

CONSTRUIR LOS MUNDOS QUE SOÑAMOS

GUÍA DE COMUNICACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA
DEFENSA DE LA TIERRA Y EL TERRITORIO



Construir los mundos que soñamos: Guía de Comunicación Estratégica para la Defensa de la Tierra y el Territorio

La Sandía Digital y WITNESS

Autoras

Eloisa Diez, Indira Cornelio, Laura Salas y Mónica Montalvo

Apoyo en la producción de recursos y contenidos

Olga Enríquez, Marie Combe, Marie-Pie Rieublanc

Acompañamiento pedagógico y sistematización del Modelo de Comunicación Estratégica

Gloria A. Carmona

Diseño editorial e ilustraciones

Naandeyé García

Maquetación

Ximena Pérez

Coordinación editorial

Eloisa Diez

Coordinación del proyecto

Mónica Montalvo

Administración

Suleica Pineda

Primera edición, marzo 2021.

La Sandía Digital, Laboratorio de Cultura Audiovisual AC.

Insurgentes Sur 339, CP 06170, CDMX, México.

WITNESS

80 Hanson Place, 5th Floor, Brooklyn, NY 11217, Estados Unidos

El desarrollo de esta Guía y su publicación impresa han sido posibles gracias al apoyo de Pan para el Mundo (Alemania), Heinrich-Böll-Stiftung Ciudad de México - México y El Caribe y WITNESS (Estados Unidos). Agradecemos además a la Fundación Ford por su apoyo para la realización de la 1era edición de la Escuela de Comunicación Estratégica Tierra y Territorio, donde fueron gestados los contenidos de esta publicación.

CONSTRUIR LOS MUNDOS QUE SOÑAMOS

GUÍA DE COMUNICACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA
DEFENSA DE LA TIERRA Y EL TERRITORIO



Agradecimientos

A lxs participantes del Escuela de Comunicación Estratégica Tierra y Territorio 2019, Andrea Ortega, Federico Zuviré, Sofia Blanco, las participantes del Taller Virtual de Comunicación organizado por FCAM Guatemala, lxs participantes en los diferentes espacios de formación durante 2020, Beatriz Quesadas y Haydee Quijano de Infoactivismo - SocialTIC, Todos los ojos en la Amazonía, Centro de Derechos Humanos de la Montaña "Tlachinollan", la Comunidad guerrerense Júba Wajíin, Aluna Acompañamiento Psicosocial, Artículo 19 y Alianza Ceibo. Agradecemos además a la Fundación Ford por su apoyo para la realización de diversos espacios de formación, donde fueron gestados los contenidos de esta publicación.

Índice

Antecedentes	8
<hr/>	
Introducción	
Modelo de Comunicación Estratégica para la Defensa de la Tierra y el Territorio	12
<hr/>	
Capítulo 1	
Propuesta para construir los mundos que soñamos a través de la comunicación	25
<hr/>	
Capítulo 2	
Fase 1: Planeación Punto de partida y horizonte común	35
<hr/>	
Capítulo 3	
Fase 1: Planeación Narrativas que construyen mundos	49
<hr/>	
Capítulo 4	
Fase 2: Producción Germinar y crecer: produciendo acciones comunicativas	65
<hr/>	
Capítulo 5	
Fase 3: Implementación El arte de conversar	79
<hr/>	
Capítulo 6	
Fase 4: Evaluación Cosechar para aprender	89
<hr/>	

Antecedentes

En México cada vez son más frecuentes las amenazas a los territorios, a causa de la implementación, o del intento de implementación, de megaproyectos extractivistas, de hidrocarburos, eólicos, hidroeléctricos, mineros, etc. Lo que ha llevado a comunidades campesinas e indígenas, así como a personas que habitan en las ciudades, a organizarse para luchar en su defensa. Luchas que han recibido como respuesta, violencia y represión hacia las mujeres y los hombres que se asumen como guardianes de los territorios, y que están haciendo propuestas alternativas, a nivel local o regional, para crear horizontes de esperanza ante la adversidad.

En este marco, en 2017, dos organizaciones decidimos unirnos y caminar juntas, poniendo nuestra experiencia al servicio de las personas que luchan en la defensa de sus territorios. La Sandía Digital <https://lasandiadigital.org.mx>, colectiva feminista conformada por mujeres profesionales de la producción audiovisual y del cine, del periodismo, las artes plásticas, las ciencias sociales y la comunicación comunitaria, interesadas en contribuir a fortalecer el ejercicio del derecho a la comunicación y la autodeterminación de las personas, grupos y comunidades que actúan a favor de la justicia socioambiental y de género, y a la defensa de los derechos humanos en México y América Latina; y WITNESS <https://es.witness.org/>, organización global sin fines de lucro que capacita y apoya a activistas, movimientos, organizaciones y ciudadanía para dar a conocer abusos y utilizar videos de manera segura y efectiva en su lucha por los derechos.

Reconociendo que se trata de una lucha de gran complejidad y con manifestaciones diversas, en 2018, nos dimos a la ta-

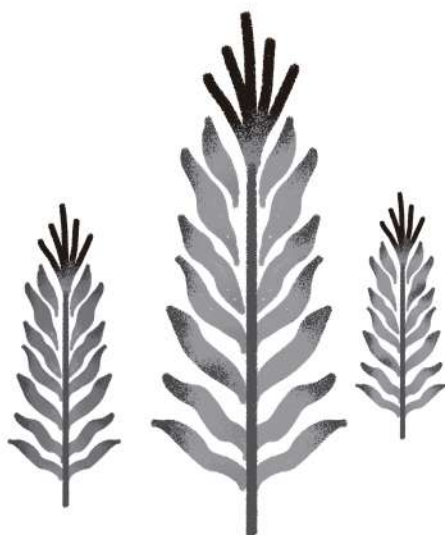
rea de realizar el "Diagnóstico: El papel de la comunicación en la defensa del territorio en México". <https://lasandiadigital.org.mx/diagnostico-participativo-tejer-las-voces-defender-la-vida/>, que nos permitió recabar información a través de entrevistas con especialistas en el tema, y de reuniones con comunidades de aprendizaje formadas por integrantes de movimientos, organizaciones sociales, periodistas y comunicadorxs que luchan por la defensa del territorio en diversos estados del país: Chiapas, Oaxaca, CDMX, Puebla, Morelos, Michoacán, Tabasco, Veracruz, Jalisco, Sonora y Baja California.

Con los resultados obtenidos a través del diagnóstico, pudimos hacer un análisis sobre lxs diferentes actorxs involucradxs en estas luchas, así como conocer en detalle las injusticias y atropellos que se cometen en los distintos territorios. Destacando los riesgos que enfrentan quienes luchan por defenderlos a través de distintas vías, desde la legal, la incidencia, la organización, la investigación o la movilización. Lo que nos llevó a reflexionar colectivamente para identificar cuál podría ser nuestro aporte en estos procesos. Quedando en evidencia, la importancia tanto de visibilizar las luchas, para que no se pierdan en el mar informativo actual; así como de reforzar las medidas de seguridad y protección que disminuyan los riesgos que enfrentan lxs guardianes del territorio. De tal modo, que puedan seguir realizando su labor de defensa, y mostrando que hay otros caminos hacia modelos de desarrollo a menor escala, gestionados colectivamente y surgidos desde las necesidades y apuestas de quienes habitan los territorios.

Así fue como, en 2019, asumimos el desafío de diseñar la Escuela de Comunicación Estratégica Tierra y Territorio (ECTyT), bajo una estructura modular, con el siguiente objetivo general: Que los movimientos en defensa del territorio amplifiquen su capacidad de incidencia, y posicionen sus proyectos de desarrollo alternativo en el debate social, a través de la comunicación estratégica, mediante la elaboración de un plan de comunicación.¹

Bajo esta perspectiva, llevamos a cabo la primera edición de la ECTyT entre junio y diciembre de 2019, con 28 participantes de 12 estados de México, pertenecientes a distintos movimientos, organizaciones y colectivas defensoras de la tierra y los territorios: Radio Comunitaria Amiltzingo 100.7 FM; Frente de Pueblos en Defensa de la Tierra y el Agua Morelos, Puebla, Tlaxcala; Nueva Constituyente Mexicali; Centro de Derechos Humanos Zeferino Landrillero; Maderas del Pueblo del Sureste A. C.; Asamblea de los Pueblos Indígenas del Istmo en Defensa de la Tierra y el Territorio; Plataforma vecinal 06600 y Observatorio de la colonia Juárez; Coordinación de Pueblos, Barrios Originarios y Colonias de Xochimilco; Red en defensa de territorios indígenas de la Sierra Tarahumara; Movimiento Morelense en contra de las concesiones mineras por metales; REMA y Observatorio de conflictos mineros de Zacatecas; Colectivo Tiokó; LAVIDA - Espora Producciones; Movimiento por la defensa de los Bosques Tancítaro; Otros mundos; Cooperativa Tosepan.

Destacando que cada participante colabora activamente en movimientos que tienen claridad en sus objetivos políticos y en sus estrategias de incidencia en cualquiera de los ámbitos que confluyen para la defensa de los territorios, como el jurídico, psicosocial y organizativo. Y, de manera particular, que incorporan la comunicación como una práctica de la que derivan necesidades concretas.



Para ser parte de la ECTyT, se tomó en cuenta que los participantes tuvieran interés en compartir con el resto del grupo sus experiencias de lucha, y mostraran deseos de ser parte de un proceso formativo que requiere actitudes de trabajo cooperativo, motivación, creatividad y autonomía. Además de contar con el conocimiento,

la disposición y el compromiso de la dirección política de su movimiento para respaldar su participación. Estableciendo como un requisito prioritario, que hubiera mujeres involucradas activamente en la lucha por la tierra, el territorio y los bienes comunes; y que confluyeran diversidad de edades y grupos culturales.

Para alcanzar el objetivo de que cada movimiento hiciera su plan de comunicación y produjera materiales de distinto tipo, de acuerdo a las problemáticas de sus territorios, así como de sus resistencias organizadas, contamos con la colaboración de personas y organizaciones que compartieron sus experiencias y proyectos a través de la facilitación de sesiones en los distintos módulos, como: Artículo 19, Aluna, Dra. Mina Navarro, SocialTIC, El día después, Centro de Derechos Humanos de la Mon-

¹ Para conocer de cerca cómo fue la experiencia de la primera edición de la ECTyT, puedes ver este video <https://lasandiadigital.org.mx/escuela-de-comunicacion-tierra-y-territorio/>

taña Tlachinollan, Centro de Estudios para el Desarrollo Rural (CESDER), Hackeo Cultural, Redes A.C., la comunidad de Júba Wajiín, Colectivo de Prácticas Narrativas, Boca de Polen y Maizal.

Debiendo considerarse que el diseño de esta Escuela fue hecho desde una mirada compleja y multidimensional, que incluyó:

- Apostar por estrategias de comunicación definidas de manera participativa y siempre en articulación con los demás componentes de la movilización: de lo legal, del proceso de investigación, etc.
- Repensar el cómo contamos y narramos los procesos en los que somos protagonistas, así como re-pensar la comunicación de forma estratégica, para tener una mirada de largo alcance que nos guíe y que, además, permita evaluar nuestro caminar.
- Fortalecer la capacidad de generar alianzas para revertir la balanza en el mapa del poder, de tal modo que se incline en favor de los movimientos en defensa de los bienes comunes, y contribuya a avanzar también en el terreno del imaginario simbólico.
- Reconocer que, construir desde la resistencia implica construir hacia afuera y, muchas veces, deconstruir hacia adentro. Lo que requiere destinar el tiempo necesario para analizar constantemente nuestras prácticas, evaluarlas y nutrirlas, desprendiéndonos del "siempre lo hemos hecho así", y abriéndonos a replantear la forma en que hacemos las cosas.
- Desarrollar producciones multimedia con perspectiva de género, que pongan en el centro las voces de las mujeres y de las juventudes, que son un factor clave en las luchas y resistencias de los movimientos sociales y no siempre son reconocidas, ni sus voces son escu-

chadas al momento de tomar decisiones.

- Tener claro que las mujeres no sólo se enfrentan al mismo sistema de injusticia que sus compañeros, sino también a la subordinación derivada de relaciones de género discriminatorias dentro de sus movimientos y comunidades. Lo que implica abrazar la discusión al interior de los mismos, sobre el poder y la toma de decisiones, valorando los aportes de las mujeres en todos los ámbitos, incluida la construcción de prácticas, narrativas y propuestas en el marco de sus luchas, como forma de impulsar la transformación en las relaciones de género.
- Reflexionar sobre las relaciones de poder en el proceso de comunicación, en dos sentidos; hacia afuera, ¿frente a quién y cómo posicionan sus narrativas los movimientos sociales?; y hacia aden-



tro, ¿cómo se realiza la comunicación para fortalecer el proceso organizativo? Considerando ambos análisis al tomar acuerdos por sobre lo que se quiere hacer visible a través de las acciones comunicativas y de qué manera.

- Clarificar el posicionamiento de quienes integran el grupo o movimiento, en cuanto a los aspectos económicos, sociales, políticos, e, incluso, espirituales de su lucha. No dar por hecho que todos comparten los mismos valores, sino abrirse a la reflexión crítica sobre las propias prácticas para diseñar planes de comunicación que respondan a los valores del colectivo.
- Amar y habitar un territorio es lo que anima a defenderlo. Por lo que fortalecer la identidad y el sentido de pertenencia, vigoriza los lazos comunitarios que el modelo hegemónico trata de romper brutalmente con violencia y represión, o disolver sutilmente para imponer el despojo.
- En suma, identificar que tenemos pendiente la tarea de historiar nuestras victorias, que han sido muchas: narrarlas, compartirlas y vincularlas, como forma de contrarrestar lo que nos han contado, que va desde la negación de lo que somos, hasta que nos borren de sus relatos.

Esta primera edición de la ECTyT, fue un espacio privilegiado en el que pudimos poner en juego nuevas formas de aprender, que integran la práctica social con reflexiones teóricas y estrategias políticas planteadas desde los distintos enfoques que inspiran nuestro trabajo y el de todas las personas que participamos. Lo que permitió que la diversidad de conocimientos, experiencias y expectativas de cada participante, abriera nuevas miradas, cuestionamientos y reflexiones grupales. Dando lugar a un auténtico diálogo de saberes y a un aprendizaje colaborativo entre pares.

Experiencia que nos motivó a hacer esta *Guía de Comunicación Estratégica para la Defensa de la Tierra y el Territorio*, que esperamos sea una herramienta útil para lxs integrantes de los movimientos en defensa de los territorios, y contribuya a fortalecer sus capacidades de planeación, desarrollo de mensajes y estrategias para generar diálogos con distintas audiencias, que permitan construir narrativas contrahegemónicas desde la esperanza, y a hacer valer el derecho a la autodeterminación de los pueblos y comunidades que luchan por una vida digna.



Introducción

Modelo de Comunicación Estratégica para la Defensa de la Tierra y el Territorio

Como marco de referencia para la lectura de esta Guía, es importante ubicar la comunicación estratégica como nuestra propuesta política gestada durante la puesta en marcha de la ECTyT. Experiencia que nos ha guiado para desarrollar un modelo basado en los fundamentos teóricos y metodológicos que sustentan nuestro trabajo: la Educación popular; las Prácticas narrativas y la Comunicación estratégica; y que tiene como ejes transversales: el enfoque de género; el enfoque de derechos; las medidas de seguridad y protección; y una postura ética de respeto a los valores compartidos por los grupos y movimientos en defensa del territorio.

Modelo en el que la escucha nutre cada una de sus etapas, como condición para conocer la pluralidad de discursos y puntos de vista, identificar de dónde vienen y establecer un auténtico diálogo. Honrando, de esta manera, la historia y la teoría de la comunicación comunitaria y de la comunicación popular, que se guían por la práctica de la toma de decisiones por consenso, tras un debate en el que son expuestos los distintos argumentos sobre el tema en discusión.¹

Respecto al uso de la palabra “estratégica”, que ocupa un lugar central en nuestros fundamentos, es conveniente precisar que este término, si bien surge en el ámbito militar y es utilizado, generalmente, para expresar la jerarquía social establecida por quienes detentan el poder, nosotras lo hemos resignificado. Por lo que, cuando decimos comunicación estratégica, nos estamos refiriendo a una acción comunicativa, entendida como un proceso dinámico sustentado en una visión política, que se refleja en una agenda propia, organizada y coordinada a partir de objetivos precisos.

Tratándose de un plan que contribuye a tomar, cada momento, las mejores decisiones para comunicar nuestros mensajes. No sólo como respuesta inmediata ante hechos coyunturales, sino teniendo en perspectiva el mundo que soñamos, el horizonte que nos hemos fijado, la concepción que construimos sobre el futuro deseado, y que es la que nos mueve a actuar, día a día, para construirlo.

Visión que adquiere gran importancia para expresar nuestro entendimiento del mundo, en un contexto de quiebre de la vida cotidiana, en el que las comunidades se ven confronta-

1 Tal como es señalado en los escritos de Aníbal Quijano, en casos como el que nos ocupa, “no se trata de relaciones armoniosas, sino de tensión y eventualmente de conflicto. Sobre todo, a partir del momento en que las organizaciones empiezan a debatir, decidir y planificar... por lo que se trata de procesos de revitalización de la comunidad y de la reciprocidad; pero al mismo tiempo de una profunda innovación en la estructura de organización, de gestión y de autoridad”. A lo que podríamos agregar que, a pesar de

ser organizaciones y movimientos innovadores de muchas maneras, con frecuencia, siguen manteniendo prejuicios de carácter racista, sexista e impregnados de fobias. (Quijano, Aníbal (2014). *Cuestiones y horizontes. De la dependencia histórico-estructural a la colonialidad/descolonialidad del poder. Antología esencial*. Buenos Aires: Universidad Nacional Mayor de San Marcos y Consejo Latinoamericano de Ciencias Sociales).

das ante la amenaza de despojo y ocupación de los bienes comunes, generando una condición de incertidumbre que, tras una primera reacción de rechazo, puede dar paso a que, mediante la organización política, se constituya un auténtico movimiento de resistencia y defensa del territorio.

Destacando que en este tránsito, que va de la respuesta espontánea de rechazo a la acción organizada, es en el que se hace urgente encontrar los conceptos y lenguajes que hagan posible la comunicación con un sentido estratégico, para darnos cuenta de las relaciones de poder existentes (quiénes lo tienen y quiénes no), para visibilizar con claridad cuál es la disputa que se está dando, contar con un mapa de los actorxs involucradxs y reconocer tanto a lxs adversarixs, como a lxs posibles aliadxs.

Aspectos que, como se ha dicho, se ubican en un contexto social marcado por el conflicto no sólo externo, sino, en ocasiones, también al interior de los movimientos.

Procesos de defensa del territorio que son de muy largo plazo y no se dan en el vacío, sino que tienen como punto de partida la identidad, los saberes y valores de la colectividad, portadora de una cultura que no es estática, sino dinámica. En los cuales, si bien la colectividad mantiene valores esenciales de su cosmovisión, las personas que la integran, van configurando nuevas comprensiones del mundo a través del debate y la reflexión colectiva, asumiendo un papel de agentes de transformación social. Procesos en los que las acciones comunicativas son centrales para incidir en un cambio de mentalidades, como parte del plan general de los movimientos, que incluye las acciones presenciales en el territorio, la gestión y la incidencia.

