

# Gestión del Conocimiento

## **Estudio de caso Campaña Convivir Sembrar Paz**

**Consultor: Alberto Bonadona Cossío**

## 1. Introducción

En 2009 el Programa Conjunto: Promoviendo el Cambio en Paz (PC) se formuló en un entorno de conflicto en distintos lugares y esferas de la sociedad boliviana. Las transformaciones introducidas a través del proceso Constituyente generaron inevitables resistencias por algunas esferas de poder. Las confrontaciones que surgieron nos colocaron en repetidas ocasiones al borde de situaciones que pudieron generalizar el uso de la violencia.

El proceso constituyente proponía el surgimiento de un Estado Plurinacional, autónomico y comunitario. Estos tres ejes fueron abordados a través de la intervención del Programa Conjunto Promoviendo el Cambio en Paz (2009-2012), apoyando así al Estado, a los movimientos sociales y a instancias de la sociedad civil en la construcción de este nuevo paradigma.

La sociedad boliviana transita de una democracia representativa formal a una democracia con mayor participación directa de diferentes comunidades sociales antes excluidas y requiere que la nueva institucionalidad creada a partir de la Constitución Política del Estado (CPE) se consolide previniendo, atenuando y, principalmente, gestionando constructivamente los potenciales conflictos que tal transformación genera. Asimismo, se debe velar porque las transformaciones se gestionen pacíficamente dentro de marcos institucionales democráticos de respeto por las minorías y de la mayor inclusión de grupos tradicionalmente vulnerables y excluidos.

La sistematización de las experiencias del Programa a través de estudios de casos<sup>1</sup> nos permitirán evaluar en que medida cada intervención y el conjunto de estas contribuyeron a disminuir las posibilidades de confrontación en los ámbitos de riesgo y, por lo tanto, a generar, en la medida de lo posible, en las diferentes áreas en las que el Programa opera, mejores condiciones para desarrollar una cultura de paz y de convivencia democrática en el nuevo Estado Plurinacional.

En este caso se sistematiza la experiencia de la Campaña Convivir Sembrar Paz, en su segunda etapa 2010-2012 que tenía como objetivo principal promover la sensibilización ciudadana y propiciar espacios de reflexión sobre los valores de la paz, la convivencia y el diálogo como condición necesaria para construir una sociedad más justa y equitativa y acompañar la transformación del modelo de Estado en Bolivia, dentro de los márgenes del respeto a los derechos fundamentales, la búsqueda de consensos y la inclusión para el logro de los ODMs.

---

<sup>1</sup> Un estudio de caso consiste en la identificación de los procesos que condujeron al desarrollo de lecciones aprendidas y buenas prácticas que puedan ser replicados en distintos ámbitos.

## 2. Descripción de la intervención<sup>2</sup>

La Campaña Convivir Sembrar Paz la inició el Sistema de Naciones Unidas **en Bolivia en 2008**, a partir de la necesidad de promover espacios de diálogo y de consenso frente al riesgo latente de enfrentamientos generados por la polarización social y política que se evidenciaba en el país, durante el proceso constituyente y post constituyente.

En esta etapa se construye la línea discursiva y se integra su marca institucional a todas las agencias del SNU en Bolivia, que reproducen en sus documentos oficiales el logotipo y los mensajes comunes.

En la gestión 2010 – 2012, en que se incluye el Programa Conjunto a la campaña, se continúa y se consolida la línea discursiva original y desarrollan de manera integral y sostenida, iniciativas múltiples a través de los componentes indirectos (medios masivos), directos (intervención en espacios ciudadanos) y combinados (iniciativas ciudadanas en plataforma web). Se planteó estratégicamente como un elemento transversal al trabajo que desarrollaban las distintas agencias del SNU y las instituciones del Programa Conjunto “Promoviendo el cambio en paz” (PC), en sus diversas áreas de intervención como: autonomía, pluralismo jurídico, derechos humanos, igualdad de género, lucha contra el racismo y la discriminación, niñez, transparencia y lucha contra la corrupción, desarrollo legislativo y gestión constructiva de los conflictos.

Durante esta etapa la campaña se desarrolla en un contexto posterior a la etapa de crisis política institucional que, aunque se resolvió por la vía democrática y constitucional, había generado situaciones de intolerancia a la opinión divergente, división social y tensiones no resueltas que ponían en riesgo la estabilidad social y la inclusión de las nuevas minorías en el proceso de aplicación de los principios de la nueva Constitución Política del Estado. Por ello el **objetivo era promover la sensibilización ciudadana y propiciar espacios de reflexión sobre los valores de la paz, la convivencia y el diálogo como condición necesaria para construir una sociedad más justa y equitativa y acompañar la transformación del modelo de Estado en Bolivia, dentro de los márgenes del respeto a los derechos fundamentales, la búsqueda de consensos y la inclusión para el logro de los ODMs.**

Cuando se inicia la gestión 2011, la campaña ya se había consolidado en el imaginario colectivo como la iniciativa de intervención simbólica y de incidencia comunicacional que identificaba el esfuerzo del SNU, liderado por el PNUD, por promover los principios de la paz, la convivencia y el respeto como fundamentos para la construcción de una sociedad más justa, equitativa y democrática, aunque no poseía los suficientes recursos, la planificación definida y la suficiente coherencia estratégica que le permitiera trascender el ámbito institucional.

La estrategia de comunicación, para implementar la campaña, se basó en los siguientes principios orientadores:

---

<sup>2</sup> La Descripción de la intervención consiste en describir donde y cuando se realizó la experiencia, que actores participaron, con que objetivos deseados, las metodologías e instrumentos aplicados y las fases del proceso.

