e Terra.
- Freire, P. (1971). *Pedagogía del oprimido*. Siglo XXI.
- Grunig, J. y Hunt, T. (1984). *Managing Public Relations*. Ney York: Holt, Rinehart and Winston.
- Gumucio, A. (2001). *Haciendo olas: historias de comunicación participativa para el cambio social*. New York: The Rockefeller Foundation
- Herranz de la Casa, J.M. (2010). Gestión de la comunicación en las organizaciones sociales: fortaleciendo la transparencia y la reputación. *Temas de comunicación*, N.o 21, 53-71.
- Iosifidis, A., Tsapanos, N. y Pitas, I. (2016). Graphs in Social and Digital Media. En: Pitas, I. (Ed.). *Graph-based social media analysis* (pp.1-19). Florida: CRC Press
- Jara, O. (2014). *La sistematización de experiencias. Práctica y teoría para otros mundos posibles*. México: Alforja y Concejo de Educación de Adultos de América Latina (CEAAL).
- La Porte, J.M. (2005). Potencialidad creativa de la comunicación interna en el tercer sector. *Palabra Clave*, N.o 12, 133-165.
- Lasswell, H.D. (1927). *Propaganda technique in the World*. Nueva York: War. Alfred A. Knopf.
- Lazarsfeld, P., Berelson, B. y Gaudet, H. (1948). *The People Choice*. New York: Columbia University Press.
- Losada Díaz, J.C. (2002). Los medios de comunicación como generadores de imagen corporativa: los públicos internos. *Comunicación y Sociedad*, Vol. 15, N.o 2, 95-113.
- McAdam, D. y Rucht, D. (1993). The Cross-National Diffusion of Movement Ideas, *Annals of the American Academy of Political and Social Science*. 558, 56-74.
- Marí, V. (2008). Claves para la incorporación creativa de las tecnologías de la información y la comunicación a los movimientos sociales. En: Gumucio-Dragón, A., y Tufte, T., (Comp.). *Antología de comunicación para el cambio social*. South Orange: Consorcio de Comunicación para el Cambio Social.
- Marí (2011). *Comunicar para transformar, transformar para comunicar. Tecnologías de la información desde una perspectiva de cambio social*. Madrid: Editorial Popular.
- Maturana, H. y Varela, F. (1996). *El árbol del conocimiento*. Madrid: Debate.
- Max-Neeff, M., Elizalde, A., y Hopenhayn, M. (1986). *Desarrollo a Escala Humana: una opción para el futuro*. Icaria.
- Melucci, A. (1989). *Nomads of the Present. Social Movements and Individuals Needs in Contemporary Society*. Londres: Hutchinson Radius.
- Montañés, M. (2008). La Matriz Reflexiva: justificación y procedimiento. En Matínez, Z. y Blas, A. (Coords.) *Poder político y participación = Demokrazia* (pp. 173-180). Servicio Central de Publicaciones..
- Montañés, M. y Lay-Lisboa, S. (2019). Teoría, metodología y práctica de la producción de posiciones discursivas. (Un ejemplo: El caso de los discursos de la infancia sobre el mundo adulto), *Empiria*, Número 43, 89-115. <https://doi.org/10.5944/empiria.43.2019.24300>
- Montañés, M. y Ramos Muslera, E.A. (2012). La paz transformadora: una propuesta para la construcción participada de paz y la gestión de conflictos desde la perspectiva sociopráctica. *OBETS Revista de Ciencias Sociales, Volumen 7, Número 2*, 241-269 doi: <http://dx.doi.org/10.14198/OBETS2012.7.2.04>

- Montañés, M. y Ramos Muslera E.A. (2019). La participación del estudiantado en el diseño curricular de la educación para la paz transformadora. *OBETS Revista de Ciencias Sociales, Volumen 14*, Número 2, 437-470 doi: <http://dx.doi.org/10.14198/OBETS2019.14.2.06>
- Montañés, M. y Ramos Muslera, EA. (2020). La *resolumentación* de conflictos en el ámbito educativo de manera participada, *Revista Latinoamericana Estudios de la Paz y el Conflicto*, 2(3), 85-97. <https://doi.org/10.5377/rlpc.v2i3.10339>
- Moraes, M. y de la Torre, S. (2002). Sentipensar bajo la mirada autopoietica o cómo reencantar creativamente la educación, *Revista Creatividad y Sociedad. No. 2*, 41-56. <https://bit.ly/2JZGu3w>.
- Orduña, O. I. (2012). *Relaciones Públicas: la eficacia de la influencia*. Madrid: Esic Editorial.