En esta misma línea, al hacer referencia en el título de esta Guía, a la construcción de los

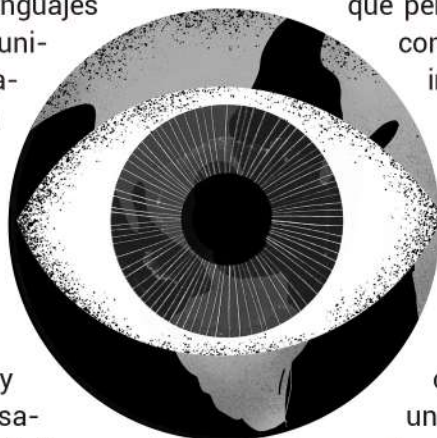
mundos que soñamos, estamos hablando de que la comunicación estratégica es aquella que conduce a los grupos y organizaciones que luchan por la defensa de la tierra y el territorio, a realizar acciones comunicativas que les permiten ir más allá de la protesta, al abrir espacios para compartir sus anhelos de cambio, en el marco de un proyecto político que amplía su horizonte de futuro.

Para lo cual, se propone una serie de pasos que permiten contar con "Planes de comunicación estratégica" que incorporan elementos claves como: la escucha atenta para identificar las opiniones y percepciones de lxs demás; una postura ética sobre la práctica del poder; la valorización de los bienes comunes y los derechos colectivos; y la realización de un análisis integral de riesgos en cada decisión que se tome.

Teniendo siempre presente que los principios y procedimientos sugeridos en esta Guía, han de ser aplicados, adaptándolos en función de los procesos comunicacionales y culturales de cada uno de los movimientos sociales que, como hemos dicho, son de largo aliento y se van tejiendo en los territorios, lentos pero seguros, desde la cotidianidad, nutriendo los procesos de lucha social, como las raíces que crecen lentamente bajo el suelo.

Fundamentos teóricos y metodológicos

Presentamos a continuación los fundamentos teóricos y metodológicos que iluminan nuestro trabajo, empezando por los planteamientos de la Educación popular, para brindar un panorama general de sus principios y procedimientos metodológicos, que permita llevarlos a la práctica al momento de realizar los distintos pasos propuestos en esta Guía. Así como una breve introducción a la Comunicación estratégica y a las Prácticas narra-



tivas, temas que se desarrollan ampliamente en los capítulos 1 y 3, respectivamente.

I. EDUCACIÓN POPULAR: PRINCIPIOS Y PROCEDIMIENTOS METODOLÓGICOS

La Educación popular es una propuesta pedagógica y política impulsada, hacia 1962, por Paulo Freire, educador y activista social brasileño, que trabajó en varios países de América Latina y de África, llevando a cabo campañas de alfabetización de adultos entre obreros y campesinos. Para Freire, era fundamental que, quienes se alfabetizaran, pudieran vincular la lectura y escritura de las palabras, con la "lectura del mundo". De tal modo que, al mismo tiempo que aprendían a leer y escribir, también pudieran analizar el contexto en que se da el proceso educativo, para ubicar las situaciones conflictivas que los afectan e impulsar su transformación, mediante la acción colectiva.

Principios, a partir de los cuales, Freire fue sentando las bases de un movimiento educativo que pronto se extendió más allá de la alfabetización, destacando la importancia de despertar la conciencia crítica en todas aquellas personas que participan en programas y acciones sociales.

Con el tiempo, estas propuestas se han enriquecido gracias a los aportes de educadoras y educadores populares de diversas partes del mundo, y continúan inspirando el trabajo de formación vinculado a distintas luchas sociales, adoptando el nombre de Educación transformadora.²

Entre los principios que sustentan la Educación popular o transformadora, el diálogo tiene un papel central y va más allá del intercambio de palabras; extendiéndose a las distintas dimensiones de la vida y del proceso educa-

tivo. Así, se plantea una visión dinámica de la realidad social, que es vista como un proceso permanente de cambio, caracterizado por la tensión y el conflicto.

De ahí que, para conocer, comprender e interpretar la realidad se hace necesario realizar un análisis de las contradicciones, que ayude a ubicar los conflictos fundamentales del contexto, a identificar el potencial transformador de los sujetos que protagonizan esas contradicciones, y a definir las estrategias de intervención de los proyectos educativos y de desarrollo.

En esta línea, la Educación popular concibe al ser humano como una unidad dinámica y contradictoria. Por lo que cada persona es única, con sentimientos y pensamientos propios, con una historia de vida específica, transcurrida en contextos particulares. Existencia que se da en unión de otras personas y de múltiples circunstancias, históricas, políticas y sociales, que le permiten ser un agente potencial de cambio social, capaz de emprender acciones que transformen su realidad.

Desde el punto de vista pedagógico, se reconoce la acción educativa como un proceso dinámico de creación, apropiación y acumulación de conocimientos. Proceso que tiene como punto de partida la propia realidad del sujeto, su práctica, sus necesidades, sus convicciones y subjetividad. Pero, que exige ir más allá de este punto de partida, distanciándose de la práctica y de la realidad inmediata, para reflexionar sobre ella y estar en condiciones de realizar acciones en vistas a su transformación. Reconociendo el valor de todos los saberes, al afirmar que, en cualquier proceso de enseñanza – aprendizaje, todas las personas, aprendemos de todas las demás.

Asimismo, la Educación popular ubica el diálogo colectivo como vía para tomar conciencia del propio ser en relación con su medio natural y social, para tratar de comprenderse a sí mismo y comprender el mundo, identificando aquello que desea transformar y definiendo acciones específicas que contribuyan a cam-

² Carmona, Gloria A. (2009). "Educación Transformadora: una propuesta integral para el desarrollo comunitario", en Magallón, Carmen *Un modelo para compartir. Antología de lecturas de apoyo para formadoras*. México: Comaletzín, Indesol.



biar la situación de acuerdo a sus intereses y necesidades, y comprometiéndose con ellas. Siendo a través del diálogo y la reflexión, como pueden descubrirse las relaciones entre los hechos y situaciones, ubicar sus causas y consecuencias, formular juicios críticos y participar activamente, tanto en la toma de decisiones que contribuyan a transformar la realidad, como en la creación colectiva de nuevos conocimientos.

De manera especial, Freire insistió en “no olvidar que hay un movimiento dinámico entre pensamiento, lenguaje y realidad del cual, si se asume bien, resulta una creciente capacidad creadora”. De tal modo que, cuanto más tomamos en cuenta este movimiento y los distintos lenguajes que podemos utilizar para comunicar nuestros mensajes, tanto más nos constituimos en sujetos críticos del proceso de conocer, de enseñar y de aprender. Por lo que nos invita a tener presente que “aprendemos, enseñamos y conocemos de cuerpo entero: con los sentimientos, con las emociones, con los deseos, con los miedos, con las dudas, con la pasión y también con la razón crítica, pero jamás sólo con ésta”. Lo que permite fortalecer “la disposición a la lucha justa y lúcida, en defensa de los derechos”, de quienes participan en el proceso formativo.

En sus inicios, la Educación popular no incluía la referencia al “género” o al “análisis de género”. Sin embargo, a lo largo de los años se ha ido adoptando ampliamente esta perspectiva y hoy, muchas mujeres organizadas en el campo y en la ciudad, al lado de educadorxs

populares que las acompañan, están poniendo en práctica una Educación popular feminista. Corriente pedagógica que busca la creación de espacios de diálogo, formación y crecimiento entre mujeres, que contribuyan a la sensibilización sobre las desigualdades de género.

Partiendo del entendimiento de que no se trata de un “tema de mujeres”, sino que es indispensable hacer extensiva esta sensibilización a las familias, comunidades, instituciones y órganos de gobierno. Para lo cual, se aplican variados instrumentos que permiten identificar a través del diálogo y la reflexión colectiva, los roles, responsabilidades, necesidades prácticas e intereses estratégicos de las mujeres; para estar en condiciones de reconocer las diferencias y desigualdades de género, así como las consiguientes desventajas de las mujeres en la sociedad.³

Análisis que, al ser incorporado mientras se elaboran los planes de comunicación, tendría que proponer estrategias que permitan a las mujeres un mayor acceso, disfrute y control de los recursos, bienes, servicios, conocimientos e insumos disponibles en el marco de los grupos y movimientos en defensa del territorio. Incluyendo su acceso a la toma de decisiones y a los cargos de representación, en equidad con los varones.

3 Siguiendo a Caroline Moser (1993) que distingue entre las necesidades prácticas –referidas a las condiciones materiales de vida de las mujeres–, y los intereses estratégicos –vinculados a su posición en la sociedad–, componentes básicos en el análisis de género. Moser, Caroline (1993). *Gender Planning and Development: Theory, Practice and Training*. London: Routledge.

Acciones que pueden favorecer la construcción colectiva de entornos más equitativos en las familias, organizaciones, comunidades y movimientos, al contribuir a reorganizar la división sexual del trabajo doméstico y de cuidados; a mejorar la autoestima y autonomía de las mujeres, a descubrir sus talentos y a fortalecer sus liderazgos.

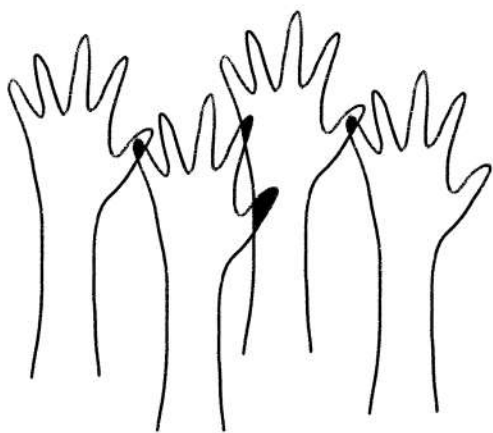
PROCEDIMIENTOS METODOLÓGICOS

Los principios teóricos de la educación popular, se concretan en diversos procedimientos metodológicos que hacen posible su aplicación en la práctica educativa. Entre ellos, podemos mencionar los siguientes:

1. Tomar como punto de partida, un diagnóstico de la práctica social de quienes participan en el proceso formativo y en las luchas sociales, analizando las contradicciones de la realidad en los ámbitos social, ambiental, económico, político y cultural. Identificando la finalidad de sus luchas y reivindicaciones, para ubicar las áreas que deben ser fortalecidas.
2. Propiciar el distanciamiento de la realidad vivida, mostrándola a través de "códigos" que utilicen distintos medios de comunicación y distintos lenguajes, para transmitir mensajes que favorezcan la reflexión y permitan aprender de la práctica.
3. A través del diálogo en pequeños grupos, motivar a todas las personas para que den su palabra, mediante "preguntas generadoras", que permitan recuperar sus experiencias y saberes, al hacer el vínculo

entre los "códigos presentados" y la propia vida. Dando tiempo suficiente para la expresión tanto de sus ideas, como de sus sentimientos; reconociéndolos como motores para la acción. A lo que debe seguir la socialización de los resultados de este trabajo en sesiones plenarias, en las que se abra el debate sobre los temas tratados por cada grupo, para obtener conclusiones y destacar los nuevos aprendizajes obtenidos.

4. Fortalecer las capacidades de analizar, teorizar e interpretar la realidad con una mirada crítica, para conocerla a fondo y estar en condiciones de nombrarla, compararla y situarla en su contexto. Tratando de responder siempre, por qué pasa lo que pasa, para descubrir las causas, relaciones y efectos de lo que sucede, en el marco de un proceso colectivo de reflexión y análisis que incorpore siempre la mirada de género. Abriendo espacios no sólo para estudiar y apropiarse de conocimientos ya existentes, sino para producir nuevos conocimientos de forma colectiva. Pasos que contribuyen a sustentar las acciones que se emprendan para superar la problemática
5. Definir planes específicos de acción colectiva y tomar acuerdos a partir de las necesidades identificadas en el análisis del contexto y de los anhelos compartidos. Planes que permitan trazar la ruta concreta hacia la transformación social deseada. Tomando en cuenta la importancia de recurrir a la expresión creativa en cualquiera de sus variantes: a través de la música, la danza, la poesía, la narración, el dibujo, el sociodrama, las canciones, la pintura, los medios audiovisuales, o cualquier otro recurso, para despertar la sensibilidad y para mostrar tanto la realidad problemática que se está viviendo, como propuestas concretas que contribuyan a su solución.



Por tratarse de un proceso dinámico, esta metodología genera un ciclo de Reflexión –

Acción – Reflexión, en el que siempre hay que volver al punto de partida, esto es, la propia práctica, para aprender de ella y estar en condiciones de mejorarla. De ahí que la práctica constituya tanto el punto de partida, como el de llegada.

Si bien, esta metodología conlleva la utilización de diversos métodos de trabajo y herramientas organizativas, es importante no confundirla con las dinámicas grupales y técnicas participativas. Mismas que son muy buenas para favorecer el diálogo, la participación activa, el establecimiento de relaciones horizontales, la expresión de la creatividad y el compromiso compartido, por lo que se trata de recursos de gran valor; pero que no son la metodología, sino un complemento de ella.

II. COMUNICACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA TRANSFORMACIÓN SOCIAL

En esta Guía proponemos que el ejercicio de la comunicación comunitaria para la defensa de los territorios, pueda integrarse y pensarse en el marco de una comunicación estratégica para la transformación social, en los términos en que se ha descrito en el apartado de Introducción al Modelo, partiendo de que “las prácticas y acciones de comunicación comunitaria cuya finalidad es la transformación social, son formas de contrahegemonía”⁴ (Lois; Amati; Isella, 2014: 9). Por lo que queremos alejarnos de esa visión de la comunicación que es vertical y unidireccional; de esa visión de la comunicación como mera difusión; de la comunicación estratégica que retoma conceptos que nacen del norte y cuyos objetivos son promover el consumo. Nos imaginamos una comunicación comunitaria estratégica que teje voces, en procesos horizontales, cíclicos.

Dando más peso a lo comunitario, lo popular, lo estratégico y la transformación social. Dejando por un momento a un lado, la comunicación de reacción y dando lugar a una práctica de comunicación que planea, que escucha y que aprende para transformar; que se encuentra en constante valoración y toma de decisiones en cuanto a las acciones que se realizan, y los efectos y conversaciones que está generando. Se propone pues, un proceso cíclico que tiene como punto de partida al propio movimiento, para “planificar las acciones a través de un análisis situado en cada realidad concreta, en un momento histórico, en un espacio y en un tiempo propio”⁵ (El Churo Comunicación, 2018: 124).

De este modo, para comunicar “debemos tener una mirada crítica a lo establecido y desarrollar esa capacidad de observar y descubrir otras historias, detrás de lo que comúnmente se dice”⁶ (El Churo Comunicación, 2018: 73). Lo que permitirá que esa construcción de medios y de mensajes desde las comunidades, al ser estratégicos, resonarán en espacios acaparados por las narrativas hegemónicas, donde son otrxs quienes les nombran, quienes les describen erróneamente y les mal representan.

Así, la comunicación estratégica para el cambio social trae consigo prácticas y narrativas que permiten escuchar las voces que no son incluidas en medios de amplio alcance e incidencia.

“Observando a la comunicación como hecho cultural, pues no hay cultura sin comunicación, asumimos que, sin ella, no habría forma de transmitirla ni de compartirla. De esta manera, la comunicación adquiere un potencial muy grande para propiciar cambios sociales, por su capacidad de generar nuevos sentidos, nuevas miradas sobre el mundo,

4 Lois, Lanina; Mirta Amati; Juan Isella (2014). *Comunicación popular, educativa y comunitaria*. Ciudad Autónoma de Buenos Aires: Universidad de Buenos Aires. Disponible en <http://www.sociales.uba.ar/wp-content/blogs.dir/219/files/2015/07/6-Comunicacion-B.pdf>

5 El Churo Comunicación (2018). *Compartir la palabra, Manual de comunicación comunitaria para defender los derechos*. Ecuador: Coalición de Medios Comunitarios y Fundación El Churo Comunicación.

6 *Idem*.

distintas de las que hasta ahora se vienen reconociendo”⁷. De esta manera, en la comunicación estratégica para la transformación social es importante reconocer la necesidad de crear puentes, de reconocer a las otras personas que forman parte del cambio social, y de usar la comunicación para entablar diálogos.

De ahí que, generar los propios medios desde las comunidades sea de suma importancia por ser la forma en la que los pueblos en resistencia se mantienen informados y unidos. Siendo éste, un ejercicio clave para la organización, para sostener las luchas y para la vida simbólica de los pueblos, así como para exigir sus derechos.⁸

De igual manera, ponemos como prioridad el sumar a otras personas y reconocer su parte dentro del cambio que queremos ver. Así, retomamos el concepto de Kaplun de la prealimentación “el primer paso debiera consistir en poner” a las personas o grupos externos a la comunidad “no sólo al final del esquema, sino también al principio: originando los mensajes, inspirándolos; como fuente de prealimentación.”⁹ (Kaplún, 1998: 72). De esta forma, se busca que quede lugar al involucramiento, hacer parte de, que se reconozcan en esos mensajes.¹⁰

Entendiendo que las personas que son comúnmente nombradas, agrupadas e invisibilizadas en toda su diversidad bajo el término receptor, no son un ente pasivo que recibirá la información que se le exponga. Se necesita un diálogo, un intercambio, en el nivel de profundidad que las circunstancias lo permitan. Y de esta forma, las personas que están comuni-

cando deberán “organizar los intercambios y mensajes no sólo a partir de sus intenciones, deseos y saberes, sino tomando en consideración las condiciones de recepción de su discurso, la situación y competencia de los receptores”¹¹ (Mata, 1985: 43). Considerando que, en la comunicación comunitaria, las culturas y visiones del mundo son diversas, y atender a esta diversidad es necesario para una sociedad más justa y equitativa.

De igual forma, la comunicación estratégica para el cambio social adoptará los principios de cada movimiento, que la acompañarán en todas sus fases, tanto al crear los mensajes, como al hacer uso de distintos medios para abrir el diálogo con personas que forman parte de otras comunidades.

Al ir de la mano del proceso político, el plan de comunicación involucra a actores y actrices de la comunidad de forma horizontal, reflejando los valores de la comunidad en la comunicación y adoptando una mirada crítica ante el ejercicio de comunicación. Así la comunicación estratégica para el cambio social es “una clave de lectura: de nosotros/as, de la realidad, y del modo en el que nos relacionamos con la realidad para transformarla” (Marí Sáez, 2017: 15).¹²

III. LAS PRÁCTICAS NARRATIVAS Y SU APOORTE A LA DEFENSA DEL TERRITORIO

La mirada de cada una de las compañeras y compañeros que compartieron su experiencia en la primera edición de la Escuela de Comunicación Estratégica Tierra y Territorio, nutrió nuestra propuesta de comunicación como acción política de intervención, con diferentes enfoques, metodologías y marcos

⁷ Enz, Angélica (2012). *Manual de comunicación para organizaciones sociales: hacia una gestión estratégica y participativa*. Buenos Aires: Asociación Civil Comunia.

⁸ El Churo Comunicación (2018). *Compartir la palabra, Manual de comunicación comunitaria para defender los derechos*. Ecuador: Coalición de Medios Comunitarios y Fundación El Churo Comunicación.

⁹ Kaplún, Mario (1998). *Una pedagogía de la comunicación*. Madrid: Ediciones de La Torre.

¹⁰ Idem.

¹¹ Mata, María Cristina (1985). *Nociones para pensar la comunicación y la cultura masiva*. Buenos Aires: La Crujía.

¹² Marí Sáez, Víctor Manuel (2017). *La Comunicación para el Desarrollo y el Cambio Social como respuesta y como propuesta para el Tercer Sector. Consecuencias estratégicas. Documentación Social*. Revista de Estudios Sociales y de Sociología Aplicada. Madrid: Cáritas Española Editores.

teóricos, que contribuyeron a complementar nuestra forma de pensar la comunicación para la defensa del territorio.