- Mensajes centrales únicos con temáticas múltiples
- Medios diversos
- Uso combinado de modelos comunicacionales de persuasión y educación
- Ejecución planificada y descentralizada
- Administración conjunta
- Evaluación de resultados y sostenibilidad

A partir de estos principios se definieron las siguientes **líneas de trabajo**:

- ✓ Los mensajes y la identidad de la campaña mantendrían la línea discursiva y los componentes gráficos e icónicos construidos en la fase 2008 – 2010.
- ✓ Se construiría un relato y una presentación nueva, adaptados al nuevo contexto público y los objetivos comunicacionales específicos de la gestión.
- ✓ La orientación discursiva debería tener como público objetivo primario a la ciudadanía y a través de ésta a las instituciones del Estado.
- ✓ La creación de productos, definición de conceptos argumentativos, planificación de actividades, seguimiento y monitoreo, ejecución y evaluación se encargaría a un equipo conjunto bajo la dirección de la Coordinadora Residente.
- ✓ El financiamiento y gestión administrativa se encargaría a la Unidad Ejecutora del Programa Conjunto con la participación de UNICEF, ONU Mujeres y OACNUDH, bajo la norma administrativa del PNUD.
- ✓ La campaña mantendría una centralidad en la administración de los contenidos discursivos y respetaría en la implementación, las estrategias y metodologías comunicacionales propias de cada una de las instancias responsables de la ejecución de las iniciativas.
- ✓ La base del trabajo comunicacional sería la integridad y equilibrio de acciones, entendidos como la difusión simultánea de los mensajes a través de: publicidad en medios masivos (radio, televisión y cine); gestión informativa (presencia de voceros en espacios informativos y publicaciones en prensa); plataforma web y actividades de intervención directa en espacios públicos (movilización e incidencia).
- ✓ Las intervenciones indirectas (mensajes transmitidos por medios masivos) deberían tener un correlato directo con las acciones de intervención pública (interactuación con la sociedad civil).
- ✓ La campaña debería gestionar, con prioridad, la participación y adscripción de agencias del SNU, instituciones públicas, empresas privadas y movimientos civiles para que apoyen las diversas actividades planificadas y se sumen a las iniciativas.

### **Objetivos institucionales**

Promover, en la sociedad boliviana, un cambio de sus valores de orientación referidos a la convivencia, la cultura de paz y el respeto a los derechos humanos, como referentes de comportamiento frente a las diferencias, en el marco de la Campaña Convivir Sembrar Paz del Sistema.

Promover, entre los actores ciudadanos y políticos del país, la importancia del diálogo y la tolerancia como instrumentos imprescindibles para la construcción del nuevo marco jurídico institucional emergente de la adecuación a la Constitución Política del Estado y para la consecución de los Objetivos del Milenio.

### **Objetivos estratégicos**

- Ejecutar las acciones de la estrategia en base a las demandas y necesidades de las instituciones nacionales asociadas y a la disposición favorable de las agencias.
- Incorporar los valores de la campaña “Convivir, sembrar paz” como ejes discursivos de todas las actividades comunicacionales del PC.
- Coordinar y articular las acciones de la estrategia al trabajo de las estructuras de comunicación existentes, tanto a nivel del SNU como de las agencias y las instituciones nacionales asociadas, que integran el PC.
- Articular los espacios de apoyo y asesoramiento comunicacional al Programa Conjunto, utilizando las herramientas, capacidades y recursos del Sistema de Naciones Unidas.
- Utilizar las campañas mediáticas como incentivo a la promoción del debate y la participación de la sociedad civil.

### **Objetivos comunicacionales**

- Apoyar, articular y coordinar, desde la perspectiva de la comunicación y la incidencia pública, las iniciativas, acciones y proyectos generados por el Programa Conjunto.
- Generar la identidad corporativa del Programa Conjunto y apoyar el posicionamiento de la campaña Convivir Sembrar Paz.
- Diseñar, gestionar, ejecutar y coordinar campañas y/o actividades comunicacionales, informativas y de incidencia, en forma directa o en alianza con actores del Programa Conjunto.
- Apoyar y generar una gestión efectiva de incidencia informativa del Programa Conjunto en medios de comunicación.
- Incorporar y promover la incorporación, en todas las campañas y acciones de comunicación masiva, los componentes de: interculturalidad, género y generación.

### 3. Recuperación de la memoria del Proceso<sup>3</sup>

Las fases del proceso se pueden resumir en las siguientes etapas:

#### **Etapas 1 – Organización**

La primera etapa de la campaña se concentró en la organización y articulación del equipo de planificación y ejecución, a través de varias reuniones, con las instancias que estaban relacionadas con la campaña y que habían determinado realizar acciones específicas. A partir de las iniciativas, se estructuró una planificación coherente con fases, etapas y responsables. El plan de campaña se aprobó en todas las instancias y se definió que fuera financiado por el Programa Conjunto previa aprobación de su Comité de Gestión.

En esta etapa se incluyen las iniciativas en el área, propias del Programa Conjunto, cuyos objetivos institucionales coinciden plenamente con los de la campaña, por lo que se articulan sin dificultad y logran la adscripción de las entidades del Estado y la sociedad civil que lo componen, en este esfuerzo común.