- Ortiz, R. (2016). Estrategias de comunicación interpersonal y pública en los movimientos sociales. Transformaciones de las redes informales y de los repertorios en la era de la web social, *OBETS. Revista de Ciencias Sociales, Vol. 11*, N.1, 2016, pp. 211-254. <https://doi.org/10.14198/OBETS2016.11.1.09>
- Osborn, A.E. (1953). *Applied imagination*. Scribner.
- Passy, F. (2003). Social Networks Matter. But How?. En Diani, M. y McAdam, D. (Eds.) *Social Movements and Networks: Relational Approaches to Collective Action* (pp. 21-48). Oxford: OUP Oxford.
- Peruzzo, C. (2008a). Conceitos de comunicação popular, alternativa e comunitária revisitados. Reelaboraões no setor. *Palavra Clave, 11*, 2, 367-379.
- Peruzzo, C. (2008b). La participación popular en la comunicación como estrategia para extender el ejercicio de la ciudadanía. En: Gumucio-Dragón, A. y Tufte, T. (Comp.). *Antología de comunicación para el cambio social*. South Orange: Consorcio de Comunicación para el Cambio Social.
- Ramos Muslera, EA. (2013). *Teoría y práctica del conflicto social y la paz desde la perspectiva sociopráctica. La construcción participada de convivencias pacíficas en entornos socialmente vulnerables*. Tesis Doctoral, Universidad de Valladolid.
- Ramos Muslera, EA. (2015). *Paz Transformadora (y Participativa). Teoría y método de la paz y el conflicto desde la perspectiva sociopráctica*. IUDPAS-UNAH.
- Ramos Muslera, EA. (2016). El proceso de construcción de paz colombiano más allá de la negociación: una propuesta desde la Paz Transformadora y Participativa, *Revista Ágora USB, 16*(2), 513-532.
- Ramos Muslera, EA. (2019). Práxis participativa de la paz transformadora: teoría y método. En Pérez de Armiño, K., y Ziriñ, I., (Coords.), *Pax Crítica. Aportes teóricos a las perspectivas de paz posliberal* (pp. 425-471). Tecnos.
- Ramos Muslera, EA. (2021). Transformative and Participative Peace: a theoretical and methodological proposal of epistemology for Peace and Conflict Studies. En Oswald Ú. y Günter Brauch, H. (Eds.), *Decolonising Conflicts, Security, Peace, Gender, Environment and Development in the Anthropocene* (Pp. 187-208). Springer, The Anthropocene: Politik—Economics— Society— Science (Volume 30).
- Ramos Muslera, EA. (2021b). Paz y participación en la disciplina de los Estudios de la Paz y el Conflicto, *Revista Latinoamericana Estudios de la Paz y el Conflicto, Volumen2*, (4), 49-64. <https://doi.org/10.5377/rlpc.v2i4.11425>
- Ramos Muslera, Esteban A. y Montañés, M. (2021). Proceso participativo de diseño e implementación de campañas de comunicación a favor de la paz transformadora, *UTOPIA Y PRAXIS LATINOAMERICANA*, 26, número 95, 172-188 <http://doi.org/10.5281/zenodo.5246417>
- Rodrich Portugal, R. (2012). Fundamentos de la Comunicación Institucional: una aproximación histórica y conceptual de la profesión. *Revista de Comunicación*, N.o 11, 212-234.
- Rovira, G. (2013). De las redes a las plazas: la web 2.0 y el nuevo ciclo de protestas en el mundo, *Acta Sociológica, Volumen 62*, 105-134. [https://doi.org/10.1016/S0186-6028\(13\)71001-6](https://doi.org/10.1016/S0186-6028(13)71001-6)

- Sotelo Enríquez, C. (2008). *Introducción a la comunicación institucional*. (3aed.). Barcelona: Ariel.
- Tarrow, S. (1997). *El poder en movimiento: los movimientos sociales, la acción colectiva y la política*. Madrid: Alianza.
- Torres, A. (1998). La sistematización de experiencias educativas: reflexiones sobre una práctica reciente. *Tercer congreso Iberoamericano y caribeño de agentes de desarrollo sociocultural y comunitario*. La Habana, octubre de 1998. Disponible On- line (<https://bit.ly/32Kcxxa>) (Consultado el 1-07-2018).
- Tufte, T. (2015). *Comunicación para el cambio social*. La participación y en empoderamiento como base para el desarrollo mundial. Barcelona: Icaria Editorial
- Xifra Triadú, J (2005). *Planificación estratégica de las relaciones públicas*. Barcelona: Paidós.