De manera particular, incorporamos a nuestra propuesta los aportes de Andrea Ortega, del Colectivo de Prácticas Narrativas, quien brindó no sólo un nuevo punto de vista acerca del papel de las narrativas en las luchas sociales, sino también un camino concreto para hacer surgir la palabra colectiva, mediante la creación de nuevas narrativas que contribuyan a la transformación de la realidad, manteniendo la dignidad de las personas a quienes escuchamos en el centro.

En primer término, Andrea compartió que, para hablar de las prácticas narrativas para la defensa del territorio, es necesario entender el contexto en el que nacieron. Las prácticas narrativas surgen originalmente de un enfoque terapéutico llamado terapia narrativa, creado en los años 80 por Michael White (trabajador social australiano) y David Epston (antropólogo canadiense residente en Nueva Zelanda), quienes retomaron diferentes aportes teóricos, como el pensamiento de Michael Foucault sobre el poder y el conocimiento; el "método interpretativo" de Gregory Bateson y las ideas sobre territorio de Gilles Deleuze, con los que nutrieron las maneras de hacer terapia.

En este sentido, Michael White, se acercó en 1993 a la vertiente de investigación en ciencias sociales que afirmaba que "no podemos tener un conocimiento directo del mundo, y que todo lo que las personas saben de la vida lo saben a través de la «experiencia vivida»". Premisa que llevó a la formulación de varias interrogantes: ¿Cómo organizan las personas su bagaje de experiencias vividas? ¿Qué hacen con esta experiencia para darle un significado y explicar así sus vidas? ¿Cómo se da expresión a la experiencia vivida? A lo que los investigadores en ciencias sociales que adoptaron la analogía del texto, respondieron argumentando que, "para entender nuestras vidas y expresarnos a nosotros mismos, la experiencia debe «relatarse», y que es preci-

samente el hecho de relatar lo que determina el significado que se atribuirá a la experiencia» (White y Epston, 1993: 27).¹³

Desde esta perspectiva, se afirma que vivimos en un mundo de significados: entendemos, valoramos y nos relacionamos con el mundo y con nosotros mismos a partir de la forma en que "nos narramos". De ahí que sea muy importante la manera en que se estructura el relato. Para lo cual, la terapia narrativa incorpora ciertos elementos que son claves también a la hora de pensar las narrativas para la defensa del territorio, por las posibilidades de transformación que permiten. Tales como:

♦ **Externalizar el problema** ♦ En palabras de Karl Tomm¹⁴ (White y Epston, 1993: 10), "el campo más importante que White ha abierto es el de la «externalización del problema». Cuando puede separarse claramente la distinción del problema de la distinción de la persona, se hace posible examinar cuidadosamente la dinámica y la dirección de la interacción entre personas y problemas. Entonces puede abordarse una pregunta crucial: ¿está consiguiendo el problema más influencia sobre la persona, o está la persona consiguiendo una mayor influencia sobre el problema? La exploración teórica profunda de esta cuestión ha llevado a White a revelar no sólo los efectos opresivos que tiene la forma en que habitualmente describimos los problemas, sino también los efectos constitutivos y subyugadores del propio conocimiento descriptivo". De este modo, el relato que prevalezca a la hora de asignar significado a los sucesos de nuestra vida determinará, en gran medida, las posibilidades de habitarla. Por lo que, una historia saturada de problemas, abre espacio a la descalificación y a las restricciones, sin vislumbrar posibles soluciones.

♦ **Los relatos alternativos o preferidos** ♦ Para White, un relato saturado de problemas ocul-

¹³ White, Michael y David Epston (1993). *Medios Narrativos para Fines Terapéuticos*. España: Ed. Paidós.

¹⁴ Idem.

ta aquellos eventos o historias que no encajan en el relato dominante. Así, en la terapia narrativa -a partir de la externalización del problema-, es posible "la identificación o generación de relatos alternativos que permitan representar nuevos significados, aportando con ellos posibilidades más deseables, nuevos significados, que las personas experimentarán como más útiles, satisfactorios y con final abierto". Son estos aspectos de la experiencia vivida que quedan fuera del relato dominante y expresan los anhelos de cambio, los que "constituyen una fuente, llena de riqueza y fertilidad, para la generación, o regeneración de relatos alternativos". Mismos que son llamados "la historia preferida".

♦ **Conocimiento y poder** ♦ Las historias que narramos no están escritas en una hoja en blanco. Para White, es posible analizar el contexto socio-político en los relatos de la experiencia de las personas, así como estudiar la acción y los efectos del poder sobre las vidas y las relaciones de las personas. Por esto, la terapia narrativa y la creación de relatos alternativos, abren la posibilidad de comprometerse en una actividad política que cuestiona las prácticas y técnicas del poder. Retomando el pensamiento de Foucault sobre conocimiento y poder, White explica que la externalización del problema puede utilizarse para identificar y expresar el conocimiento generado desde el poder y, así, ayudar "a las personas a cuestionar las «verdades» que especifican sus vidas, es decir, a no dejarse subyugar por los conocimientos unitarios. Además, al ayudar a las personas a apartarse de estos conocimientos unitarios, la externalización abre un espacio para la identificación y la circulación de conocimientos alternativos o subyugados".

En este marco de pensamiento, los problemas que viven las personas tienen su origen en una desigualdad estructural. Por lo que, separar "el problema", de "la identidad" de las personas, detona la posibilidad de crear re-

latos alternativos que evidencian o iluminan las inequidades. Abriendo, de este modo, la posibilidad de contribuir a transformarlas.

De la terapia narrativa y sus principios, se desprenden cuatro prácticas:

Escuchar: la escucha atenta como ejercicio político implica tener presentes nuestros prejuicios y ser capaces de adoptar una posición de vulnerabilidad, "poner en pausa mi comprensión del mundo, para abrirme al otro".

Preguntar: re-aprender a hacer preguntas que abran la conversación, para robustecer las tramas de resistencia, ensancharlas y complejizarlas. Partiendo de algunas ideas clave: la identidad es un logro colectivo y no sólo individual (por tanto, podemos rastrear esos otros relatos que nos cruzan y nos constituyen); las personas son expertas en su vida, aunque no se den cuenta de todo lo que saben (por lo que, no se requiere de expertos externos, sino de preguntas que ayuden a reconectar con lo vivido).

Documentar: se documenta cada conversación para salvar lo dicho. Documentar para no olvidar, para informar la existencia de las historias de resistencia y dignidad que quedan ensombrecidas.

Vincular: los documentos registrados en la conversación sirven como puentes para vincular a personas, grupos y comunidades guiados por el interés de cambiar el mundo. De este modo, el centro de las prácticas narrativas no es "curar" un malestar, como sucede en la práctica terapéutica, sino buscar alianzas que contribuyan a cambiar la inequidad estructural que provoca ese malestar.

Ante "una" historia que se posiciona como "única", en la que todas las demás historias se oscurecen, sin dar cabida a la complejidad de los hechos; trabajar desde estas cuatro prácticas narrativas permitirá que puedan verse los eventos que han quedado fuera de esa historia dominante, al crear nuevos relatos y otras historias, tanto a nivel individual, como colectivo.

De este modo, frente a relatos dominantes

que hablan del progreso y el desarrollo como caminos únicos e inevitables; frente a narrativas que excluyen e invisibilizan a infinidad de grupos y sectores sociales; ante discursos que ocultan el privilegio y la desigualdad; las prácticas narrativas aportan un mapa para tejer la palabra en historias preferidas, historias que expresan lo que sienten y piensan los pueblos que habitan los territorios, permitiendo evidenciar no sólo la problemática derivada de las inequidades estructurales existentes, sino las alternativas de solución que se vislumbran. Lo que adquiere gran importancia en las luchas por la defensa de los territorios.

IV. EJES TRANSVERSALES

Los fundamentos teóricos y metodológicos expuestos, se van entretrejiendo en torno a los siguientes ejes transversales:

- > enfoque de género
- > enfoque de derechos
- > medidas de seguridad y protección

Enfoque de género

Al elaborar y llevar a cabo los planes de comunicación estratégica, es necesario tomar en cuenta las profundas inequidades de género que dificultan o impiden a las mujeres, el acceso, disfrute y control de los recursos, bienes, servicios, conocimientos e insumos disponibles en sus familias, organizaciones, comunidades y movimientos. Incluidos los movimientos en defensa del territorio.

A lo que se suma que, históricamente, las voces de las mujeres han sido borradas del diálogo social y, aún cuando ha habido avances, las voces que se escuchan provienen, casi siempre, de un pequeño sector (mujeres mestizas, urbanas, con estudios formales, heteronormadas, etc.), que dejan fuera a una gran mayoría de mujeres indígenas, campesinas,

afromexicanas, de las periferias urbanas, de las disidencias sexo-genéricas, quienes permanecen invisibilizadas. Sus historias no son contadas y cuando esto ocurre (a través de ojos externos), muchas veces los relatos repiten estigmas y estereotipos, con los que las revictimizan.

Por lo que es imprescindible favorecer, permanentemente, un cambio profundo en las relaciones de género, mediante la construcción colectiva de nuevas prácticas culturales con la participación de mujeres y hombres de todas las edades, que permitan crear entornos más equitativos en los distintos ámbitos: desde la división sexual del trabajo doméstico y de cuidados en las familias; la mejora de la autoestima y autonomía de las mujeres y el fortalecimiento de sus liderazgos, a través de organizaciones (mixtas o solo de mujeres) y de movimientos sociales, como los movimientos en defensa del territorio, para garantizar su acceso a la toma de decisiones y a los cargos de representación en equidad con los varones. Con lo que se estará avanzando en la construcción de un mundo más digno y justo, en el que las mujeres, no sigamos siendo invisibilizadas.





En especial, en un contexto geo-político como el que existe actualmente en México, en el que cientos de proyectos extractivistas, (minería, gasoductos, fracking, etc) amenazan a los territorios y a sus habitantes. Provocando que las comunidades y territorios sean despojados no sólo físicamente, sino también, simbólicamente, bajo las narrativas del “desarrollo”. Impidiendo que las voces que reclaman su derecho a construir otros mundos y otros proyectos de vida -en particular las voces de las mujeres que sostienen los movimientos día a día- sean escuchadas. Lo que representa una forma más de silenciamiento.

De ahí la importancia de asegurar la participación directa de las mujeres en el diseño, planeación e implementación de cada uno de los pasos del Plan de comunicación estratégica para la defensa del territorio. De tal manera, que más mujeres puedan intercambiar, participar y crear narrativas transformadoras, a través de espacios de vocería que las fortalezcan como sujetas políticas, desde la diversidad de formas de ser mujeres en cada uno de sus contextos. Para lo cual, sin duda, la formación y producción de materiales escritos, gráficos y audiovisuales que incluya esas voces silenciadas, es una gran aliada.

Enfoque de derechos

Partiendo de que la promoción, difusión y protección de los derechos de las personas son un eje fundamental para los movimientos en defensa del territorio, se hace necesario el reconocimiento de lxs defensorxs que participan en esta lucha, como sujetxs de derechos sociales y políticos con plena libertad para expresar sus inconformidades y exigir el cumplimiento de sus demandas.

De ahí la importancia de que los productos de difusión realizados como parte de los planes de comunicación estratégica, destaquen la defensa de los derechos individuales y colectivos a un medio ambiente sano, como derecho fundamental, vinculado estrechamente no sólo con el derecho al agua y a la salud, sino como el derecho a preservar los bienes comunes y los territorios de las comunidades y regiones, que incluyen¹⁵ tanto los bosques, semillas, agua, recursos energéticos o de cualquier otro tipo; como también los conocimientos, sentires, lenguas, aire, colores, costumbres de los pueblos afectados por

¹⁵ Tal como lo señala David Bollier (2016). *Pensar desde los comunes*. Sursiendo + Traficantes de Sueños + Tinta Limón + Cornucopia + Guerrilla Translation, EEUU. Disponible en https://sursiendo.com/docs/Pensar_desde_los_comunes_web.pdf

proyectos que amenazan los ecosistemas y la vida de las comunidades, incluyendo, en algunas ocasiones, la profanación de lugares que son considerados sagrados. "Proyectos de muerte, como son llamados en varias regiones de México, a aquéllos que lucran con la explotación y depredación de los bienes comunes, atentando contra la vida en todas sus manifestaciones.

A los que debe sumarse, el derecho a la comunicación, vinculado con los derechos de acceso a la información, libertad de opinión y libertad de expresión, en los que se insertan la manifestación y el reconocimiento de las reivindicaciones y saberes locales de quienes participan en los movimientos en defensa de los territorios. Mismos que deben ser difundidos adecuadamente para contrarrestar el caudal avasallador de noticias distribuidas por las grandes corporaciones o por el propio Estado. Al que debe exigirse que cumpla su obligación de respetar, proteger y garantizar cada uno de estos derechos, anteponiendo las legítimas demandas de los movimientos, a los intereses de las empresas inversionistas nacionales o extranjeras. Particularmente, en un contexto como el actual, en que los ataques contra los derechos territoriales van unidos a la criminalización de la protesta social, dando lugar a la persecución y estigmatización de lxs defensorxs de la tierra y el territorio, por parte de actores estatales y no estatales.

Para lo cual, son recursos de gran utilidad los boletines de prensa, las narraciones o los productos audiovisuales, capaces de transmitir mensajes claros sobre la violación a derechos fundamentales que involucran la integridad de las personas y de los territorios amenazados, poniendo en riesgo la seguridad personal y colectiva.

Medidas de seguridad y protección

Este Modelo plantea que, independientemente de la causa que persiguen, es crucial que los movimientos en defensa de la tierra y el

territorio, hagan un análisis de los posibles riesgos a que están expuestos, al llevar a cabo cada paso del plan de comunicación. Lo que exige observar cómo se mueven los distintos actores en el contexto local, estatal y nacional, y elaborar protocolos de seguridad y protección acordes al momento específico en que se producen e implementan las acciones de comunicación.

Teniendo claro al hacer comunicación, que adoptar medidas de seguridad y protección para lxs defensorxs de la tierra y el territorio, es parte de la posición política de los movimientos y va más allá de lo individual. Es un esfuerzo colectivo para analizar el nivel de riesgo que tienen ante sí, y tomar medidas de prevención que garanticen la integridad de quienes participan en las organizaciones y movimientos, tanto en el marco de las movilizaciones, como en sus propios territorios.

Estando preparadxs, sin embargo, para enfrentar las consecuencias de incidentes que, muchas veces, son inevitables. Para lo cual, resulta necesario contar con información suficiente sobre los recursos jurídicos y de asesoría que permitan afrontar estos momentos en condiciones menos desventajosas.

Al igual que es de gran valor, contar con redes de apoyo y alianzas con otros movimientos y organizaciones que compartan el mismo anhelo, a favor de la justicia y el respeto por la vida.

Tomando siempre en cuenta que, desde una perspectiva feminista, la seguridad física y emocional de las defensoras, debe ocupar un lugar destacado, al reconocer que los cuerpos de las mujeres son el primer territorio expuesto a sufrir todo tipo de ataques. Por lo que es necesario, crear conciencia sobre las violencias de género que se hacen presentes en todos los ámbitos, incluidos los movimientos en defensa de la tierra y el territorio.

Estos ejes transversales: enfoque de género, enfoque de derechos humanos y medidas de seguridad y protección, deben estar presentes al diseñar y llevar a cabo planes de

comunicación que permitan a los movimientos en defensa de la tierra y el territorio, incidir, promover y difundir sus luchas con una mirada crítica y transformadora. Propósito que es la razón de ser del Modelo de comunicación estratégica para la defensa de la tierra y del territorio, así como de esta Guía.

¿QUÉ CAPÍTULOS ENCONTRARÁS EN ESTA GUÍA?

En el capítulo 1, *Construir los mundos que soñamos a través de la comunicación*, compartimos nuestra propuesta para elaborar el Plan de comunicación estratégica, explicando, en términos generales, cada una de las etapas y pasos que lo componen. Así como un ejercicio para arrancar el trabajo colectivo: La milpa de la comunicación, herramienta para construir un diagnóstico sobre las acciones de comunicación que se realizan, reflexionando el por qué, para qué y cómo de lo que hacemos.

En el capítulo 2, *Punto de partida y horizonte común*, abordamos los pasos 1 al 4 del Plan de comunicación. Orientándonos para llevar a cabo un análisis de la realidad de forma participativa, como punto de partida para identificar con una mirada estratégica, lo que queremos lograr como movimiento, y estar en condiciones de establecer nuestros objetivos de cambio y sus correspondientes objetivos de comunicación. Observando que estos últimos, varían en función de las audiencias a las que queremos hacer llegar nuestros mensajes. Para estos propósitos, se presentan dos herramientas: el Mapa de Actores y la Línea de Tiempo.

En el capítulo 3, *Narrativas que construyen mundos*, presentamos el paso 5 del Plan de Comunicación, que consiste en identificar las diferentes narrativas que existen en torno a los temas en los que se centra nuestro plan. ¿Qué se dice, quién lo dice, en qué espacios y qué efectos tiene en la forma en que se construye la realidad? Con herramientas

inspiradas en las Prácticas Narrativas y el Hackeo Cultural, nos da elementos para que diseñemos y podamos robustecer nuestras propias narrativas.

Con el capítulo 4, *Germinar y crecer: produciendo acciones comunicativas*, llegamos ya a la segunda fase del Plan de Comunicación. Momento en el que las intenciones toman forma y nos ponemos manos a la obra, siguiendo los pasos 6, 7 y 8, que nos llevan a definir nuestros mensajes clave; a elegir cómo queremos compartirlos con nuestras audiencias y, en función de esto, a diseñar las acciones de comunicación y producirlas, teniendo siempre como referencia la planeación realizada en la primera fase.

En el capítulo 5, *El arte de conversar*, desarrollamos recomendaciones, herramientas y ejemplos a tener presentes en la fase de implementación de nuestro Plan de Comunicación, en la que todas las acciones de comunicación que planeamos, diseñamos y produjimos previamente, se integran a la conversación social. Fase en la que la escucha atenta es la clave. Por lo que, este capítulo nos invita a hablar, tomar la palabra y compartir nuestros mensajes, pero, sobre todo, a escuchar las reacciones, responder y hacer crecer la conversación.

El capítulo 6, *Cosechar para aprender*, nos propone que, después del camino recorrido al hacer e implementar nuestro Plan de Comunicación, trabajemos en la recolección de los frutos, abriendo un diálogo para valorar cuáles fueron los resultados esperados, y los inesperados, también. Preguntándonos cómo se vivió este ejercicio dentro del movimiento y cómo podemos nutrir nuestro plan con todo lo que aprendimos. De tal modo que tengamos una versión "corregida y mejorada", para continuar aplicando nuestro Plan de comunicación estratégica. Con lo que podremos avanzar en el ejercicio de nuestra autodeterminación, y contribuir a la construcción de los mundos que soñamos.

capítulo 1

PROPUESTA PARA CONSTRUIR LOS MUNDOS QUE
SOÑAMOS A TRAVÉS DE LA COMUNICACIÓN





En América Latina tenemos una larga tradición e historia de hacer comunicación para la transformación social. Honrando esta historia, hoy sumamos un adjetivo a la comunicación: la palabra estratégica.

"La comunicación vinculada con organizaciones sociales y comunitarias, sobre todo de los sectores populares, ha tenido diversos nombres a lo largo de la historia. Se ha llamado comunicación popular, comunitaria, alternativa, ciudadana y/o educativa (entre otros nombres), a aquellas experiencias de comunicación vinculadas con acciones de protesta, resistencia y cambio social impulsadas desde sectores populares y espacios comunitarios. (...) estas modalidades nombran un conjunto de prácticas diversas que tienen su horizonte en la resistencia o la transformación de los procesos sociales hegemónicos y, por lo tanto, las asume cómo formas de contrahegemonía" (Lois; Amati; Isella, 2014: 9).