El equipo de planificación, coordinación y ejecución estuvo compuesto por representantes de las siguientes organizaciones:

- Oficina de la Coordinadora Residente del SNU
- Centro de Información de las Naciones Unidas
- Programa Conjunto Promoviendo el cambio en paz
- Programas específicos del PNUD (ODM, IDH, Gobernabilidad)

#### **Etapas 2 – Definición de contenidos**

Se determinó mantener los ejes centrales concebidos, validados y difundidos en la primera etapa de la campaña (2008 – 2010), tanto en su mensaje central, slogan e imagen gráfica:



Además se mantuvieron como sustento argumentativo los mensajes de respaldo de la misma etapa a los que se denominó “Semillas para convivir”:

- ✓ Respetemos y defendamos la vida sin importar de quien
- ✓ Busquemos lo que nos une, no lo que nos separa

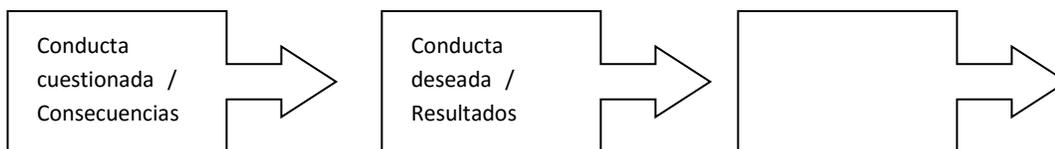
---

<sup>3</sup> La recuperación de la memoria consiste en visualizar lo sucedido en el proceso, no solo lo programado.

- ✓ Aprendamos a escuchar a quien piensa diferente
- ✓ Recordemos que aunque diferentes, todos somos personas
- ✓ Hablemos en vez de imponer
- ✓ Busquemos soluciones sin agredir ni excluir a nadie
- ✓ Rechacemos toda forma de violencia
- ✓ Trabajemos por una vida digna para todos porque la pobreza y la inequidad son una forma de violencia
- ✓ Cuidemos y protejamos la naturaleza que nos da la vida
- ✓ Seamos valientes, optemos por la paz

Estos mensajes se utilizaban como slogan de las diferentes piezas audiovisuales y fueron especialmente difundidos en las intervenciones directas.

A partir de estas definiciones se generó una línea creativa específica que utilizó como soporte gráfico el uso de personajes animados que representaban acciones de la cotidianidad ciudadana que seguían una secuencia argumentativa común:



Los personajes fueron des-estereotipados de la imagen tradicionalmente usada que clasifica a los bolivianos según su vestimenta, rasgos físicos o costumbres, aplicando en su lugar una mezcla que recurrió a combinaciones reales e imaginarias en ambientes también fantásticos, aunque reconocibles en la vida diaria de los receptores.



Adicionalmente se logró un acuerdo con el grupo musical Octavia, uno de los más importantes del país, que autorizó el uso de un tema musical de alta aceptación pública como emblema de la campaña

denominado “Bienvenido” con el que se produjo un video clip que incluía el concepto principal de la campaña.

### **Etapa 3 – Planificación**

El tercer componente de la estrategia surge de la articulación de las iniciativas de comunicación que habían planificado algunos programas del PNUD y agencias del Sistema que decidieron adscribirse a la iniciativa conjunta. Se trató, entonces, de darle coherencia de visión, articulación de acciones y coordinación de distintas entidades para que de allí emerja un solo discurso propio y compartido; un discurso que incluyó los principios y valores que son el soporte de su accionar.

A partir de esta etapa se definió intervenir con los siguientes componentes:

- Publicidad en medios masivos
- Gestión informativa
- Actividades en plataforma web
- Movilización e incidencia pública

### **Etapa 4 - Ejecución**

Concebida desde una perspectiva integral, el plan de campaña incluyó:

- ✓ Publicidad: Televisión: 5 spots difundidos durante 40 días en 4 redes de alcance nacional  
Radio: 5 cuñas difundidas durante 90 días en 4 redes nacionales y radios locales
- ✓ Información: Presencia de voceros de la campaña en espacios informativos y revistas noticiosas de medios nacionales.
- ✓ Presentaciones públicas con alta cobertura mediática de las diversas actividades de la campaña.
- ✓ Planificación y realización de la serie de 25 reportajes periodísticos difundidos en un medio nacional que incluían un recorrido por 25 localidades de los 9 departamentos del país cuyos objetivos eran: graficar los datos de desarrollo humano publicados por el SNU, identificar experiencias de convivencia, diálogo y paz, promover la inclusión y conocimiento de poblaciones menores en el escenario público
- ✓ Internet: Uso intensivo de espacios de diálogo y debate sobre los temas centrales de la campaña en las redes sociales como facebook y twitter. Publicaciones en youtube, scribs y blogs. Incorporación de formatos fotográficos, audiovisuales y textos. Realización de campañas propias como serbolivianos.
- ✓ Incidencia y movilización: Intervención en espacios públicos de interrelación con la ciudadanía a través de las iniciativas denominadas “Campeonato por la paz” basadas en la creación de espacios de información, sensibilización, reflexión y diálogo con actividades lúdicas y participativas Generación de espacios de debate y reflexión sobre temas de la campaña en barrios de las ciudades de La Paz y El Alto. Pintado de murales públicos cuyo contenido se originaba en los debates sobre temas de actualidad (proceso autonómico, racismo, estado plurinacional, democracia) y era decidido por los vecinos.

## **Etapas 5 – Monitoreo y evaluación de impacto**

Los materiales gráficos fueron debidamente validados a través de grupos focales en varias ciudades del país y la evaluación por lo tanto tuvo dos momentos: ex ante y ex post

A través de estudios de opinión se midió la percepción ciudadana sobre los valores y mensajes que promovía la campaña en forma previa al lanzamiento de la campaña (agosto de 2011), lo que permitió ajustar algunas líneas de orientación especialmente en los públicos y las actividades.

Al finalizar la etapa de implementación (enero de 2012), se volvieron a realizar encuestas sobre los resultados en términos de visibilidad, recordación y sensibilización lograda. El equipo de planificación realizó un permanente seguimiento y monitoreo de las actividades de campaña para conocer su avance y efectividad.

Finalizado este proceso, se pueden resumir **algunos resultados** en cada uno de los componentes de la Campaña.

### **Componente mediático**

La campaña realizó los siguientes productos y actividades en el área de publicidad:

- Creación de línea gráfica y línea creativa
- Producción de 5 spots y 5 cuñas
- Videoclip de la canción emblema de la campaña
- Difusión de spots en 4 redes nacionales de TV durante 40 días consecutivos con frecuencia media, lo que totalizó 1.120 pases en televisión
- Difusión de cuñas en 4 radios nacionales y 8 radios locales con un total de 10.800 pases en radio durante 90 días
- Distribución del material radial y audiovisual a 200 radios y 200 canales de televisión locales
- Producción y publicación de 25 reportajes del Viaje al corazón de Bolivia en Página 7

El alcance de la campaña en su componente de difusión fue nacional

Según encuesta de evaluación de la campaña en televisión, realizada a los 15 días de finalizada la intervención, a nivel nacional urbano, el 18% de la población tuvo contacto efectivo con la campaña (1,26 millones de personas aproximadamente). De este grupo, el 96% cree que la iniciativa es útil; el 84% cree que es necesario implementar campaña de esta naturaleza desde las Naciones Unidas. El 46% recuerda el mensaje referido a la necesidad de buscar la unidad, el 39% que se debe escuchar al que piensa diferente y el 34% que hay que buscar soluciones son agredir ni excluir.

A través de las intervenciones mediáticas de la Coordinadora residente, el impacto alcanzado en noticieros nacionales elevó la presencia de la campaña en números no cuantificables

- Los reportajes en Página 7 alcanzaron aproximadamente a 30.000 personas en todo el país (10.000 ejemplares en domingo x 3 lectores)
- La difusión de la canción, los spots y las cuñas en canales y radios locales pudo alcanzar a más de un millón de personas

- Impacto sobre autoridades y líderes de opinión: El impacto final no puede ser cuantificable en este componente
- Las gestiones directas de la Coordinadora Residente, como vocera de la campaña, permitieron llevar los mensajes de campaña a empresarios cruceños, Jefes de agencia y miembros del Comité de Gestión que incluyen a cuatro ministerios.
- El Ministerio de Autonomías utilizó los mensajes de campaña para incidir comunicacionalmente sobre conflictos focalizados
- 3 empresas nacionales utilizaron los spots para exhibición pública en salas de cine y un banco nacional

### **Componente de movilización e incidencia**

- La campaña realizó 32 intervenciones en espacios públicos de dos ciudades, entre octubre de 2011 y enero de 2012, además de cuatro actividades artísticas.
- La cobertura alcanzó a distritos urbanos de dos ciudades
- Se contabilizaron 5.730 beneficiarios directos de las intervenciones. 5.500 asistentes a las ferias, variados en edades, ocupación, nivel socioeconómico, origen, etc. y 230 asistentes a los debates barriales que incluyen dirigentes vecinales, padres y madres de familia, profesores de colegios de la zona, estudiantes, comerciantes, etc. Este cálculo se establece a través del llenado de encuestas a las personas que participaron de las ferias y el registro de asistentes a los diálogos. Los beneficiarios indirectos podrían alcanzar a más de 15.000 personas en las ferias, ya que por cada participante se contabilizan 3 que no completan los juegos o que asisten pero no participan. La exposición de murales en barrios de la ciudad tiene una cantidad de beneficiarios directos e indirectos no cuantificable.

Las 32 intervenciones mencionadas demandaron un tiempo total de 174 horas de interacción directa con ciudadanía; 45 personas facilitaron las intervenciones: 39 voluntarios, 6 personas del equipo de apoyo de la UE y 2 facilitadores de los diálogos. Cada beneficiario permaneció en los espacios de la intervención entre 50 y 70 minutos, tiempo necesario para terminar el ciclo de juegos; en el caso de los diálogos, las reuniones duraron 3 horas cada uno.

Los asistentes recibieron información y fueron sensibilizados en nueve temas de intervención: DDHH, Violencia contra la mujer, Derechos de la niñez, Despatriarcalización, Diálogo y conflicto, Índice de Desarrollo Humano, Racismo y Discriminación, Autonomía, Transparencia. En los diálogos se debatieron temas como racismo y discriminación, Estado Plurinacional y Democracia.

Además de las entidades del Sistema, ya mencionadas, 16 entidades de niveles nacional y subnacional participaron en las intervenciones:

- ✓ Oficina Nacional de la Defensoría del Pueblo
- ✓ Representación de la Defensoría del Pueblo El Alto
- ✓ Dirección General de Cultura (GAML P); Subalcaldía Max Paredes; Subalcaldía Periférica; Subalcaldía Mallasa; Subalcaldía San Antonio
- ✓ Voluntarios Carros de Fuego
- ✓ Universidad Pública de El Alto
- ✓ Comunidad de Derechos Humanos

- ✓ OACNUDH; IDH/ODM; UNICEF y CINU

En los espacios se distribuyeron 31.500 piezas de material gráfico que incluye volantes, trípticos, políticos, folletos, cuadernos libros, afiches, etc; 4.000 unidades de plantas de margaritas y 2.000 poleras.