Entendemos la comunicación estratégica como aquella que es planificada, organizada y coordinada para objetivos precisos que se van definiendo a lo largo de los procesos de lucha. En un contexto en el que los movimientos, colectivos u organizaciones a favor de la transformación social, van configurando un horizonte común, más allá del corto plazo, se va forjando un proyecto político que debe ser reflejado en el discurso y en cada una de las acciones comunicativas.

Si bien es cierto que la palabra "estratégica" surge en espacios de poder, como el ejército o el Estado, nosotras proponemos hackear, apropiarnos y transformar este concepto. Por lo que, en esta Guía de comunicación estratégica para la defensa de la tierra y el territorio, usamos este término para referirnos a las acciones comunicativas sustentadas en la vi-

sión y el proyecto político de los movimientos, colectivos u organizaciones en defensa de la tierra y el territorio. Destacando que dichas acciones se dan tanto en respuesta a las coyunturas y necesidades urgentes, como para avanzar en la construcción del sueño y los anhelos de largo plazo, que hagan posible el posicionamiento de sus visiones de desarrollo alternativo en el debate social.

Nuestro objetivo con esta Guía es brindar un conjunto de principios y herramientas desde la comunicación estratégica para las personas que integran los movimientos en defensa de los territorios, contribuyendo a fortalecer sus capacidades en cuanto a la planeación, el desarrollo de mensajes y las estrategias para su difusión. De tal modo, que las acciones de comunicación que ya realizan, sigan construyendo narrativas contrahegemónicas desde la esperanza y hagan valer su derecho a la autodeterminación.

En este marco, cuando se preparan los materiales comunicacionales dentro de los movimientos, como notas de prensa, folletos, carteles o programas radiales es importante saber ¿cuál es el proceso que realizan para preparar sus mensajes y producir el material comunicacional?, ¿si tienen claros sus objetivos y los públicos a los que se están dirigiendo? y ¿qué tanto saben de sus audiencias?

Con esta Guía, les invitamos a reflexionar sobre la importancia de la comunicación estratégica, que implica tener un panorama a largo plazo y diseñar un camino que permita avanzar hacia el horizonte anhelado por quienes participan en los movimientos. A esta ruta la llamaremos Plan de Comunicación y esta Guía nos llevará a construir el nuestro, a través de las cuatro fases que conforman el ciclo de la comunicación: planeación, producción, implementación y evaluación, y de los 10 pasos necesarios para lograrlo.

Lo primero que queremos compartir con los movimientos en defensa del territorio, es que ésta es una Guía que requiere de nuestra flexibilidad y apertura en todo momento, para ir

1 Lois, Lanina; Mirta Amati; Juan Isella (2014). Comunicación popular, educativa y comunitaria. Ciudad Autónoma de Buenos Aires: Universidad de Buenos Aires. Disponible en <http://www.sociales.uba.ar/wp-content/blogs.dir/219/files/2015/07/6-Comunicacion-B.pdf>



realizando ajustes en la construcción del plan de comunicación a partir de las propuestas que vayan surgiendo. Es así que nos imaginamos una comunicación que teje voces, en procesos horizontales y cíclicos. Tal como lo expresaron lxs participantes del diagnóstico que hicimos en México en 2018:

"La comunicación es vista como una herramienta para transformar la realidad. Se pueden construir, a través de la comunicación, horizontes posibles, que desarrollen representaciones más justas del mundo".² (La Sandía Digital y Witness, 2019: 20)

Plan de comunicación estratégica para la defensa de la tierra y el territorio

El Plan de comunicación es una herramienta que les ayudará, así sea el caso que estén iniciando con sus esfuerzos de comunicación, o quieran revisar la forma en la que su comunicación se relaciona o apoya al proyecto político del movimiento. También les acompañará hasta llegar a la realización de cada una de las acciones de comunicación y, posteriormente, en la tarea de evaluarlas, cerrando un ciclo y retomando los aprendizajes para ser integrados y reajustar una vez más las bases de su plan.

Dentro de cada uno de los pasos, encontrarán ejercicios y técnicas de las cuales podrán apropiarse y adaptarlas al ponerlas en práctica dentro de sus movimientos; como la milpa de la comunicación que presentamos en este mismo capítulo o las formas de hacer comunicación de Hackeo Cultural y de Prácticas Narrativas, expuestas en el capítulo 3. ¡Esperamos que todas estas herramientas sean de mucha utilidad para ustedes!

² La Sandía Digital y WITNESS (2019). Tejer las voces, defender la vida El papel de la comunicación en la defensa del territorio en México. Diagnóstico participativo. Ciudad de México. Disponible en <https://lasandiadigital.org.mx/diagnostico-participativo-tejer-las-vozes-defender-la-vida/>

LAS FASES DE LA COMUNICACIÓN

Antes de explicar cada fase, cabe aclarar que al hacer comunicación, todo el tiempo estamos moviéndonos de una fase a otra. ¿Por qué? Porque lo que vamos dejando definido en cada paso, puede modificarse en el camino. Por ejemplo, al comenzar a implementar, podemos observar otras audiencias que no teníamos en el mapa, o percibir reacciones inesperadas... Mientras que, en otras ocasiones empezamos la implementación, seguimos produciendo y lo que vamos observando son detalles importantes a plasmar al evaluar el plan completo en la fase final de evaluación. Separamos el proceso general en etapas para, de esa forma, llevar nuestra atención a una parte del proceso a la vez y dedicarle su tiempo. De igual manera, esto nos ayudará, en el momento de la evaluación, a ver en cuál de los pasos hemos encontrado ya nuestra fórmula para desarrollarla de una manera que nos agrada como movimiento, y en cuáles necesitamos fortalecernos más.

El modelo que les compartiremos se basa en dos analogías para explicar las etapas de trabajo de la comunicación estratégica: el calendario lunar y el proceso de siembra. Esperamos que estas analogías acompañen su camino a lo largo de la Guía y les ayuden a dotar de sentido cada uno de los pasos correspondientes.

A continuación, explicaremos las cuatro fases de la comunicación estratégica y los pasos que se realizan en cada una:

Planeación: Comenzamos la fase de preparación con la luna nueva, la cara no visible de la luna. Fase que hacemos coincidir con la preparación de las semillas y la tierra, momento de concentrarnos en ver hacia adentro. En esta primera fase de la planeación, se busca hacer un ejercicio colectivo de análisis que mire al contexto actual, a lxs actores y a la historia del movimiento, retomando su visión política y asegurándonos de que el plan de comunicación que vamos a construir vaya en sintonía con dicha visión. Contactamos con

04

**EVALUACIÓN
CUARTO MENGUANTE**

FASE DE COSECHA

01

**PLANEACIÓN
LUNA NUEVA**

FASE DE PREPARACIÓN

ESCUCHA

10. - Cosechar y espigar

01. Punto de partida

02. Horizonte común

03. Caminos hacia el horizonte

04. Con quiénes dialogamos

05. Visión del mundo

06. Escoger las semillas

07. Hacer el surco

08. Germinar y crecer

09. El arte de conversar

03

**IMPLEMENTACIÓN
LUNA LLENA**

FASE DE CRECIMIENTO
DE LA PLANTA

02

**PRODUCCIÓN
CUARTO CRESCIENTE**

FASE DE SIEMBRA



nuestra experiencia colectiva para aclarar qué es lo que realmente deseamos y soñamos, teniendo en cuenta la fuerza con la que contamos y la que podemos sumar para alcanzarlo. También nos planteamos la narrativa que cobijará en la siguiente fase la producción de nuestras acciones de comunicación. Es un periodo de oscuridad, de escucha, en el que ya estamos activxs, pero es un tiempo para hablar entre nosotrxs sobre nuestros proyectos, previo a que den luz.

Pasos correspondientes a esta fase:

- 1.- Punto de partida: Analizar la realidad
- 2.- Horizonte común: Identificar objetivo(s) de cambio
- 3.- Caminos hacia el horizonte: Definir objetivo(s) de comunicación
- 4.- Con quiénes dialogamos: Escoger la(s) audiencia(s)
- 5.- Visión del mundo: Identificar la(s) narrativa(s)

Producción: Cuarto creciente, la luna va iluminándose. En cuanto a la siembra, es la fase en la que seleccionamos y plantamos las semillas y las cuidamos, y, en cuanto a nuestro plan de comunicación, es el periodo en que tomamos lo definido en la fase de planeación y nos ponemos manos a la obra para diseñar mensajes y formas de compartirlos con nuestras audiencias. Por ejemplo, a través de audios, videos, impresos, etc., que vamos nutriendo con nuestros saberes ancestrales y observándolos con mirada atenta para darnos cuenta cómo se desarrollan.

Esta fase anuncia la esperanza, damos fuerza a las ideas y proyectos concebidos. Empezamos a dar forma a nuestras acciones de comunicación. Esto nos llevará a probar y a buscar espacios donde nuestras audiencias puedan dialogar con nosotrxs.

Pasos correspondientes a esta fase:

- 6.- Escoger las semillas: Definir los mensaje(s) clave

7.- Hacer el surco: Diseñar acciones de comunicación

8.- Germinar y crecer: Producir acciones de comunicación

Implementación: Luna llena luciendo su magnífico esplendor. ¡Ya casi está todo listo! La luz radiante de la luna, permite ver claramente cómo estamos conectadxs con las otras y los otros, y con todo lo que nos rodea. Corresponde a la fase de crecimiento de la planta en que brotan las flores y los frutos, mostrando la fuerza y la energía acumuladas. En nuestro plan, es el momento en que comenzamos a presentar nuestro mensaje a las audiencias que identificamos, a través de los medios que hayamos establecido. Ya estamos generando conversación social, recibimos respuesta a nuestras acciones comunicativas y sus efectos son completamente visibles. Es importante que en este momento podamos abrir orejas y ojos para identificar esos efectos. Tiempo propicio para generar y consolidar vínculos y alianzas, para reforzar los tejidos de las redes.

Pasos correspondientes a esta fase:

- 9.- El arte de conversar: Implementar las acciones de comunicación

Evaluación: Cuarto menguante, la luna aparece cada vez más pequeña. Fase en la que la energía se apacigua. Es momento de la cosecha, de recolectar los productos obtenidos y agradecer; de separarlos según sus usos para aprovecharlos íntegramente: lo que debemos conservar para continuar produciendo y lo que vamos a intercambiar para nutrir el flujo de dar y recibir. Intercambio que llevará nuestros productos a lugares que ni imaginamos, alimentando a quienes los reciban. Etapa de vida propia de lo producido, ya no nos pertenece. En esta fase, reuniremos toda la información o pistas que tengamos sobre lo que se ha ido generando como resultado de nuestras acciones comunicativas. Esta re-
troalimentación va a nutrir nuestro plan en



cada una de las fases, y también nos ayudará a identificar qué podemos mejorar al interior del movimiento en cuanto a la comunicación. Nos concentramos en observar los resultados obtenidos con nuestras acciones comunicativas y las evaluamos.

Pasos correspondientes a esta fase:

10.- Cosechar y espigar: Evaluar el plan de comunicación

LA ESCUCHA: UNA PIEZA CLAVE

En todo el recorrido por cada una de las fases, es importante tener presente una de las prácticas clave de la comunicación: la escucha. De la misma manera que miramos la luna para guiarnos en el proceso de la siembra, la escucha nos permitirá ir tomando el pulso conforme avancemos en cada paso de la planeación, la producción, la implementación, en los que veremos lo importante que es escuchar y decidir de acuerdo a los cambios en el contexto. La escucha es una pieza clave para identificar coyunturas e ir validando nuestro plan, así como para evaluarlo.

Les invitamos, entonces, a escuchar hacia dentro de su movimiento y hacia lo que sucede a su alrededor, en su comunidad, con los actores clave; a estar atentxs a las narrativas, los mensajes... y también a escuchar lo que están diciendo sus audiencias, la forma en que están reaccionando o no lo están haciendo. Así, la escucha constituye también una medida de protección que les permitirá informar los cuidados a tomar en cuenta en las acciones de comunicación, para no poner en riesgo a ninguna de las personas que integran el movimiento, ni a nadie de la comunidad.

Antes de iniciar a definir el Plan de Comunicación, recomendamos realizar un ejercicio que nos permita realizar un diagnóstico sobre cómo entendemos colectivamente la comunicación, con qué objetivos comunicamos y a través de qué acciones.

Les invitamos a hacer el siguiente ejercicio para analizar colectivamente los esfuerzos de

¿POR QUÉ ES ÚTIL CONSTRUIR UN PLAN DE COMUNICACIÓN?



En resumen, como resultado del recorrido por los 10 pasos de esta Guía, contarán con un plan de comunicación que les permitirá:

- Basar sus esfuerzos de comunicación en un análisis colectivo de la realidad
- Identificar qué quieren lograr a través de la comunicación y cuáles son los grupos o audiencias a quienes dirigirán sus esfuerzos
- Hacer un mejor uso del tiempo que invierten y de sus capacidades
- Plantear mensajes precisos y adecuados para las audiencias
- Asegurarse de que ese mensaje sea congruente con sus valores y, a la vez, empático y efectivo
- Tener una visión más completa en cada esfuerzo de comunicación
- Evaluar las acciones de comunicación y hacer ajustes para mejorarlas en siguientes ocasiones
- Construir a partir de aprendizajes, las habilidades de comunicación dentro del movimiento

comunicación que realizan actualmente en el movimiento u organización. Se trata de "La milpa de la comunicación", donde quedarán plasmados sus objetivos de comunicación, sus audiencias, los formatos y las acciones que utilizan en la comunicación de su movimiento. Y a su vez, podrán reflexionar en torno a lo que no aparece hasta ahora en el mapa. Por lo que, antes de comenzar con el recorrido para la construcción de su plan de comunicación, nos parece necesario realizar este ejercicio previo, para tomar una fotografía de lo que han explorado como movimiento en cuanto a la comunicación para la defensa del territorio.

Por tratarse de un diagnóstico, una de las reflexiones que pueden surgir a raíz de su milpa, es sobre las capacidades, habilidades y conocimientos con que se cuenta actualmente en el movimiento, y definir cómo se va a gestionar lo



EJERCICIO

“LA MILPA DE LA COMUNICACIÓN: UN DIAGNÓSTICO DE NUESTRA PRÁCTICA”

Objetivos del ejercicio: La milpa de la comunicación es una dinámica para hacer un diagnóstico sobre las prácticas de comunicación, para identificar el por qué, para qué, qué y cómo de la comunicación que realizan para la defensa del territorio; así como para compartir aprendizajes sobre las estrategias y prácticas de comunicación entre participantes de los movimientos. Retomamos el nombre de la milpa para este ejercicio porque representa el apoyo mutuo y la fuerza de la diversidad, ya que en la comunicación, también cada elemento se nutre del otro.

Duración: La realización completa del ejercicio tomará aproximadamente una hora y 30 minutos.

Recomendaciones:

- Hacer este ejercicio entre varias personas de la organización o movimiento. Usar un pizarrón o papel en rollo.
- Pedir que una persona haga el rol de facilitadora.
- Recortar previamente las figuras: frijoles, hojas verdes, tallos y granos, y luego pegarlas en la pared o dibujar en un papel grande las figuras de las plantas de maíz y usar post-it donde se escribirán las respuestas. En este caso, los post-it se irán pegando en las diferentes partes de la planta de maíz ya dibujada.

Procedimiento:

1. FRIJOLES (15 minutos) Se colocan en el centro de la mesa suficientes hojas con forma de frijol o post-it (al menos 3 veces la cantidad de participantes). Cada participante tomará la cantidad de frijoles necesarios para escribir sus respuestas a la pregunta ¿Qué entendemos por comunicación? En cada frijol cada participante tendrá que escribir una idea de qué significa la comunicación para ella. Cada participante puede tener 2, 3 o más frijoles. Escribirá una sola idea por frijol.

Cuando terminen de escribir, cada participante compartirá sus ideas con el grupo y la facilitadora agrupará los frijoles por categorías. La facilitadora pegará los frijoles en la milpa y las demás personas participantes podrán revisar si están de acuerdo con la forma de agruparlos. Si es necesario, los pueden reacomodar.

2. HOJAS VERDES (15 minutos) La segunda figura que van a recortar es la hoja verde del maíz. Pueden usar post-its verdes si no tienen hojas de papel. En las hojas van a escribir cuáles son los objetivos del trabajo de comunicación en defensa del territorio que hacen en la organización. Sólo pondrán un objetivo por hoja. Cada participante puede usar la cantidad de hojas que sean necesarias. También pueden escribir en pareja.

Después, cada persona o pareja comparte sus ideas con el grupo y la facilitadora agrupará las hojas por tipo de objetivo y pedirá revisar las categorías para decir si están de acuerdo o no.

Ahora van a recortar los tallos de los maíces. Cada tallo, va a corresponder a uno de los tipos de objetivos que identificó la facilitadora, por ejemplo: informar, sensibilizar, denunciar, fortalecer la organización, etc. Estos sólo son ejemplos, ustedes podrán definir los objetivos que hayan





encontrado. La facilitadora pegará los tallos en el esquema de la milpa y luego pegará las hojas que corresponden a cada tipo de objetivo indicado en cada tallo.

3. GRANOS DE ELOTE (30 minutos) Las últimas figuras que van a recortar son los granos de maíz. Cada grano de maíz corresponderá a una acción de comunicación que realizan para la defensa del territorio. Para cada acción, se debe precisar el formato (si es video, radio, texto escrito, gráfica, etc), su frecuencia (cada cuanto tiempo se realiza) y su audiencia (a quién va dirigida). Si es posible, usen un color diferente para cada formato de acción. Por ejemplo: azul



para radio, rojo para video, verde para carteles impresos, morado para texto escrito... Cada participante tomará los granos que necesite, siempre escribiendo una sola acción por grano.

Después los irá pegando en las mazorcas de los maíces, según el tipo de objetivo indicado en cada tallo. Cuiden el agrupar los granos por formato de acción (los videos con los videos, los audios con los audios).

Terminen el ejercicio analizando colectivamente la milpa. Para guiar esta reflexión grupal, les recomendamos hacerse una serie de preguntas sobre este mapeo de su comunicación: ¿hay algunas acciones de comunicación que usamos más? ¿por qué? ¿hay objetivos que hemos planteado y no cuentan con acciones de comunicación, cuál por ejemplo? ¿por qué? ¿los objetivos responden a lo que necesitamos comunicar para defender el territorio? ¿a quiénes queremos llegar con nuestras acciones de comunicación? ¿qué podemos decir de nuestras audiencias? ¿qué podemos decir de nuestras acciones?

que hace falta, incluido el equipo necesario si fuera el caso. De igual manera, el considerar pedir asesoría a especialistas en algún tema.

Otra reflexión podría ser cómo coordinamos la respuesta a situaciones urgentes que marcan los megaproyectos; con la comunicación que hacemos para seguir construyendo y compartir al exterior el mundo que soñamos.

"Existe una inevitable tensión dentro de las luchas. El ritmo de los procesos organizativos y los tiempos impuestos por los megaproyectos son muy diferentes: los actores sociales muchas veces tienen que reaccionar frente a urgencias y, al mismo tiempo, no dejar de desarrollar sus propuestas a largo plazo"³ (La Sandía Digital y Witness, 2019: 40).