45 personas, en su mayoría jóvenes, fueron capacitados, formados y entrenados para dirigir la batería de juegos de las ferias, durante un total de 41 horas. La capacitación la realizaron responsables de cuatro ministerios, la Defensoría del Pueblo, cuatro agencias del sistema y el Gobierno Municipal de La Paz, según las temáticas de sus mandatos.

### **Componente web**

Convivir sembrar paz fue la primera campaña web en Bolivia acerca de temas de Derechos Humanos. Algunos resultados de este componente fueron:

- 20.000 personas aportaron a la campaña a lo largo de 1 año y medio, desde 16 ciudades grandes e intermedias en Bolivia y 10 países diferentes.
- A partir de la campaña específica denominada “serbolivianoes” se organizaron 5 concursos: Fotografías, Microcuentos, Blogueros, Relatos y Wikipedia
- Se realizaron 14 actividades propuestas por los Communities de la campaña y por los internautas:
- Se eligieron y publicaron 33 canciones que reflejan unidad entre bolivianos
- El concurso “Cambia tu foto en facebook por una de tu infancia” tuvo 2.826 impresiones.
- Se realizaron 24 encuestas con la participación de 1.242 votantes sobre diversos temas
- Fotos con el marcapáginas de SerBolivianoEs. Más de 1.200 fotos recibidas y publicadas.
- Artículos con comunidad virtual de aymaras Jaqi Aru. 12 artículos que reflejan el modo de ver Bolivia de diversas comunidades aymaras del altiplano paceño.
- FrasesDeMadres y SerMadreEs. En el Día de la madre, se conversó acerca de temas de género con 6.800 impresiones en facebook.
- Seguidores y fans en las herramientas web de la campaña: Facebook (<http://www.facebook.com/SerBolivianoEs>) 16.196 Fans de 1,4 millones de usuarios bolivianos). Twitter (<http://twitter.com/SerBolivianoEs>), 2.798 Seguidores (En Bolivia hay aproximadamente 10.000 cuentas bolivianas activas). YouTube (<http://www.youtube.com/serbolivianoes>), 16.223 Reproducciones. El Scrib recibió 10.942 lecturas. La página web [www.serbolivianoes.org.bo](http://www.serbolivianoes.org.bo) recibió 79.741 Visitas

En términos cualitativos durante esta segunda etapa se construyó la coherencia y el sentido de unicidad de la campaña “Convivir sembrar paz” a las diversas iniciativas y proyectos comunicacionales del SNU y del Programa Conjunto y fue en este ámbito donde se expresó de manera clara el objetivo común de incidir en la ciudadanía y en las instituciones del Estado respecto a la necesidad de asumir conductas y orientaciones que tengan como referente la búsqueda de la paz, el diálogo y la convivencia como requisito para lograr las metas de equidad, justicia social, disminución de las desigualdades, respeto mutuo y desarrollo económico y social.

Entre los resultados destacados y no cuantificables de la campaña podemos señalar lo siguientes:

- Articulación exitosa de las líneas discursivas, los objetivos de incidencia pública y las iniciativas comunicacionales de las instituciones participantes en un solo mensaje incluyente e integrador.
- Organización de un equipo de trabajo interinstitucional, basado en acciones comunes y concertadas y aportes no sólo en términos económicos sino fundamentalmente en aportes teóricos y acciones concretas.
- Construcción de un equipo de sustento multidisciplinario integrado por comunicadores, publicistas, especialistas en marketing social, internautas, periodistas, sociólogos y economista de los equipos ya existentes en las instituciones que construyeron la campaña.
- Cumplimiento de objetivos y metas dentro del tiempo planificado y ejecución de un presupuesto relativamente alto en más de 100 acciones e iniciativas de comunicación articuladas y adecuadas a los propósitos de la campaña.
- Aplicación de un modelo de comunicación múltiple y circular que incluyó información, sensibilización, reflexión, diálogo, motivación y acción.
- Apertura de espacios de diálogo abierto sobre los temas de la campaña, tanto en espacios virtuales como en actividades de participación directa de los ciudadanos y ciudadanas
- Visibilización de la imagen institucional de Naciones Unidas en Bolivia, asociada a la promoción de los valores de campaña y acercamiento entre el Sistema y el público.
- Bases sólidas para la sostenibilidad de las acciones a través de la transmisión de conocimientos y experiencias a instancias públicas.
- Modelo de trabajo basado en tres líneas estratégicas:
  - Centralización de la planificación y el monitoreo y descentralización de las acciones
  - Inclusión de alianzas estratégicas con empresa privada, instituciones públicas, instituciones de la sociedad civil, medios de comunicación e instituciones del PC, es decir apertura.
  - Perspectiva de continuidad y sostenibilidad

El objetivo de la campaña se dirigió a la búsqueda de mayor acercamiento, reconocimiento, respeto y valoración entre sujetos sociales y no así a la contención de conductas violentas que caracterizaron la fase de alta conflictividad que vivió el país en el periodo 2006 – 2009. La etapa 2011 – 2012 estableció un marco de referencia importante ya que adecuó su implementación a la situación política y social específica, caracterizada por un cambio en la institucionalidad del país y por la emergencia de nuevas formas de conflicto entre la sociedad y el Estado.

Más allá de los resultados visibles y que se pudieron monitorear, la campaña tuvo la virtud de generar espacios de visibilización de sus ideas fuerza. La necesidad de encontrar espacios que busquen la paz y la convivencia en armonía entre bolivianos es hoy uno de los tópicos que se incluyen en el debate público e incluso en el debate político y aunque no se puede cuantificar el impacto que en esta realidad tuvo la campaña, la coherencia discursiva y la insistencia en los mensajes, tanto desde la Coordinadora Residente como de las diversas agencias, sin duda que influyeron de manera integrada y complementaria en sus resultados.