LOS TIEMPOS, INTENCIONES Y ALCANCES DE LA COMUNICACIÓN

"La comunicación representa el espacio donde cada quien pone en juego su posibilidad de construir con otros."⁴

Los momentos y la temporalidad de la comunicación en los procesos de defensa de la tierra y el territorio se pueden plantear en tres dimensiones: lo urgente, el uso estratégico de las coyunturas y los procesos de largo plazo. Aunque hablaremos en detalle de cada una de estas dimensiones en el capítulo 4 de esta Guía, es importante destacar algunas ideas básicas sobre cada una de ellas.

Para referirnos a lo urgente o al corto plazo, usamos la expresión "comunicación de bomberos" porque se requiere dar una respuesta rápida en situaciones de emergencia. Lo que es necesario, pero puede traer consigo distintas consecuencias si únicamente nos limitamos a eso: "La comunicación usada solamente para 'apagar fuegos' limita su potencial estratégico. Razonar sólo desde la

³ La Sandía Digital y WITNESS (2019). Tejer las voces, defender la vida. El papel de la comunicación en la defensa del territorio en México. Diagnóstico participativo. Ciudad de México. Disponible en <https://lasandiadigital.org.mx/diagnostico-participativo-tejer-las-vozes-defender-la-vida/>

⁴ Mata, María Cristina (1985). Nociones para pensar la comunicación y la cultura masiva. Buenos Aires: La Crujía.



inmediatez puede generar en nosotrxs automatismos que nos impiden pensar a mediano-largo plazo⁵ (La Sandía Digital y Witness, 2019: 40).

Aunado a este tipo de comunicación, también existen acciones que atienden a la coyuntura, son acciones de mediano plazo. Lo que implica aprovechar una coyuntura, anticipar lo que puede suceder, realizar un buen análisis de la realidad que permita ubicar un momento mediático o político propicio para echar atrás o frenar proyectos, y evidenciar las prácticas de las empresas o el gobierno.

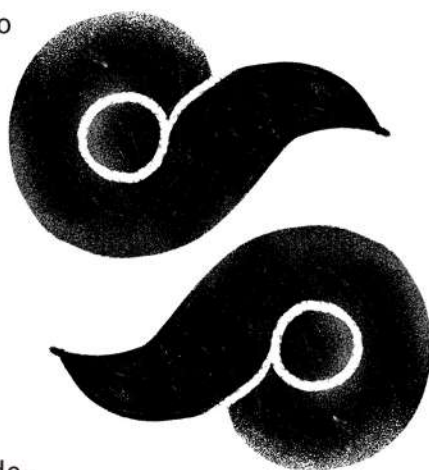
Por último, nos referimos a la comunicación desde una agenda propia, a largo plazo, que incluye las acciones de comunicación que miran hacia el futuro deseable, teniendo como referencia el proyecto político de los movimientos y su visión del mundo y de la vida; dando visibilidad a sus propuestas y motivando el cambio de mentalidades en las audiencias.

Así, esta Guía busca sumar dos grandes cosas al modelo actual del movimiento u organización, por un lado, la comunicación estratégica y por otro lado, esta comunicación a largo plazo, que significa defender, pero también construir. Para lo que es importante tejer acciones al interior y al exterior del movimiento y de la comunidad, que ayuden a fortalecernos y compartir esa visión y proyecto político que defendemos. ¡Cuán importante es esta fuerza comunitaria, que pasa a ser uno de los principales objetivos a romper por parte de quienes impulsan los

megaproyectos y ponen su esfuerzo en confrontar a las comunidades!

Aunque no siempre podremos recorrer todos los pasos propuestos, les recomendamos integrarlos dentro de su práctica de comunicación, recordando que pueden usar esta Guía de comunicación estratégica, para planear tanto lo que pueden prever y quieren intencionar a largo plazo, como las respuestas rápidas en acciones de emergencia.

Dejar claro que otro desarrollo es posible y demostrar que el despojo no puede ser el camino hacia el futuro, requiere de un plan dentro de nuestra agenda de comunicación. Por lo que siempre debemos tener presentes los distintos plazos y alcances de nuestras acciones.



¿CÓMO DESARROLLAR EL PLAN

DE COMUNICACIÓN ESTRATÉGICA DE MANERA PARTICIPATIVA?

Es importante que el plan de comunicación sea elaborado con la participación de las personas de cada comunidad o movimiento, que sea validado y retroalimentado a través del diálogo y el debate constante con todxs sus integrantes. Para lo cual, proponemos las siguientes recomendaciones.

Esperamos que después de leer este capítulo, tengan un panorama general del recorrido que realizarán a lo largo de la Guía, y que, con su análisis de la milpa de la comunicación, podamos iniciar este camino iluminado por la luna e inspiradxs por la siembra. A continuación, comenzaremos el trabajo de preparar nuestras semillas y nuestra tierra, en la primera fase: La planeación.

⁵ La Sandía Digital y WITNESS (2019). Tejer las voces, defender la vida. El papel de la comunicación en la defensa del territorio en México. Diagnóstico participativo. Ciudad de México. Disponible en <https://lasandiadigital.org.mx/diagnostico-participativo-tejer-las-vozes-defender-la-vida/>



RECOMENDACIONES PARA HACER EL PLAN DE COMUNICACIÓN DE FORMA PARTICIPATIVA

- Informar a las personas sobre el inicio de este proceso y lo que se busca lograr. En muchos casos, hemos visto que también se hace un esfuerzo a través de talleres para compartir el modelo de comunicación o las herramientas como uso de redes sociales o ejercicios de prácticas narrativas dentro de la comunidad. De esta forma, podrán familiarizarse mucho más con el proceso y más personas podrán aportar algo en la construcción del plan o de las acciones de comunicación.
- Identificar de qué manera (forma y frecuencia) se podrán realizar las actividades para construir y validar los avances de la comisión de comunicación. Destinar tiempo específico para reuniones y toma de acuerdos. Es muy importante llevar un registro de los acuerdos que se realicen.
- Buscar la diversidad en la participación, asegurando la presencia de mujeres y jóvenes. Así como ser sensibles a sus necesidades, para ajustar las actividades o el proceso de validación, a lo que alguno de estos grupos requiera para poder integrarse.
- Planear los tiempos para dicha participación y validación previa, siempre antes de hacer pública la información. Incluyendo también dentro del proceso, la consulta sobre la alianzas con otras organizaciones.
- Usar ejemplos de otras acciones de comunicación o campañas puede ayudar a que personas que no están tan familiarizadas con la comunicación, comprendan lo que se plantea en etapas iniciales del proceso, también les ayudará a ustedes el aprender de otros esfuerzos similares.
- Estar abiertxs a escuchar las diversas voces y opiniones en retroalimentación y permitir que eso nutra sus planes, especialmente en la etapa de planeación y en el momento de evaluación.



capítulo 2

PUNTO DE PARTIDA Y HORIZONTE COMÚN
Fase 1: Planeación





En la primera fase lunar, cuando alistamos la semilla para plantar, también preparamos la tierra. En esta etapa inicial, pensamos en los componentes que van a necesitar los cultivos que queremos cosechar. No es igual plantar maíz que arroz: no es el mismo tipo de arado, ni de siembra, cultivo y cosecha; no es la misma cantidad de agua y nutrientes que requiere para su crecimiento. Cuando cultivamos, y es nuestro sustento, planeamos sin saberlo, ya dominamos el ciclo, así que muchas veces no necesitamos sentarnos para escribirlo, lo conocemos de memoria, lo hacemos todo el tiempo.

En el caso de la comunicación estratégica es necesario sentarnos, analizar y planear de manera colectiva para mejorar la efectividad de nuestras acciones, ya que esto permitirá que todo el equipo con el que trabajamos se encuentre en el mismo punto de partida, esté mirando hacia el mismo horizonte y podamos avanzar hacia allá con mayor facilidad.

LA MIRADA ESTRATÉGICA PARA LOGRAR NUESTROS OBJETIVOS: PREPARÁNDONOS PARA SEMBRAR Y COSECHAR BUENOS FRUTOS

Tener una estrategia de comunicación efectiva ayuda a lograr nuestros objetivos como colectivas, organizaciones y/o movimientos. Para lo que es indispensable llevar a cabo una planeación que parta de un buen análisis de la realidad que abone y nos proporcione un piso común, adecuado para que crezcan las semillas que queremos plantar.

En este sentido, el primer paso es el Análisis de la Realidad, fruto de la lectura colectiva del contexto que nos rodea, a todos los niveles: comunitario, regional, estatal, nacional y, en ocasiones, mundial. Una vez que tenemos este análisis compartido, podemos identificar qué queremos lograr, y en base a eso, a qué público queremos hacer llegar nuestros mensajes. Es decir, ¿a quién le tengo que hablar y sobre qué, para lograr lo que necesitamos?

Cuando hacemos este análisis, quizás identificamos diversos públicos. Si es así, tenemos que preguntarnos: ¿Cómo son? ¿Qué tanto sabemos de ellos? ¿Nos estamos poniendo en su lugar para identificarlos plenamente? ¿Realmente preparamos nuestros mensajes y producimos nuestro material comunicacional teniendo claro el objetivo que queremos lograr y los públicos a los que nos estamos dirigiendo? Esta mirada integral de la comunicación parte de ponerse en el lugar de aquella otra persona a la que le queremos hablar, para no desarrollar campañas o mensajes comunicacionales que estén relacionados solamente con nuestros propios intereses y realidades o, de los proyectos que estamos ejecutando.

Si esta práctica no ha sido muy frecuente en tu organización, empezar a realizarla será muy interesante. Cuando logramos ponernos en el lugar de la otra persona, analizar nuestros mensajes y entender la comunicación como un encuentro de la diversidad sociocultural que está en movimiento constante, definiéndose y redefiniéndose; empezamos ya a trabajar bajo el esquema de la comunicación estratégica.

Este capítulo corresponde a la primera fase del Plan de comunicación, que comprende los pasos 1, 2 y 3 para analizar la realidad y formular nuestros objetivos en relación con las audiencias elegidas.

PREGUNTAS PARA PROPICIAR EL DIÁLOGO

La planeación es la base de nuestra estrategia y sus elementos son parte del proceso de principio a fin: nos permiten prever a mediano y largo plazo o planear acciones de emergencia cuando necesitamos dar una respuesta rápida.

¿DE DÓNDE PUEDO PARTIR PARA HACER MI ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN?

Nuestras organizaciones o comunidades tienen metas y objetivos de cambio que sustentan su proyecto político y nuestra estrategia de comunicación debe ayudar a cumplirlos.



Si no sabes cuáles son esas metas u objetivos, es importante preguntar y averiguar antes de plantear una estrategia de comunicación. De esta forma, nos aseguramos de atender desde la comunicación, lo que es relevante y oportuno para la organización o comunidad. Tomando en cuenta que la estrategia de comunicación es una de las posibles vías -junto a las otras que ya usan los movimientos, como la jurídica, la incidencia o la de fortalecimiento organizativo interno.

¿POR QUÉ ES IMPORTANTE PLANEAR?

Planear nos ayuda a tener consensuada la estrategia de comunicación entre quienes forman parte del equipo de nuestra organización. Es importante tener la mayor claridad, entre todxs, sobre las acciones que llevaremos a cabo, y el análisis que hay detrás de ellas, para poder tener mayor coordinación y, por lo tanto, eficacia. Nos ayuda a optimizar nuestros recursos, ya que la planeación es también establecer prioridades, es decir, a qué audiencias nos vamos a enfocar en un primer momento, y a quiénes en un segundo o tercer momento, de acuerdo con la planificación de nuestras campañas.

Paso 1 del Plan de comunicación

Punto de partida: Analizar la realidad

Como mencionamos antes, llevar a cabo un análisis de la realidad colectivamente nos ayuda a tener un piso común entre nuestra organización, comunidad o movimiento; a aclararnos en qué momento nos situamos y cuáles son los actorxs a quienes nos estamos enfrentando, o con quienes necesitamos comunicarnos para fortalecer nuestras alianzas y avanzar hacia el o los objetivos de cambio que queremos lograr.

Por lo que podemos decir que el análisis de la realidad es la base para construir nuestros insumos de comunicación. Es el marco del cual partimos. Es nuestro campo de arado que previsualizamos en la primera fase lunar, cuando

estamos preparando la tierra para sembrar, y delimitamos la zona en la que plantaremos nuestra semilla. Es el momento en el que analizamos el tipo de tierra con el que contamos: ¿qué elementos ya tiene y cuáles debo agregar para que nuestro cultivo se desarrolle mejor? En este punto, también revisamos los ciclos del tiempo: ¿cuándo comienza a llover y cuándo termina? ¿Cuánto tiempo requiere nuestro cultivo para desarrollarse? Y analizamos qué elementos debemos procurar a lo largo del ciclo que hemos planeado: cantidad de agua, sol y nutrientes.

En la comunicación estratégica sucede algo muy parecido, el análisis de la realidad nos ayuda a que la planeación sea más eficaz en cuanto a qué necesitamos priorizar, con quién queremos hablar, planificarlo en el tiempo, dividirnos las tareas y evaluarlo al finalizar. Por tratarse de un ciclo, esta evaluación servirá como insumo para el siguiente momento de análisis de la realidad, que nos ayude a actualizar nuestro plan.

Cada lucha tiene diferentes formas organizativas: algunas tienen asamblea agraria, otras tienen comités o comisiones específicas, también puede ser parte de una organización civil, en una área de incidencia. Independientemente de la forma organizativa, es importante realizar estos ejercicios de análisis de la realidad con tus compañerxs, asegurándote de que estén presentes las mujeres y lxs jóvenes, cuyas voces son muy importantes.

Hay una diversidad de herramientas que nos pueden ayudar a hacer un análisis colectivo de la realidad. Es muy probable que sus comunidades, movimientos y organizaciones ya utilicen algunas. En este capítulo vamos a proponer dos de las herramientas que hemos visto han funcionado muy bien para la planeación de la comunicación estratégica en la defensa del territorio: el Mapa de Actores y la Línea de Tiempo.

Dado que los contextos van cambiando, es importante que cada cierto tiempo renovemos nuestro análisis. Por ello, en este capítulo habla-



mos de estas dos herramientas, que llevadas a cabo y vinculadas una con la otra, nos ayudan a visualizar mejor en cada momento dónde estamos paradas, a analizar de dónde venimos, y finalmente a planear hacia dónde vamos.

MAPA DE ACTORXS

Normalmente nuestras luchas en defensa del territorio se encuentran situadas en mapas de poder donde el objeto en disputa son los bienes comunes¹ o "recursos naturales"². Mismos que se encuentran enmarcados en un territorio que es más que una superficie de tierra con todo lo que pueda ofrecer. Para los pueblos originarios en resistencia, el territorio comprende la cosmovisión, la identidad y la reproducción de la vida que hacen posible la pervivencia de su cultura³.

Teniendo esto presente, cuando formulamos planes de comunicación, conviene analizar cuál es el balance de poder existente entre los actorxs que se encuentran en disputa

1 Término utilizado por las comunidades y movimientos asediados por agentes externos que están degradando el medio ambiente y la cultura, disponiendo a su conveniencia del agua, la tierra, los bosques, la biodiversidad natural, y que también están tratando de apropiarse de los saberes, los espacios públicos y las culturas ancestrales. Lo que, en conjunto, constituyen los bienes comunes.

2 Este término es utilizado por las narrativas hegemónicas que, como parte de la batalla en el terreno simbólico, posibilitan la extracción de bienes comunes naturales vistos como "recursos" para el desarrollo económico humano y no como tejido de vida.

3 En buena parte, este análisis lo basamos en los conceptos revisados en Castells, Manuel (2013). *Comunicación y Poder*. Madrid: Grupo Editorial Siglo XXI.

por nuestro territorio, con qué capacidades y aliadxs se cuentan. De este modo sabremos qué acciones necesitamos llevar a cabo comunicacionalmente, en conjunto con otras estrategias, para incrementar nuestro número de aliadxs o inclinar la balanza de poder hacia nuestro favor, por ejemplo.

Ya que el mapa de actorxs⁴ es como una fotografía, en cuanto a que sólo capta el momento presente que siempre está en movimiento, es bueno realizarlo cuando se está iniciando el proceso o reformulando las estrategias más amplias del movimiento, organización, colectiva, etc., y en aquellos momentos donde vemos que la coyuntura está cambiando.

Las luchas de defensa del territorio son procesos muy largos, algunas duran varias décadas. Por lo tanto, en ese periodo va a existir una diversidad de actorxs y es importante identificar:

- actorxs que no son permanentes,
- actorxs que pueden cambiar su rol,
- cambios de la relación entre ellxs.

Al igual que el resto del análisis de la realidad, el mapeo de actorxs es una herramienta que, para que sea efectiva, es importante que se haga de manera colectiva entre las personas que integran la organización.

Hacer un mapeo de actores nos permite:

- Identificar el papel que desempeñan y la postura que tienen los actores en conflictos
- Complejizar la mirada y tejer fino el análisis
- Identificar quienes tienen mayor peso en la decisión que nos interesa para determinar de manera estratégica qué acciones de incidencia realizar y hacia quiénes estarán dirigidas
- Identificar más fácilmente las audiencias de nuestro Plan de Comunicación

Para llevar a cabo el mapeo de actores, te proponemos los siguientes pasos:

4 Para esta herramienta nos hemos basado en Serapaz (2020). *Análisis y Estrategia, Manual para la Transformación Positiva de Conflictos*. CDMX, Ediciones SERAPAZ. Disponible en: https://issuu.com/iavevitiore/docs/manual_tpc_serapaz



MOMENTO 1: IDENTIFICAR ACTORES

En una hoja en blanco, se hace una lluvia de ideas con los nombres de todxs los actorxs involucradxs en la problemática:

- Instituciones de gobierno y públicas
- instituciones privadas y empresas
- organizaciones y comunidades
- medios de comunicación
- agrupaciones no formales (como el crimen organizado)

Es importante marcar la propia lucha de defensa del territorio dentro del mapeo con un círculo, como un actor más den-

tro del análisis de la realidad. Así como incluir otras categorías de actores, según cada contexto.

Ya que se tiene identificado a los actores, anotamos los nombres de los mismos de acuerdo a la prioridad y nivel de incidencia en la disputa por el territorio que estamos mapeando. Casi siempre, en las luchas por la defensa del territorio, se encuentran en el centro de un lado la comunidad, y del otro las empresas o gobiernos que quieren imponer los megaproyectos.

A continuación, ejemplificamos cada uno de los momentos mencionados a partir de una experiencia concreta.