Esta etapa, que en su contenido recuperó la base discursiva de la campaña original sistematizada en las “semillas de la convivencia” debe continuar y es probable que se constituya en un eje permanente en las sucesivas fases que tendrá la campaña en adelante.

## 4. Socios para la implementación

El equipo de planificación, coordinación y ejecución de la Campaña Convivir Sembrar Paz, en su segunda etapa, estuvo compuesto por representantes de:

- Oficina de la Coordinadora Residente del SNU
- Centro de Información de las Naciones Unidas
- Programa Conjunto Promoviendo el cambio en paz
- Programas específicos del PNUD (ODM, IDH, Gobernabilidad).

Bajo la coordinación de la Coordinadora Residente del Sistema de Naciones Unidas en Bolivia.

Durante la fase de implementación se logró la adscripción de varias agencias del SNU, instituciones públicas y organizaciones de la sociedad civil, tanto en aportes económicos, técnicos y provisión de materiales como en alianzas estratégicas. Entre éstas se mencionan:

**Agencias del SNU:** PNUD, UNICEF, ONUMUJERES, OACNUDH, UNODC

**Instituciones públicas:** Ministerio de Autonomías, Ministerio de Transparencia y lucha contra la corrupción, Ministerio de Culturas, Defensor del Pueblo, Gobierno Municipal de La Paz, Universidad Pública de El Alto

**Organizaciones de la sociedad civil:** Fundación Boliviana para la Democracia Multipartidaria, Proyecto Juvenil Carros de Fuego, Proyecto Jóvenes por la Paz, Comunidad de Derechos Humanos, Comunidad de twiteros

**Empresas privadas:** Periódico Página Siete, Red televisiva nacional ATB, Cámara de Industria y Comercio de Santa Cruz, Cinecenter de La Paz, Cinemateca Boliviana, Banco de Crédito, Grupo musical Octavia

## 5. Lecciones aprendidas

En una campaña que transmite valores es necesaria la vinculación en un proceso progresivo con las instituciones más cercanas a la sociedad civil. Es imprescindible articularse con los más amplios sectores sociales porque no se puede esperar tener éxito cuando se emiten mensajes de valores que provienen de una única entidad que actúa aisladamente. No se trata sólo de la ejecución colectiva sino de la construcción de la campaña. Esta fue una de las lecciones más importantes que se deriva de la campaña realizada.

Segunda lección aprendida es la visión integral que se le otorgó a la campaña en cada uno de sus componentes. Aparte de dirigirse a varios frentes a los que se quiere llegar con el mensaje de valores se vio como necesario concebir a la campaña como un todo para alcanzar también un resultado que involucra varios grupos objetivos de la sociedad civil sino que, a la vez, incorpora un conjunto de valores que deben ser posicionados en la sociedad.

Una tercera lección que se debe resaltar es la visión adoptada de largo plazo. Para incidir en valores sociales y particularmente cuando se quiere influir en situaciones de conflicto, es indispensable fijarse un horizonte de varios años. Sería iluso intentar influir en valores de paz, convivencia y solidaridad social en un plazo muy corto y por eso los plazos de la campaña superan los tiempos de duración del PC.

Una cuarta lección que se deriva de la experiencia de la campaña es el involucramiento de las máximas autoridades de la institución que nos sirve de paraguas institucional. La amplia y cercana asistencia y participación de la Coordinadora Residente del Sistema ha permitido que los resultados obtenidos hasta ahora sean altamente exitosos.

## 6. Conclusiones y Recomendaciones

La comunicación tiene un papel de articulación simbólica entre los objetivos institucionales y la percepción pública. El uso eficiente y estratégico de la comunicación, en un Programa como la Ventana de Paz, cobra una relevancia particular debido a que es en este ámbito donde debe hacer confluir sus objetivos operacionales y estratégicos con la opinión pública y la percepción ciudadana. Es por demás cierto que no basta con realizar acciones trascendentes y beneficiosas para la gente, éstas deben tener su correlato en el conocimiento, la aceptación y la participación de la población beneficiaria.

A partir de estas consideraciones, la campaña “Convivir sembrar paz” tuvo un papel fundamental en todo el proceso, debido a que le dio coherencia y sentido de unicidad a las diversas iniciativas y proyectos del Programa. Fue allí donde se expresó de manera clara el objetivo y los fines del PC, a través de la construcción de los mensajes y las diversas acciones que gestionaron su difusión y apropiación pública.

Entre los resultados destacados de la campaña podemos señalar los siguientes aspectos:

- Articulación exitosa de las líneas y objetivos del Programa Conjunto y del propio F-ODM en términos de comunicación, con los objetivos, discurso y experiencia de la campaña CSP.
- Articulación y dotación de coherencia discursiva de las iniciativas que tenían las agencias e instituciones que participaron de la campaña, alrededor de los objetivos fundamentales de la Campaña que para entonces eran los objetivos del PC.
- Organización de un equipo de trabajo liderado por la Coordinadora Residente que dirigió y coordinó todo el trabajo de la campaña y que contó además con el compromiso y el apoyo permanente de la Unidad Ejecutora y el Comité de Gestión, no sólo en términos económicos sino fundamentalmente en aportes teóricos y acciones concretas.

- Socialización y consulta permanentes, en todo el proceso
- Cumplimiento de objetivos y metas dentro del tiempo planificado y ejecución de un presupuesto relativamente alto en más de 30 acciones e iniciativas de comunicación articuladas y adecuadas a los propósitos de la campaña.
- Bases sólidas para la sostenibilidad de las acciones a través de la transmisión de conocimientos y experiencias a instancias públicas.

En términos de resultados se debe considerar que la campaña no puede considerarse desde la perspectiva estática y temporal. Al haberse concebido e iniciado años antes de la aparición del Programa Conjunto y dada su perspectiva de permanencia, la etapa 2011 – 2012 estableció un marco de referencia importante ya que adecuó su implementación a la situación política y social específica, caracterizada por un cambio en la institucionalidad del país y por la emergencia de nuevas formas de conflicto entre la sociedad y el Estado.

Más allá de los resultados visibles y que se pudieron monitorear, la campaña tuvo la virtud de generar espacios de visibilización de sus ideas fuerza. La necesidad de encontrar espacios que busquen la paz y la convivencia en armonía entre bolivianos es hoy uno de los tópicos que se incluyen en el debate público e incluso en el debate político y aunque no se puede cuantificar el impacto que en esta realidad tuvo la campaña, la coherencia discursiva y la insistencia en los mensajes, tanto desde la Coordinadora Residente como de las diversas agencias, sin duda que influyeron de manera integrada y complementaria en sus resultados.

El objetivo de la campaña se dirigió a la búsqueda de mayor acercamiento, reconocimiento, respeto y valoración entre sujetos sociales y no así a la contención de conductas violentas que caracterizaron la fase de alta conflictividad que vivió el país en el periodo 2006 – 2009. Esta etapa, que en su contenido recuperó la base discursiva de la campaña original sistematizada en las “semillas de la convivencia” debe continuar y es probable que se constituya en un eje permanente en las sucesivas fases que tendrá la campaña en adelante.

## 7. Cuadros y Anexos

**Cuadro Nº 1: Estrategia de Comunicación e Incidencia**

Estrategia	Componente Estrategia	Objetivos	Productos	Actividades
Estrategia de <b>Comunicación e Incidencia</b> del Programa Conjunto	Comunicación	Promoción de valores de inclusión, cultura de paz, convivencia y respeto a los derechos humanos, como referentes de comportamiento frente a las diferencias	Imagen institucional del PC asociada a los valores de paz, diálogo y convivencia.	Diseñar la imagen institucional y administrar el sitio web del PC Producir un boletín informativo y material gráfico de promoción del PC Apoyar y promover la producción de materiales informativos sobre temas referidos al PC.
			Componentes de: interculturalidad, regionalización, género y generación incorporados a las campañas del PC	Contratar y producir un espacio en radio anual, para uso del PC en temas de sensibilización sobre la paz, la convivencia y el diálogo.
			Ejes discursivos del PC incorporados a los valores de la campaña "Convivir, sembrar paz"	Integrar las acciones mediáticas con el sistema de movilización por medios virtuales de la campaña CSP. A través del CINU y los sitios web csp y sbe, distribuir información relevante del PC en medios masivos. Apoyar, con material impreso masivo, las acciones de movilización que programen y ejecuten las campañas CSP y SBE. Participar, con productos y presencia institucional, en las actividades públicas masivas en que intervenga el SNU y las agencias.
		Participación social y el debate constructivo para la prevención de conflictos, en el proceso de construcción del nuevo marco jurídico institucional emergente de la adecuación a la Constitución Política del Estado y que permita alcanzar los ODMs	Acciones de comunicación e incidencia implementadas	Organizar el Sistema de Comunicación del PC. Realizar el monitoreo, análisis, evaluación y prospección de tendencias informativas sobre los temas del PC. Conocer los proyectos conjuntos, sugerir y/o apoyar acciones que puedan optimizar su ejecución. Apoyar a las agencias y contrapartes en el diseño de planes de gestión informativa. Organizar y realizar encuentros entre instancias del SNU y niveles jerárquicos de medios de comunicación del país, para incidir en el tratamiento preferente de temas que tienen que ver con el PC
Estrategia de <b>Comunicación e Incidencia</b> del Programa Conjunto	Comunicación	Debate y participación de la sociedad civil promovidos a través del uso del internet y las campañas en medios masivos	Apoyar las campañas que trabajen sobre: Diálogo y transformación constructiva de conflictos, Autonomía, control social y transparencia y pluralismo jurídico	Apoyar gestiones de cobertura e incidencia temática en acciones y campañas mediáticas y virtuales de temas referidos al PC. Promover la inclusión en las campañas, de medios alternativos y programas no informativos, con alta incidencia en el público meta y articular alianzas entre estos y las instituciones participantes del PC. Fomentar la creación de una red de medios masivos locales y nacionales para distribución de información relevante del PC. Gestionar apoyo o apoyar con material gráfico, las iniciativas de movilización de la sociedad civil que coincidan con los valores y objetivos del PC
			Apoyar las campañas que trabajen sobre: Diálogo y transformación constructiva de conflictos, Autonomía, control social y transparencia y pluralismo jurídico	Organizar y realizar talleres de capacitación a responsables de comunicación de las contrapartes, referidos a la administración comunicacional de campañas relacionadas con los objetivos del PC, administración y promoción a través de las TICs y administración comunicacional de conflictos Elaborar y producir cartillas y manuales de incidencia y trabajo comunicacional para distribución a responsables de comunicación de las contrapartes
	Incidencia	<b>Incidencia en espacios sociales sobre los valores del Programa Conjunto</b>	Programa Conjunto incide en la valoración e incorporación de principios de paz, convivencia y diálogo en espacios de la sociedad y el Estado	Gestionar y realizar acuerdo con universidades e institutos de formación para organizar seminarios y charlas sobre cultura de paz, diálogo y convivencia. Intervenir en debates públicos mediáticos que traten los temas referidos a los valores del PC Promocionar acuerdos con medios de comunicación para influir en su agenda temática en temas referidos a la paz, la convivencia y el diálogo Gestionar y coordinar la participación del PC en foros, talleres y otros encuentros que aborden temas referidos a los objetivos planteados