MOMENTO 1: IDENTIFICACIÓN DE ACTORXS

El gobierno mexicano otorgó a las empresas estas concesiones mineras sin consultar a la comunidad. Como respuesta, Júba Wajiín decidió iniciar un proceso de defensa. Ya que la Ley de Minería de México no reconoce el derecho de las comunidades indígenas a la consulta, en 2014, el Centro de Derechos Humanos de la Montaña Tlachinollan y la comunidad Júba Wajiín presentaron un requerimiento solicitando que la Corte Suprema de México determinara que la Ley de Minería era inconstitucional e incompatible con las obligaciones internacionales de derechos humanos del país. México es signatario de varios instrumentos de derechos humanos, incluyendo el Convenio 169 de la Organización Internacional del Trabajo (OIT), que establece que los pueblos indígenas tienen derecho a ser consultados sobre actividades que afectan sus medios de subsistencia,

tales como las concesiones mineras. Para llevar a cabo una estrategia de comunicación que acompañara este proceso de defensa, Júba Wajiín llevó a cabo el siguiente Mapeo de Actores:

Listado de actores:

- Instituciones de gobierno y públicas: Suprema Corte de Justicia de la Nación (SCJN), secretaría de economía, presidencia de la república, gobierno del estado de guerrero, gobierno canadiense...
- Instituciones privadas y empresas: Empresas transnacionales (Ho Shi Min y Zalamera)
- Organizaciones y comunidades: otras comunidades afectadas en Guerrero, organizaciones de derechos humanos, organizaciones internacionales, redes en defensa del territorio frente a la minería...
- Medios de comunicación



MOMENTO 2: IDENTIFICAR RELACIONES PONIENDO EN EL CENTRO ACTORXS PRINCIPALES

	Los círculos indican los actores de la situación que se tiene en relación al tema o problema: tamaño = poder
	Una línea recta señala un vínculo, es decir, una relación bastante fuerte
	Una línea doble indica una alianza
	Una línea punteada indica un vínculo informal o intermitente
	Las flechas indican la dirección predominante de influencia o actividad
	Las líneas quebradas demuestran desacuerdo, conflicto o lucha
	Una línea doble cruzando a otra línea, señala una relación rota
	Una sombra muestra actores que tienen influencia pero que no están directamente involucrados
	Un cuadro o rectángulo representa un tema, un asunto o cualquier otra cosa que no sean personas

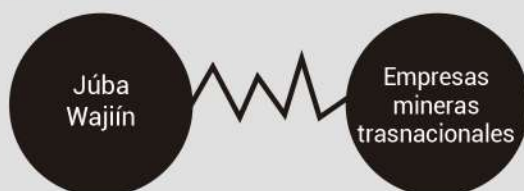
Puedes crear tus propios símbolos:

Cuadro tomado del manual de Resolución no Violenta de Conflictos de Serapaz:
https://issuu.com/iavevitoires/docs/manual_tpc_serapaz

En el caso de Júba Wajiín, se ubicaron los dxs actorxs centrales en la disputa y la relación entre ellxs.

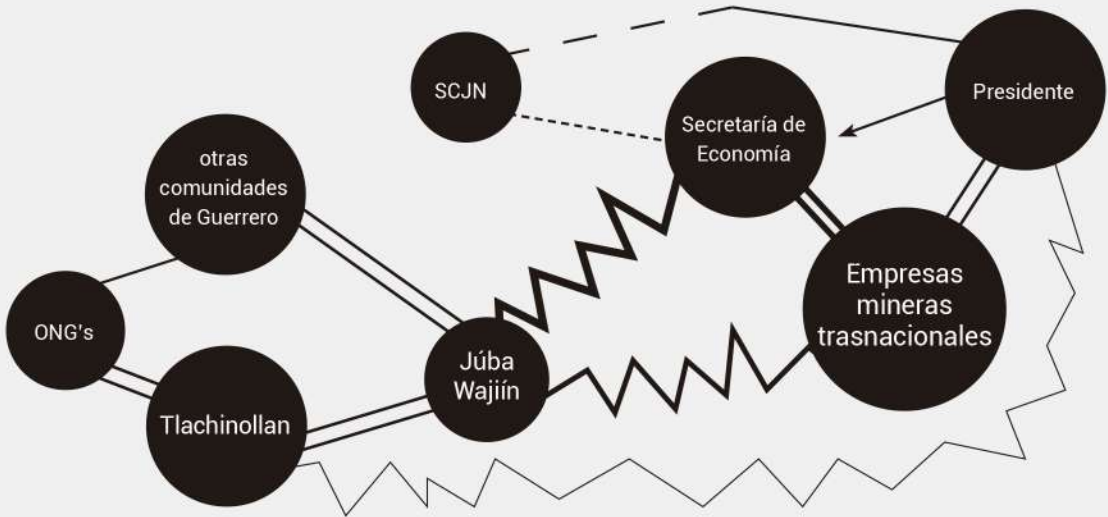


EJEMPLO: JÚBA WAIJIÍN





MOMENTO 3: IDENTIFICAR RELACIONES PONIENDO EN EL CENTRO ACTORXS PRINCIPALES



Este mismo mapa de actorxs sirve de base para elegir nuestras audiencias una vez que hemos definido cuáles serán nuestras prioridades. Es decir, a quiénes escogemos hablarles primero, para más adelante definir qué y cómo debemos darles nuestro mensaje. Tomando en cuenta que las audiencias pueden ir cambiando, dependiendo del tiempo en el que esté el proyecto, así como de los actorxs que van surgiendo o que se vuelven relevantes.

LÍNEA DE TIEMPO

Lo estratégico en comunicación se relaciona no solamente con saber qué decir, a quién decirle o cómo decirselo, sino muchas veces también: en qué momento decirlo. De ahí que la Línea de tiempo, sea una herramienta importante al mostrar, de forma cronológica, los

acontecimientos ocurridos en una época o periodo determinado. Lo que, además de permitirnos analizar los eventos que han ocurrido antes, también nos puede ayudar a prever escenarios para las acciones que queremos planear.





EJERCICIO

LÍNEA DE TIEMPO: ¿QUÉ ES? ¿POR QUÉ ES IMPORTANTE?

La línea de tiempo se trata de una elaboración gráfica que muestra de forma cronológica, los acontecimientos ocurridos en una época o periodo, y su relación dentro de dicho espacio de tiempo. Nos ayuda a ver en qué momento del proceso estamos y a partir de lo que ha pasado, prever los distintos escenarios de lo que puede suceder, y en torno a ello, planear. Es una herramienta importante porque hacer una línea de tiempo permite:

- entender la historia del proceso del que somos parte
- entender cómo ha sido el desarrollo de la problemática
- comprender más a profundidad una coyuntura específica
- recordar hechos pasados que nos ayuden a entender el momento actual del conflicto
- observar tendencias que podrían incidir en acontecimientos futuros

¿De dónde puedo partir para hacer la línea de tiempo?

Sugerimos hacer la línea de tiempo de manera colectiva con lxs integrantes del movimiento/organización/colectivo. Esto nos permite reconstruir la historia entre varias personas, y lograr una mayor objetividad. Ya que están reuniéndose, necesitan un rotafolio y plumones, pudiendo ayudarse también de material gráfico para ilustrar. El procedimiento recomendado es el siguiente:

Analizar los pasos de los proyectos extractivos:

Aunque existen pasos específicos según el proyecto extractivo que se pretende implementar, en general podemos identificar una etapa de planeación, construcción, puesta en marcha del proyecto y en algunas ocasiones, de cierre del mismo. Es importante identificar en qué etapa se encuentra el proyecto para poder ver cuáles son las acciones

más pertinentes, pues, por ejemplo, si se identifica en el momento en el que aún no arranca, la lucha puede centrarse en evitar que se autoricen los permisos ambientales, pero si el proyecto está en etapa de construcción, muchas de las acciones son directas para impedir que las obras continúen.

Preguntarse y dialogar colectivamente:

- ¿Cuáles son los acontecimientos que creemos importantes porque afectan y cambian de manera significativa la realidad actual, ya sea de manera positiva o negativa?
- ¿Cuáles de estos acontecimientos definen, alteran o transforman nuestro trabajo?

Después de reflexionar con estas dos preguntas y seleccionar los eventos claves, definimos la temporalidad de la línea de tiempo.

Por ejemplo, si nuestro colectivo inició en 2015 y la problemática en el 2014, puede que no sea necesario irnos hasta 1950. Se dibuja una línea en un papelógrafo y se ubica en la línea de tiempo, el año de inicio y cada uno de los acontecimientos seleccionados.

Ya con la línea completa, hacemos el análisis de lo que ésta nos permite ver. Cuáles son las fechas en las que se produjo una escalada dentro del conflicto, cuándo han existido crisis, cuándo ha habido momentos de calma.

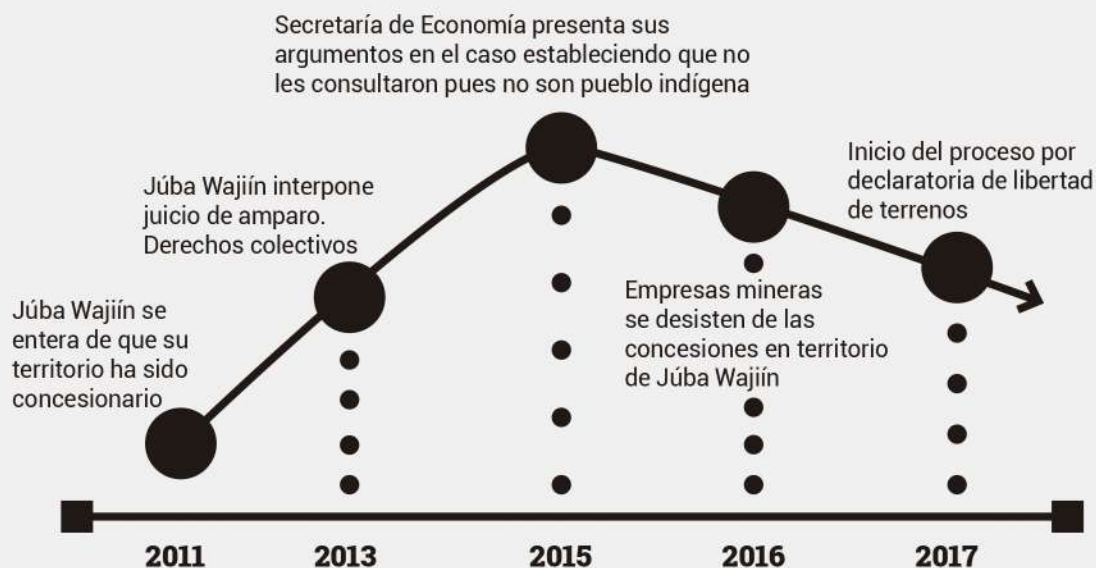
Al hacer este análisis, retomar el mapeo de actores que hicimos en el paso anterior⁵.

⁵ También se puede usar aplicación web para realizarla como tiki-toki como en el caso de Zacualpan: <http://www.remamx.org/2016/02/cronologia-del-caso-zacualpan/> <http://www.tiki-toki.com/timeline/entry/369961/Caso-Zacualpan/>



EJEMPLO DE UNA LÍNEA DE TIEMPO

En el caso de Júba Wajiín, hicieron el ejercicio de la línea de tiempo hacia el pasado y hacia el futuro, lo cual les ayudó a planear sus acciones como veremos más adelante en el ejemplo de Plan de Comunicación.



Paso 2 del Plan de comunicación

HORIZONTE COMÚN: IDENTIFICAR

LOS OBJETIVOS DE CAMBIO

OBJETIVOS DE CAMBIO

Una vez realizado el mapa de actores, podemos ubicar a nuestras audiencias prioritarias y proyectar acciones en una línea de tiempo hacia el futuro. Para definir las estrategias y acciones concretas que llevaremos a cabo, es indispensable contar con objetivos de comunicación para cada audiencia, como ya veremos más adelante. Pero antes de definir nuestros objetivos comunicacionales, es necesario tener claridad sobre nuestro o nuestros objetivos de cambio para enmarcar de la mejor forma posible, nuestros objetivos de comunicación.

Los objetivos de cambio se refieren a aquellos aspectos que buscamos transformar y/ o mejorar en la realidad, tienen que

ver con nuestros anhelos en cuanto al cumplimiento de derechos y el disfrute de mejores condiciones de vida para nosotros y nuestro entorno, y a los retos que vislumbramos ante las problemáticas de nuestras comunidades y regiones.

Por lo general, estos objetivos de cambio son definidos dentro de una asamblea, consejo o instancia de decisión que nuestra organización determina, en congruencia con la cosmovisión propia, diversa y rica en símbolos y tradiciones de nuestras culturas. Debiendo responder a preguntas, como: ¿qué cambios queremos lograr en la comunidad o respecto a una problemática o amenaza a nuestro territorio?

Ya en el ámbito de la comunicación, una vez que tenemos claros los objetivos de cambio de nuestra comunidad o movimiento, podremos identificar los objetivos de comu-



nicación y las audiencias a las que estarán dirigidos los mensajes, recordando que éstos cambian para cada una de ellas, y responden a preguntas, como: ¿qué cambios esperamos en cuanto a percepciones, conocimientos, actitudes o prácticas?



EJEMPLO DE OBJETIVOS DE CAMBIO

Siguiendo el ejemplo del caso Júba Wajiín, en una primera etapa del proceso, se propusieron como OBJETIVOS DE CAMBIO:

- Lograr la cancelación de las concesiones mineras asignadas en el territorio de Júba Wajiín, en la Montaña de Guerrero
- Lograr la inconstitucionalidad de la Ley Minera

Objetivos que sirvieron de guía en todo su proceso de lucha y de comunicación.

Paso 3 del Plan de comunicación

CAMINOS HACIA EL HORIZONTE:

DEFINIR OBJETIVOS DE COMUNICACIÓN

OBJETIVOS DE COMUNICACIÓN

Con la información anterior, estamos en forma para escribir nuestros objetivos de comunicación, es decir qué es lo que queremos lograr con la comunicación en el marco de nuestros objetivos de cambio. Así como los objetivos de cambio hablan de aquello que queremos transformar en la realidad (cancelar una concesión minera, por ejemplo), los objetivos de comunicación hablan de aquello que necesitamos comunicar para alcanzar ese cambio.

¿Cómo identificar cuáles son los objetivos de comunicación?

Los objetivos de comunicación son aquellos que queremos lograr en términos de comunicación. Son más efectivos si los planteamos en relación con la audiencia, por lo tanto, para delimitarlos, será muy importante llevar a cabo

la escucha o análisis de audiencia para entender mejor a quiénes queremos hablarles⁶.

Compartimos algunos ejemplos de objetivos de comunicación, seguramente ustedes podrán adaptarlos o identificar otros:

- **Informar:** que las audiencias que reciban el mensaje conozcan algo que desconocían.
- **Sensibilizar:** Que las audiencias se identifiquen y muevan emocionalmente.
- **Generar interacción:** Crear una conexión emocional que lleve a una interacción.
- **Posicionar a tu organización:** Construir en la mente de la audiencia un reconocimiento espontáneo para ser la primera opción en referencia al tema.
- **Fortalecer las alianzas:** Informar a audiencias aliadas o en potencia de serlo, sobre nuestra problemática y objetivos para motivarles para que se sumen a la lucha
- **Generar incidencia:** Hacer presión social para que una institución o autoridad tome una decisión formal basada en nuestras influencias.
- **Inspirar:** Motivar o inspirar a las audiencias a través de ejemplos que tengan la fuerza para conectar y conmover. Para que la problemática planteada no les sea ajena.
- **Fortalecer el diálogo:** En ciertas coyunturas, es importante tejer puentes para una conversación.
- **Crear comunidades de identidad:** Al interior de los grupos, muchas veces es necesario reforzar el vínculo de identidad y pertenencia. Sentirnos parte.
- **Reportar:** Se busca documentar un proceso para mantener informados a diferentes miembros de una red, a una financiadora, a una asamblea, comunidad, etc.

Es importante que nuestros objetivos de comunicación sean lo más realistas, alcan-

⁶ Sobre este aspecto ahondamos en el capítulo 3.



zables y medibles posible ya que esto nos ayudará a planear también la evaluación de nuestra estrategia. Lo que es fundamental porque, como veremos en capítulos posteriores, la evaluación también se convertirá en una herramienta básica para planear nuestra siguiente etapa del proceso.

Paso 4 del Plan de comunicación CON QUIÉNES DIALOGAMOS: ESCOGER LA(S) AUDIENCIA(S)

ENTENDER NUESTRAS AUDIENCIAS⁷

Las audiencias son a quienes dirigimos nuestras acciones de comunicación, con quienes buscamos iniciar o continuar una conversación para lograr nuestros objetivos. Escoger una o varias audiencias prioritarias depende de los objetivos que nos hayamos planteado, pero recordemos que nuestras audiencias prioritarias pueden ir cambiando a lo largo del tiempo, de acuerdo al análisis del contexto y de acuerdo a cómo vamos dialogando con ellas. De ahí que, esta fase de planeación nos ayude a saber cómo vamos a priorizar a nuestras audiencias y en qué momento de la implementación del plan de acción las tendremos como destinatarias de nuestros mensajes.

Un recurso necesario en esta fase es el mapa de actores que hicimos durante el análisis de la realidad para identificar las audiencias clave y priorizarlas, valorando quiénes tienen la posibilidad de incidir más directamente en lo que queremos lograr. Muchas veces no es viable hablar directamente con algunas audiencias, como por ejemplo, el Presidente de la República, pero podemos incidir en audiencias que estén alrededor de este principal foco al que le queremos hablar y que pueden presionarle, tales como medios de comunicación, organizaciones internacionales, etc. O en el caso de las empresas, estas audiencias pueden ser lxs inversionistxs.

⁷ En el capítulo 4 ahondamos más en formas de analizar nuestras audiencias.

Preguntas que nos ayudan a definir y priorizar nuestra audiencias son:

- ¿Quién, quiénes, qué grupo de personas realmente pueden ayudarte a lograr el objetivo que te propusiste?
- ¿Qué poder de decisión tienen sobre el tema planteado?

Existen muchas audiencias posibles. Escogemos aquellas personas, grupos o poblaciones que pueden incidir en hacer que el cambio suceda en el momento en el que nos lo estamos planteando. Para ello, es necesario identificar:

- la posición de cada grupo, el conocimiento que tienen del tema, su percepción del problema, sus referentes (gráficos, grupos de influencia, etc.), datos demográficos, etc
- el tipo de participación o involucramiento en la causa (vinculado a lo anterior).
- Quiénes son? ¿Qué les interesa?

En resumen, tener una práctica de escucha, en la cual ahondaremos más adelante.





Diferenciar claramente, ¿con quién queremos hablar?

- Una cosa es hablarle a los políticos; otra, a un grupo de personas en Twitter a través de un trending topic; otra, hablar con una comunidad, etc.
- Más adelante veremos que un mismo mensaje puede ser transmitido de diferentes maneras dependiendo de la audiencia.

Los elementos funcionan de acuerdo con las audiencias en un momento coyuntural específico

- ¿Qué dicen sobre el tema?
- Identificar la posición de la audiencia: ¿Son nuestros aliados? ¿Son nuestros oponentes? o ¿No se han decidido to-

avía? Para ver más claramente esto nos ayuda también nuestro mapa de actorxs.

Es importante comprender que NO EXISTE como tal la audiencia "público en general". Podemos dirigirnos a diversos grupos, pero siempre es importante identificarles por separado. Porque los mensajes, medios y objetivos serán diferentes si le hablamos a jóvenes de la Ciudad de México, que a jóvenes de una comunidad rural, a mujeres madres o a hombres solteros, etc.

En este sentido, podremos definir una audiencia primaria y audiencia(s) secundaria(s), pero insistimos: hablarle al "público en general", sólo hará que nuestra estrategia sea imprecisa.



EJEMPLO DE OBJETIVOS DE COMUNICACIÓN EN RELACIÓN CON LAS AUDIENCIAS Y CON LA LÍNEA DEL TIEMPO

Planeación de las acciones en etapas

Júba Wajiín analizó actorxs y etapas hacia futuro en su proceso de lucha por la defensa de su territorio. Junto con Tlachinollan, planeó que lo estratégico era iniciar con una campaña dirigida a la Suprema Corte de Justicia de la Nación, y más específicamente (como se supo después), a la entonces Ministra, Olga Sánchez Cordero, que fue quien conoció el caso de primera instancia.

En un segundo momento, Júba Wajiín se planteó hablar de su caso a medios de comunicación, comunidades y organizaciones aliadas para que ayudaran a hacer presión a lo largo de su proceso. Fue así que en este segundo momento, con el mismo material audiovisual, Júba Wajiín llevó a cabo conferencias de prensa y materiales audiovisuales (tipo spots) dirigidos en este momento hacia estas audiencias. Ello ayudó también a que pudieran priorizar sus acciones de acuerdo a sus capacidades, pues

era muy difícil llevar a cabo todos los materiales comunicacionales al mismo tiempo. En un tercer momento, Júba Wajiín quiso hablarles a las comunidades para mostrar que sí es posible defender el territorio y ganarles a las empresas transnacionales y al gobierno.