## Cuadro N° 2: Análisis Institucional

Actores	Capacidad	Intereses y necesidades	Fortalezas Y Oportunidades	Amenazas y Debilidades
Sistema de Naciones Unidas	Influencia por la credibilidad y prestigio de la institución	Apoyar y acompañar al proceso de transición de modelo democrático en Bolivia: Promoviendo el cambio en paz	<p>Posicionamiento de la Campaña “Convivir, sembrar paz”.</p> <p>Cobertura del Sistema de Naciones Unidas</p> <p>Necesidad de las contrapartes de alcanzar mayor visibilidad pública</p> <p>Disposición favorable de las agencias frente a las demandas de las contrapartes</p> <p>Alta valoración de la necesidad de implementar una estrategia común</p> <p>Demanda de articulación del área</p>	<p>Limitado margen de acción externa</p> <p>Complejidad de objetivos y funciones en el escenario real</p> <p>Limitado presupuesto para encarar campañas directas</p> <p>Dificultad operativa de articular con el sistema de comunicación de las agencias</p> <p>Procesos administrativos y de gestión demasiado largos y complejos</p> <p>Diferencia de visiones y dimensiones de los sistemas de comunicación agenciales</p> <p>Actitud de los medios de comunicación frente a los proyectos del SNU</p>
Instituciones Nacionales Asociadas		<p>El PC debe plantear y desarrollar estrategias de incidencia y asesoramiento en comunicación, con planes operativamente ejecutables que no generen mayor burocracia y dificultad en su administración</p> <p>Las agencias y contrapartes deben incluir en su planificación, las actividades de comunicación</p> <p>Se precisa apoyo en análisis político aplicado a la comunicación y capacitación en el manejo de conflictos desde la comunicación, y soporte en temas específicos relacionados con los planes de gestión.</p> <p>Se necesita producir herramientas comunicacionales, no sólo a nivel urbano sino rural con materiales diferentes y en diferentes lenguas.</p> <p>La Asamblea Legislativa precisa de apoyo en la socialización de las leyes para lograr la apropiación pública y la visibilización de su trabajo.</p>	<p>Influencia en la toma de decisiones del poder ejecutivo y apoyo político.</p> <p>Apoyo político de la población a las actuaciones del Poder Ejecutivo.</p> <p>El deseo de la población de vivir en un ambiente democrático, de paz y libre de conflictos.</p>	<p>Restringidos recursos disponibles para realizar campañas de comunicación.</p> <p>Equipos débiles técnicamente o reducidos.</p> <p>Situaciones de conflicto que limitan sus labores por la recurrencia de las mismas.</p>

**Cuadro 3: Situaciones de éxito**

Fase	Éxitos reconocidos	Factores de éxitos	Recomendaciones para fases / procesos futuros
<b>Comunicación</b>	Construcción colectiva de la campaña	Formación de un equipo interagencial Proceso progresivo de vinculación con las instituciones más cercanas a la sociedad civil Visión integral de valores de paz, convivencia y solidaridad social Visión de largo plazo para alcanzar la incidencia de los valores.	
<b>Incidencia</b>	Ejecución colectiva de la campaña	Involucramiento de las máximas autoridades de la institución que nos sirve de paraguas institucional Participación de entidades de la sociedad civil como ejecutoras y sujetos visibles en las intervenciones Ampliar los temas manteniendo los ejes discursivos primordiales	

**Cuadro 4: Dificultades superadas**

Fase	Dificultades presentadas	Como se superaron (estrategias y resultados)	Sugerencias para prevenir dificultades
<b>Comunicación</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Lograr la participación activa de las agencias</li> <li>Desigualdad de recursos de los socios, donde las áreas sociales carecen de recursos</li> <li>Carencia de identidad institucional que se manifestó e la primera campaña</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Organizo un equipo operativo con las agencias que expresaron deseo de participar a través de un representante</li> <li>Con los recursos financieros del PC se lanzo la campaña</li> <li>Reposicionamiento de la marca</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Que la campaña quede en manos de un equipo interagencial pero con posibilidad de insertar iniciativas, desarrollos y discursivas en el futuro.</li> <li>Los socios deberían inscribir el PGE partidas para campañas de comunicación y la formación de equipos técnicos</li> </ul>
<b>Incidencia</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Heterogeneidad de los grupos objetivo</li> <li>La posición institucional obliga a cierta cautela en las intervenciones del PC y su relación con los conflictos institucionales de los socios</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Desarrollo de una visión integral de campaña incorporando un conjunto de valores que deben ser posicionados en la sociedad.</li> <li>Articulándose con los sectores sociales.</li> </ul>	

**Cuadro 5: Errores para no volver a cometer**

<b>Fase</b>	<b>Errores identificados</b>	<b>Causas del error</b>	<b>Recomendaciones para fases / procesos futuros</b>
Difusión	No incorporar a los medios como aliados No incluir a actores de la sociedad civil en la fase de persuasión Realizar la campaña por etapas aisladas	Falta de tiempo y recursos	Promover la participación de la sociedad civil desde el principio Involucrar y gestionar recursos de la misma sociedad para implementar la campaña