A continuación presentamos el Plan de Comunicación⁸ que llevó a cabo Júba Wajiín de acuerdo con su mapeo de actores, selección de audiencias por etapas y formulación de objetivos de comunicación:

En el siguiente cuadro incluimos cuáles fueron los mensajes y estrategias (de los cuales hablaremos más adelante en esta Guía) que Júba Wajiín llevó a cabo para cada etapa de su planeación:

⁸ El Plan de Comunicación es un instrumento que nos ayuda a planear, organizar y evaluar las acciones que queremos llevar a cabo para lograr nuestros objetivos.



PLAN DE COMUNICACIÓN DE JUBA WAJIÍN:

ETAPAS	OBJETIVOS DE COMUNICACIÓN	AUDIENCIA	MENSAJE	ESTRATEGIA
Proceso ante la SCJN	Lograr una sentencia favorable que declarara inconstitucional la Ley Minera por ir en contra del Convenio 169 de la OIT	Suprema Corte de Justicia de la Nación (SCJN)	Júba Wajiín si es una comunidad indígena y por tanto se debe garantizar su derecho a la consulta, el cual fue violado por el Gobierno Mexicano Federal	Vídeo sobre el derecho a la consulta de los pueblos indígenas y elementos de prueba que muestran que Júba Wajiín si es una comunidad indígena (sin campaña pública)
Presión a la segunda instancia judicial tras el desistimiento por parte de las empresas	Lograr sentencia favorable por parte de la segunda instancia	<ul style="list-style-type: none"> • Jueza de Distrito • Prensa 	<p>Jueza debe ratificar sentencia mediante la cual Júba Wajiín se declara territorio libre de minería</p> <p>Júba Wajiín ganó su territorio frente a la minería, ahora Poder Judicial debe garantizar su protección</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Vídeos para redes sociales para presionar a través de la prensa • Prensa • Conferencias de prensa acompañando los incidentes jurídicos
Al finalizar el proceso jurídico	Compartir experiencia e ideas para defender el territorio	Futuras generaciones en Júba Wajiín	Sí es posible defender el territorio y ganarle a megaproyecto	Largometraje documental

En el último capítulo de esta Guía vamos a hablar extensamente sobre la evaluación.

ANÁLISIS DE RIESGO Y PLANEACIÓN DE MEDIDAS DE SEGURIDAD

El análisis de actorxs casi siempre nos va a mostrar que se mantiene una correlación de

fuerzas que perpetúa desventajas y, muchas veces, acarrea altos riesgos para quienes forman parte del movimiento social en defensa del territorio.

Las herramientas, presentadas en este capítulo para el análisis de la realidad, pueden ayudarnos también a llevar a cabo el análisis



EVALUACIÓN DE LA ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN DE JÚBA WAJIÍN:

En el caso de Júba Wajiín, gracias a la conjunción de estrategias jurídicas, organizativas y comunicacionales, se logró alcanzar el objetivo de cambio: la cancelación de las concesiones mineras asignadas en el territorio de Júba Wajiín, en la Montaña de Guerrero, ya que las propias empresas se desistieron de sus concesiones en el territorio.

Para poder llevar a cabo una valoración sobre si se había avanzado sobre los objetivos de comunicación, se analizó cada una de las acciones en las estrategias por etapa:

- En la etapa 1 se valoró que el video había servido para posicionar el caso en audiencias cercanas a la Suprema Corte de Justicia de la Nación para obtener un fallo favorable
- En la etapa 2 se valoró que los materiales audiovisuales aunados a la campaña de comunicación ayudaron a establecer una narrativa favorable en el caso de Júba Wajiín en audiencias cercanas al Poder Judicial
- En la etapa 3 se valoró que el documental ha sido pieza clave para llevar el caso de Júba Wajiín a audiencias estratégicas como otras comunidades que están siendo afectadas por la megaminería en su territorio

de riesgo y, por tanto, a incorporar medidas de seguridad a nuestros planes de acción para la estrategia de comunicación.

El mapeo y línea de tiempo nos van a ayudar a profundizar en algunas preguntas alrededor de lxs actorxs que identificamos para detallar el análisis de riesgo:

- ¿Qué intereses tienen lxs distintxs actorxs?
- ¿Cuál es su capacidad de actuación?
- ¿Con qué recursos cuentan?
- ¿Cuál ha sido su actuación en el pasado?

También es importante que nos autoanalicemos y nos hagamos las siguientes preguntas:

- ¿Cuáles son nuestras capacidades?
- ¿Cuáles son nuestras vulnerabilidades?

Una herramienta adicional muy útil para el análisis de riesgo es la bitácora de incidentes que consiste en tener, en un solo sitio accesible a todas las personas involucradas en la estrategia de comunicación, un listado de incidentes que nos ocurran de manera personal o colectiva y que sintamos inciden en nuestra seguridad física o emocional.

Es importante también darnos tiempo y disponer de un espacio específico en el que analicemos este listado y valoremos colectivamente cuáles de estos hechos pueden tratarse, efectivamente, de incidentes de seguridad.

Un elemento fundamental en el análisis de riesgo es valorar cómo estamos y cómo nos sentimos. El riesgo conlleva emociones que nos afectan de manera personal y que resulta fundamental analizarlas y compartirlas. Lo que, además de ayudarnos a tener un mejor manejo de nuestras emociones, muchas veces sirve también para afinar la mirada estratégica. A este enfoque le llamamos Psicosocial y es de gran importancia incorporarlo en nuestros procesos de lucha en defensa de la Tierra y los Territorios.

Para profundizar en los temas de análisis de riesgo y medidas de seguridad en México, recomendamos acudir a:

- Artículo 19- México y Centro América: <https://articulo19.org/>
- Aluna, Acompañamiento Psicosocial: <https://www.alunapsicosocial.org/>
- Comité Cerezo: <https://www.comitecerezo.org/?lang=es>
- Frontline Defenders: <https://www.frontlinedefenders.org/es/location/mexico>
- Servicios y Asesoría para la Paz, Serapaz: <https://serapaz.org.mx/>
- Sursiendo: <https://www.sursiendo.com/>

capítulo 3

NARRATIVAS QUE CONSTRUYEN MUNDOS

Fase 1: Planeación





Como mencionamos en el capítulo anterior, planear nos ayuda a lograr nuestros objetivos porque nos permite analizar, dimensionar, poner en relación y comprender mejor la realidad.

La planeación -primera fase del Plan de Comunicación Estratégica- nos hace pensar en el tiempo en que preparamos la semilla y el suelo antes de la siembra. Puede parecer que no hay mucha actividad pero es un momento de preparación activa, donde lo que ocurre tiene que ver con las raíces, con los nutrientes de la tierra, con lo que no se ve.

Planear consiste en analizar el contexto, las relaciones de poder, los actores involucrados, lo que queremos lograr a largo y mediano plazo en nuestros territorios, pero también las narrativas que construimos desde los movimientos y organizaciones sociales.

En este capítulo, continuaremos caminando en el paso 5 del Plan de Comunicación: identificar, diseñar y robustecer las narrativas.

LAS HISTORIAS IMPORTAN

Desde tiempos ancestrales, las historias son importantes en nuestras vidas. Los relatos tienen efectos: cambian nuestra percepción y relación con el mundo, las cosas y las personas. Somos seres narrativos. Somos seres que contamos relatos. Damos sentido a nuestras vidas, al mundo en el que vivimos y a la relación con nuestro entorno, a través de las historias que construimos sobre todo ello. Individual y colectivamente, contamos para explicarnos, para tejer la memoria de nuestra historia personal -la de nuestros antepasados y la de nuestros pueblos-, para nombrarnos, para compartir nuestros sueños, para caminar juntos hacia ese horizonte. En un mundo construido y constituido por palabras, existe una relación entre la vida y las narrativas.

Para empezar, es importante diferenciar aquí entre relato o historia y narrativa. Entendemos las narrativas como estructuras de pensamiento o modelos que usamos para

contar historias. Estas estructuras narrativas suelen contener temas, personajes que se interrelacionan mediante hechos y sucesos, visiones diferentes que dan forma a un argumento, a una explicación del mundo.

En cambio, las historias o relatos son contados de manera personal, ya sea de forma colectiva o individual. La gente no cuenta narrativas, cuenta historias que tienen un inicio, un desarrollo y un final; a diferencia de las narrativas que nos hablan de las dimensiones o propiedades de esas historias.

A través de las historias que contamos, valiéndonos de diferentes soportes: video, sonido, oralidad, escritura, gráfica, etc., se expresan visiones del mundo, del desarrollo, de las mujeres, del territorio. Pero estos relatos no se cuentan en una hoja en blanco. Conviven con otros relatos que ocupan espacio, pelean por silenciar, por volverse los únicos posibles.

Al igual que las desigualdades que atraviesan todos los días nuestras realidades; en el universo de los relatos existe una batalla por las narrativas y los sentidos. No todas las voces ocupan el mismo espacio. Hay narrativas que cuestionan y otras que repiten las historias dominantes, hay relatos que dignifican y otros que anulan voces.

Por eso, en el marco de la **comunicación estratégica para la defensa de la tierra y el territorio**, es importante preguntarnos ¿Quiénes cuentan los relatos y quiénes no tienen espacio para contarse? ¿Qué historias se dicen, nos dicen? ¿Qué efectos tienen en otros estos relatos? ¿A quiénes benefician, qué posibilitan, qué restringen, qué silencian? ¿Con qué narrativas se nombran las estructuras que permiten la desigualdad y el despojo? ¿Con qué narrativas se nombran la vida y el territorio?

Pero también, ¿dónde circulan las narrativas? Aunque no es el único lugar, las redes sociales juegan hoy un papel importante en la forma en que se crean y distribuyen los relatos. Los algoritmos creados por plataformas como *facebook*, *instagram*, *twitter*, determinan los criterios y parámetros de esta circula-



ción. ¿A quién benefician estas plataformas? ¿Cómo se benefician estas empresas, cuál es su modelo de negocios? Como muchas voces lo denuncian, todas ellas funcionan bajo una lógica de engaño y manipulación. En este sentido, en la comunicación para la defensa del territorio es importante que, cuando usemos estas plataformas como una manera de alcanzar a muchas de nuestras audiencias, no perdamos de vista que funcionan bajo una lógica capitalista, que el "producto" que venden es la atención y tiempo de lxs usuarixs, por lo que debemos usarlas con precaución.

¿POR QUÉ HABLAR DE NARRATIVAS EN LA DEFENSA DEL TERRITORIO?

Considerando los principios de las Prácticas Narrativas¹ -que son parte de los fundamentos teóricos y metodológicos de nuestro modelo de comunicación-, estamos convencidas de que si la manera en que contamos nuestras historias tiene efectos en nuestra capacidad de "habitarlas", se trata entonces de una labor política: la de narrarnos y favorecer historias desde la dignidad. Historias que tienen un carácter político, por ser una respuesta a la necesidad de expresarnos ante acontecimientos que marcan nuestra vida y la de nuestros territorios, en el marco de una disputa que pone de manifiesto relaciones de poder impuestas por quienes pretenden explotar al infinito lo que llaman "recursos naturales", considerándolos objetos de consumo al servicio de quien pueda comprarlos.

Vistas desde este enfoque político, las narrativas no son solamente un recuento cronológico de acontecimientos. En ellas, ha-

bitan los saberes y valores de culturas que han logrado pervivir hasta el presente, y se actualizan en los movimientos que luchan por transformar la realidad, en un intento de hacer valer el derecho a vivir con dignidad.

Como parte de esta disputa, el capitalismo lleva años moldeando el lenguaje occidental para nombrar lo que en las comunidades entendemos por bienes comunes, territorio, bosque, monte, agua, etc. como "recursos naturales", justificando así su depredación, negando toda afectación ambiental, económica y social, y desacreditando todo cuestionamiento social.

En el diagnóstico participativo que realizamos en 2018² encontramos que las narrativas construidas por los actores hegemónicos sobre los megaproyectos sirven para legitimar "UNA" narrativa: la del capitalismo como el único modelo posible de organizar el mundo y la vida.

Independientemente del tipo de megaproyecto de que se trate: minería, fracking, represa, hidroeléctrica, turismo, etc., es posible identificar esta narrativa que se repite: el modelo capitalista actual -y los conceptos de bienestar, progreso y desarrollo que éste implica- no se ponen en discusión, ni tampoco a los megaproyectos que son uno de sus componentes clave. Se presenta como el único modelo válido, legitimado y visible. Todo lo demás es invisibilizado.

Cuando "una" narrativa se impone para describir una realidad, todas las demás historias quedan en la sombra, ocultas, silenciadas, negadas. ¿Qué efecto tiene en nosotrxs y nuestras comunidades ser narradxs como opositores al desarrollo, como víctimas o como afectados de megaproyectos? ¿qué efectos tiene hablar de "recursos naturales renovables", de "energía limpia", de "capitalismo

1 Cuando comenzamos a diseñar la primera edición de la Escuela de Comunicación Estratégica Tierra y Territorio buscamos nutrir nuestra mirada de enfoques, metodologías y marcos teóricos que complementaran nuestra forma de pensar la comunicación para la defensa del territorio. Las prácticas narrativas y los aportes de Andrea Ortega del Colectivo de Prácticas Narrativas han sido una de las bases más significativas para pensar en narrativas desde la dignidad. Para conocer más, revisa la ficha sobre Prácticas Narrativas al final de este capítulo.

2 La Sandía Digital y WITNESS (2019). Tejer las voces, defender la vida. El papel de la comunicación en la defensa del territorio en México. Diagnóstico participativo. Ciudad de México. Disponible en <https://lasandiadigital.org.mx/diagnostico-participativo-tejer-las-voce-defender-la-vida/>



	BIENESTAR	DESARROLLO	PROGRESO
ARGUMENTOS	<p>El modelo de vida (urbano y, en parte, el rural) está basado en productos y servicios que provienen de los megaproyectos.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Estos productos y servicios mejoran la calidad de vida de las grandes poblaciones y sustentan su estilo de vida. • Renuncias a los megaproyectos implica renunciar a los beneficios que ofrece este estilo de vida y convertirse en un paria, en una persona "retrasada". 	<ul style="list-style-type: none"> • Los megaproyectos generan inversión y empleo, permiten combatir la pobreza y el rezago de las poblaciones y los países del Tercer Mundo. • Las comunidades no son económicamente importantes por sí mismas ya que no generan recursos económicos, por lo que los megaproyectos traen beneficios en un territorio donde no había nada previamente. • Si las comunidades tienen fuentes de empleo, la población no necesita migrar 	<ul style="list-style-type: none"> • El uso de las nuevas tecnologías está al alcance de todo ser humano • La tecnología permite desarrollar "energías verdes" que no contaminan. • El mundo ha evolucionado y debe usar estos avances para el bien de la mayoría (modernización).
VISIÓN	<p>Las grandes mayorías urbanas "quieren" un estilo de vida basado en el consumo de bienes y el costo son los megaproyectos.</p>	<p>Bajo esta narrativa, el desarrollo local y comunitario que existe queda invisibilizado.</p>	<p>Las comunidades y sus modos de vida significan un retraso en la posibilidad de modernización y progreso en México.</p>

verde"? ¿Qué efectos tiene en nosotrxs y los territorios hablar de bienes comunes, de vida digna, de autodeterminación? Ante un contexto que nos narra como ignorantes, retrasados, agitadores, criminales es fundamental contar nuestras historias, compartirlas, escribirlas, grabarlas, dibujarlas, llenar con ellas los espacios que habitamos.

Los movimientos sociales construimos día a día otros proyectos y visiones de vida, reivindicando los derechos y libertades individuales pero también colectivos, con otras formas de relacionarnos con la naturaleza y los bienes comunes. Desde las diferentes luchas, ¿qué estamos narrando sobre estas visiones de vida frente a las narrativas hegemónicas? En las diferentes reuniones que realizamos para el Diagnóstico Participativo sobre comunica-

ción para la defensa del territorio, analizamos las narrativas hegemónicas sobre los megaproyectos en México y la región pero también las narrativas surgidas de la lucha, de los movimientos sociales y las comunidades.

Nos preguntamos y le preguntamos a nuestra práctica de comunicación: ¿Cómo conviven y dialogan los relatos sobre defensa del territorio con la cascada de contenidos audiovisuales que vemos todos los días? ¿Cómo se reciben — fuera de los círculos de activistas— los relatos que producimos? ¿Qué narrativas se van configurando a través de las redes y cómo influyen en las narrativas para el cambio?

Pero también —y a la luz de la inspiración de las prácticas narrativas—, nos preguntamos ¿estamos robusteciendo historias desde la dignidad o estamos alimentando únicamente



los relatos del "problema" en los términos dominantes? Cuando decimos "el problema" hablamos de aquellas violencias, desigualdades, despojos estructurales que vivimos las personas, comunidades y territorios en el sistema capitalista, patriarcal, etc. Estas violencias y desigualdades nos afectan pero no nos definen. Somos mucho más que "el problema" y es importante comunicarlo.

"¿Por qué no comunicar sobre las cosas chidas que se están haciendo, por ejemplo, una fiesta, la inauguración de una escuela autónoma? No sólo informar sobre cosas que duelen. Descubrir que hay otras narrativas y que no todo es denuncia. Cuando invitas sobre todo a personas jóvenes a sumarse a la labor de un medio de comunicación, les resulta difícil porque creen que solo es hablar desde el sufrimiento, de las cosas malas, violentas. Entonces es también cambiar la idea de que el rol de los medios alternativos sólo es para presentar noticias de denuncia, de violencia. Podemos hablar de la vida, sobre todo de la vida, porque es lo que defendemos."

Diagnóstico participativo, Chiapas

No se trata de abandonar la denuncia o mostrar "un lado rosa" de la vida y las luchas, sino de analizar qué nutre nuestras narrativas, qué efectos generan y qué posibilidades abren. ¿Cómo construir narrativas que discutan los argumentos del poder y que no alimenten "el problema"? Se trata de pensar cómo robustecemos las historias de nuestros sueños, nuestros valores, nuestras esperanzas, para nutrir los sueños, valores y esperanzas de otras personas en otros territorios. Buscamos historiar nuestras victorias para demostrar que otros mundos son posibles y que esos mundos existen hoy, que no son utopías o discursos. Necesitamos fortalecer, multiplicar relatos que nos permitan abrir un camino colectivo para tejer nuestras voces, para saber que no estamos solas en las luchas cotidianas, vislumbrando las miles de estrellas que existen en el cielo, muchas veces muy nublado.

"Comunicar esperanza, comunicar que este otro mundo que queremos, existe, vive, y que vale la pena luchar por algo, animar a la gente para que luche y sienta esa dignidad."

Diagnóstico participativo, Chiapas

Pero también, necesitamos una comunicación que vaya más allá de la reacción. ¿Que responda a la urgencia del contexto? Sí. Pero también, que construya horizonte común. Necesitamos pasar de una comunicación de bomberos³ -que responde a situaciones de emergencia y nos permite alertar a la opinión pública, proteger a una comunidad o personas, señalar a un perpetrador-, a una comunicación desde una agenda propia. Es decir, denunciar, señalar, informar pero también inscribir la lucha en un futuro deseable. Eso implica concebir la comunicación como una larga conversación, como un proceso cultural dinámico⁴ a largo plazo.

Paso 5 del Plan de comunicación VISIÓN DEL MUNDO: IDENTIFICAR LA(S) NARRATIVA(S)

Creemos en una comunicación que aporte narraciones desde la dignidad de nuestras vidas. Ante el contexto que nos narra y nos ha quitado el poder de nombrarnos, creemos que hay muchas historias que no han sido contadas y es importante compartir.

Por eso, antes de poner manos a la obra y empezar a pensar los mensajes clave y las acciones de comunicación desde nuestras organizaciones y movimientos (programas de radio, videos, carteles, etc.), proponemos darnos un tiempo de reflexión para analizar las

³ El Churro Comunicación (2018). *Compartir la palabra, Manual de comunicación comunitaria para defender los derechos*. Ecuador: Coalición de Medios Comunitarios y Fundación El Churro Comunicación.

⁴ La Sandía Digital y WITNESS (2019). *Tejer las voces, defender la vida. El papel de la comunicación en la defensa del territorio en México. Diagnóstico participativo*. Ciudad de México. Disponible en <https://lasandiadigital.org.mx/diagnostico-participativo-tejer-las-voce-defender-la-vida/>



narrativas hegemónicas, así como las narrativas desde las resistencias. Por más poderosa y única que intente ser una visión, siempre hay una respuesta a lo que dice el poder, siempre existen fisuras y grietas en el relato único que muchas veces van creciendo y generando una disputa narrativa. Por eso, es importante mapear también las narrativas existentes que surgen de las luchas, de los movimientos sociales y las comunidades.

Sabemos que tanto las narrativas hegemónicas, como de resistencia, son diversas y múltiples. La narrativa del "desarrollo" puede usar palabras o formas de nombrar diferentes dependiendo del contexto. Lo mismo ocurre con las narrativas de la "digna rabia" y la autonomía de los pueblos. Por eso, analizar las narrativas implica un ejercicio de abstracción, de identificar las propiedades, características o conceptos implícitos en ellas.

MODELOS DE ESCUCHA: REPORTAR LA CONVERSACIÓN SOCIAL

Para analizar las narrativas, necesitamos detenernos a escuchar lo que se está diciendo sobre el tema. Escuchar no sólo lo que decimos en nuestros espacios de lucha sino también analizar lo que dicen quienes están "del otro lado" y quienes son indiferentes. Como sabemos, las narrativas hegemónicas ocupan mucho espacio: están presentes en la comunicación desde el estado, en los medios de comunicación, en la comunicación de los grupos de poder pero también en personas de nuestras comunidades o incluso en nuestras familias.

Para realizar una escucha atenta de la conversación social, retomaremos algunas herramientas y conceptos de Hackeo Cultural⁵. Desde esta perspectiva, los modelos de escucha son una forma de articular

distintos elementos de una conversación social, de manera que se pueda trazar un mapa concreto de esa conversación, siempre dependiente de su contexto. Algunos conceptos clave de estos modelos de escucha que podemos analizar son: redes, tema, espacio narrativo y comunidades narrativas.

El modelo de escucha se realiza en las redes de las que formamos parte. Para lxs integrantes de Hackeo Cultural, "las redes no son lo mismo que las plataformas digitales de redes sociales, éstas sencillamente nombran algo preexistente en cualquier configuración social». De esta manera, hablaremos de las redes sociales como un grupo o sistema de personas o cosas interconectadas, sea en entornos digitales o físicos.

En las redes se conversa sobre múltiples temas, pero lo importante es identificar las narrativas sobre aquel tema que nos interesa escuchar, la problemática general expresada en términos sintetizados, por ejemplo: el tren maya, la lucha en el Istmo, etc.

Hacer una escucha de la conversación social sobre las narrativas en torno al tema que queremos abordar implica preguntarnos también sobre el espacio narrativo ¿Dónde (en qué espacios) está la conversación sobre el tema? ¿Dónde están los actores más relevantes? ¿Dónde hay temas relacionados? ¿Dónde hay un terreno fértil para la conversación sobre el tema? ¿Dónde NO está la conversación? ¿Dónde debería estar?

Analizar las comunidades narrativas, implica preguntarnos, además, ¿Quiénes están en la conversación? ¿Qué grupos, sectores, personas, etc? ¿Cómo están participando? ¿Desde qué perspectiva hablan esos grupos?

Es importante entender aquí que no se trata de audiencias, sino de quiénes están creando o repitiendo cada narrativa. Comprender quiénes participan, o no, de la conversación, quiénes están cercanos a nuestras narrativas y quiénes se oponen a ellas. Esta información nos permitirá identificar posibles alianzas.

5 Hackeo Cultural es un colectivo en México con quien La Sandía Digital y Witness hemos tejido alianza y colaboraciones. Retomamos conceptos y herramientas que han desarrollado y los incorporamos a nuestro modelo de comunicación estratégica. Para conocer más, revisa la ficha sobre Hackeo Cultural al final de este capítulo.



HERRAMIENTAS PARA ANALIZAR LAS NARRATIVAS: QUÉ HACEMOS CON LA INFORMACIÓN

¿Con qué información analizamos las narrativas, los espacios donde circulan y las comunidades que las enuncian? Nuestros contextos son diferentes, por lo que las herramientas para hacer esta escucha también serán diferentes.

Si estamos en contextos donde la comunicación digital está muy presente, podemos utilizar diversas aplicaciones (gratuitas o de paga) que nos permitan monitorear la conversación pública sobre el tema y generar reportes de redes sociales:

- Recabar información en TWITTER sobre palabras claves o #hashtags que corresponden a nuestra búsqueda. Podemos hacerlo desde la barra “buscar en Twitter”.

- Analizar la interacción entre personas usuarias de una red social.
- Identificar y analizar las comunidades narrativas.
- Realizar un análisis de medios con aplicaciones como mediacloud (<https://mediacloud.org/>) que nos permitan reconocer las palabras más utilizadas en las notas publicadas.
- Analizar las noticias en medios digitales: simplemente entrando a la sección “NOTICIAS” de GOOGLE con palabras claves; o directamente en los buscadores que están dentro de las páginas webs de los medios digitales que queremos analizar.
- Realizar un reporte visual: en el buscador DuckDuckGo (que permite eludir los motores de búsqueda pagados). Insertamos palabras clave y seleccionamos la vista de Imágenes que arroja esta búsqueda. Estas imágenes nos permitirán generar un reporte visual del tema.

Si estamos en contextos donde la comunicación circula entre las personas de manera directa, nos haremos las mismas preguntas pero nos apoyaremos en la escucha de los medios de comunicación que llegan a nuestra comunidad, así como en lo que escuchamos en la asamblea, el mercado, la radio comunitaria, las pintas en la calle, volantes, etc.





EJERCICIO PARA ANALIZAR NARRATIVAS

Este momento de escucha implica analizar la conversación social sobre el tema que queremos tratar. Para lo que es importante hacernos tres preguntas:

- ¿Cuáles son las narrativas hegemónicas (emitidas desde el poder mediático, político y económico) que van en contra de mis objetivos? (por ejemplo: las que justifican los proyectos extractivos)
- ¿Cuáles son las narrativas contrahegemónicas que ya existen en la conversación? (emitidas por entidades influyentes como: organizaciones de la sociedad civil, movimientos, activistas, periodistas comprometidos, opositores políticos, etc)
- ¿Cuáles son las narrativas que podemos crear nosotras mujeres y hombres de organizaciones defensoras de los territorios, para contrarrestar las narrativas hegemónicas?

Una vez identificadas las diferentes narrativas -y utilizando las herramientas mencionadas más arriba que nos sean más cercanas- definiremos para cada una:

- **los espacios narrativos** ¿dónde se conversa sobre ese tema?
- **las comunidades narrativas** ¿quiénes conversan (o no) sobre ese tema

Podemos organizar las respuestas a estas preguntas en un cuadro de tres columnas que iremos complejizando y llenando, poco a poco, a medida que realizamos el trabajo de "escucha".

NARRATIVAS HEGEMÓNICAS	NARRATIVAS CONTRAHEGEMÓNICAS QUE YA EXISTEN	NUESTRAS NARRATIVAS
Lo que se dice desde el poder	Lo que ya se dice desde otras resistencias y está en sintonía con nuestros objetivos y visión	Las narrativas que impulsamos desde nuestra comunicación
¿Dónde se dice?	¿Dónde se dice?	¿Dónde se dice?
¿Quién lo dice?	¿Quién lo dice?	¿Quién lo dice?

INFORME NARRATIVO: DAR CUENTA DE LA CONVERSACIÓN SOCIAL

Más allá de las diferentes formas en que recibamos y organicemos la información, se trata de encontrar elementos que nos permitan bosquejar un mapeo sobre la conversación social que ubique tanto las narrativas hegemónicas, como las narrativas expresadas desde las resistencias.

NARRATIVAS DESDE LA DIGNIDAD

A partir del informe narrativo, pensaremos, nutriremos, robusteceremos nuestras narrativas contrahegemónicas, buscando movernos de un lugar exclusivo de reacción y definido por "el problema", a uno construido desde la dignidad que nos ayude a caminar hacia horizontes comunes.

Retomando la introducción a este capítulo, al-



EJERCICIO INFORME NARRATIVO

A partir del mapeo de las narrativas (incluyendo espacio y comunidades narrativas), podremos analizar los efectos que genera cada narrativa en la vida y la visión de las personas. Si lo consideramos útil, podemos resumir este análisis en un informe que recoja los puntos centrales de las narrativas para compartir con todas las personas de nuestra organización.

Los informes narrativos deberán generar recomendaciones a corto y largo plazo que nos permitan diseñar e implementar una campaña o una "intervención narrativa". Puedes incluir en tu informe:

- enumerar y describir las narrativas hegemónicas existentes, así como las creadas desde las resistencias, ¿cuáles son las visiones sobre el mundo que condensa cada una?
- una lista de las palabras y elementos de cada narrativa más usados o rechazados de acuerdo a la comunidad narrativa
- recomendaciones de palabras, imágenes y argumentos que no debemos usar y los que sí (y las razones detrás de estas recomendaciones), de acuerdo a la comunidad narrativa

Un ejemplo de informe narrativo puede ser "Hackear la Pandemia", un documento creado por el colectivo Hackeo Cultural en el marco de la pandemia por covid-19 que, como es sabido, surgió en China a finales de 2019 y se extendió al resto del mundo, produciendo terribles afectaciones en múltiples ámbitos de la vida.

Algunos puntos a tener en cuenta, son:

- La comunicación reactiva es necesaria en muchos momentos. Sin embargo, ¿nuestras narrativas sólo responden a los ataques o al contexto? o ¿nos damos tiempo para pensar, robustecer, actualizar nuestras narrativas más allá de las provocaciones del contexto?
- Las historias que narramos no están escritas en una hoja en blanco. Las historias nos hablan siempre de los contextos donde vivimos, de los problemas que enfrentamos a causa de la desigualdad estructural. Por lo que, separar "el problema" de nuestras identidades, detona la posibilidad de crear relatos alternativos que evidencian o iluminan las inequidades.
- ¿Qué tanto espacio le damos al problema en nuestras narrativas? Analizamos si nuestras narrativas se centran únicamente en describir el problema o si estamos logrando —además de identificar

lo que nos violenta—, nombrarlo desde lo que somos, más allá del problema.

- No se trata de borrar las desigualdades o violencias que vivimos, ni de construir una mirada "rosa" de la realidad. Se trata de poder mostrar que hay otras formas de vivir, que somos más que las violencias que vivimos. Que existen otros mundos posibles.
- ¿Qué efectos tiene esta narrativa en nosotras y en nuestras comunidades? ¿Nos fortalece o nos deja disminuidas? ¿Nos empuja a la acción o nos revictimiza?
- Revisemos también si nuestras narrativas están reproduciendo estereotipos de género, culturales, sociales, etc.

Construir narrativas desde la dignidad, consiste en encontrar las estrellas (nuestras habilidades, sueños, herramientas, deseos, esperanzas, conocimientos) de las personas,



grupos y comunidades. Esas estrellas ya existen, no son una fantasía: son hoy, están allí, ocultas detrás de la noche oscura y nublada de las narrativas del poder.

EJERCICIOS PARA CONSTRUIR NARRATIVAS DESDE LA DIGNIDAD

Insistimos, hay muchas historias a las que las personas les damos valor, y estas historias pueden ser trazadas desde la dignidad de quienes las cuentan, de forma que nos fortalezcan.

Hay infinitas formas de hacer surgir esas formas de nombrar. De la mano de Andrea Ortega del Colectivo de Prácticas Narrativas⁶, en La Sandía Digital y en los movimientos que formaron parte de la Escuela, hemos incorporado ejercicios concretos para sembrar conversaciones que florezcan en relatos de las luchas para que nos sigan sosteniendo y nos permitan re(x)istir.

Los resultados de las "conversaciones narrativas" nos permiten nutrir, alimentar, robustecer las narrativas de las luchas. Ya sea que la narrativa con que defendemos el territorio se haya vuelto un discurso repetido, que ya no responda al contexto, o que hayamos sumado **nuevas palabras, imágenes y argumentos en nuestra comunicación de la lucha que requieren una definición más clara.**

En suma, incorporamos las prácticas narrativas a nuestro hacer porque nos permiten y favorecen:

- construir colectivamente una visión del mundo, por ejemplo, un manifiesto sobre el tema (analizado en la conversación narrativa) o problemática
- alimentar de nuevas palabras, imágenes, valores y sueños las narrativas que han perdido sentido frente a los cambios del contexto, que han dejado de expresar

⁶ El Colectivo de Prácticas Narrativas es un colectivo en México con quien La Sandía Digital y Witness hemos tejido alianza y colaboraciones en diferentes proyectos. Para conocer más, revisa la ficha sobre el Colectivo de Prácticas Narrativas al final de este capítulo.

nuestras miradas o que requieren nutrirse de los aprendizajes vividos

- crear una narrativa robusta que dé sentido a una campaña
- generar conversaciones que permitan nutrir de palabras un mensaje, un video, un programa de radio

Les invitamos a conocer estos ejercicios de prácticas narrativas. Dependiendo de los objetivos de comunicación y temas que quieran abordar, les proponemos adaptarlos, cambiar las preguntas, mezclar los ejercicios y crear conversaciones que nutran sus narrativas.



EJERCICIO DE PRÁCTICAS NARRATIVAS PARA HABLAR SOBRE NUESTROS TERRITORIOS

La idea es que conformes un grupo de personas y que juntas generen una conversación con la siguiente pregunta central: "¿Por qué nuestros territorios son importantes para nosotrxs?".

Te invitamos a seguir las siguientes indicaciones:

1. Esta conversación es para ver por qué nuestros territorios son importantes para nosotres. Necesitan elegir a una compañera que haga las preguntas y a otra que escriba lo que todas van diciendo. También necesitarán algunas imágenes (fotos, recortes, postales) para la conversación. Si son 10 personas, más o menos, durará 2 o 3 horas.
2. Siéntense en círculo en parejas y saludense. Platiquen con su compañera por qué es importante para ella estar ahí. Una persona presenta a la otra en un momento donde todes se escuchan en grupo.
3. Coloquen las imágenes al centro de la habitación, en el piso, para que cada quien



escoja una. Elige una imagen que hable de por qué tu territorio es importante para ti. Cada quien muestra su imagen y da su palabra a las demás explicando por qué su territorio es importante para ella. Quien escriba, toma notas de lo que se dijo y las lee todas juntas al final de esta parte.

4. Después de esto, cada quien dice cómo escucha eso y ¿qué le dice esto acerca de quienes defienden este territorio? Al final de la reunión, cada quien escribe una carta para todes les compañeres presentes.
5. Pueden organizar una reunión para leer todas las cartas que hicieron.



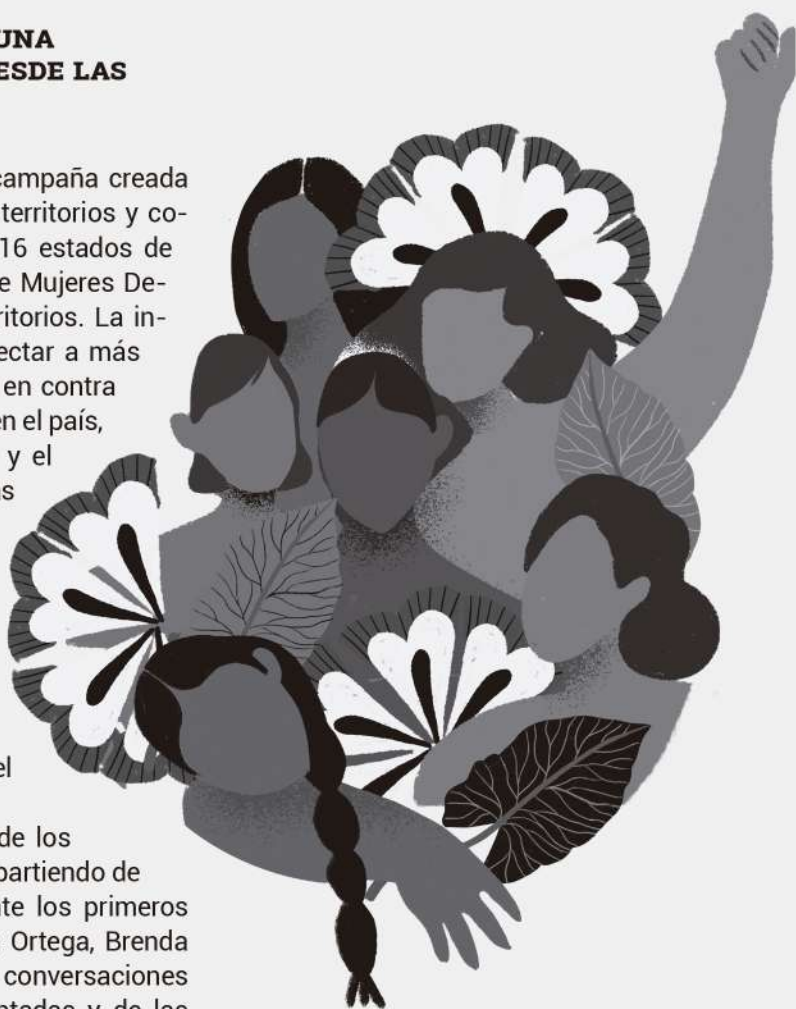
EJEMPLO APLICADO

JUNTAS LOGRAMOS MÁS, UNA CAMPAÑA CONSTRUIDA DESDE LAS PRÁCTICAS NARRATIVAS

Juntas logramos más es una campaña creada por mujeres defensoras de los territorios y comunicadoras, provenientes de 16 estados de México, durante el Encuentro de Mujeres Defensoras: tejiendo relatos y territorios. La intención de la campaña es conectar a más mujeres que luchan por la vida en contra de las violencias extractivistas en el país, a través de los relatos, el arte y el autocuidado, para fortalecerlas y revalorizar su trabajo. El sitio web de la campaña reúne información relevante sobre las violencias extractivistas así como materiales audiovisuales y escritos que fueron creados para visibilizar el papel de las mujeres en la defensa del territorio.

La creación del sitio web y de los materiales producidos se logró partiendo de las prácticas narrativas. Durante los primeros dos días del encuentro, Andrea Ortega, Brenda Luna y Rita Valencia generaron conversaciones narrativas que fueron documentadas y de las surgió una manifiesta, un texto que recogió y tejió la palabra de más de 30 mujeres defensoras. Con la manifiesta en mano, nos dividimos en 7 laboratorios de producción.

<https://www.juntaslogramosmas.org/>





EJEMPLO APLICADO

PRÁCTICAS NARRATIVAS EN EL MOVIMIENTO POR LA DEFENSA DEL BOSQUE Y CUENCAS DE AGUA TANCÍTARO (MICHOACÁN) PARA RESPONDER COLECTIVAMENTE A LA PREGUNTA ¿QUIÉNES SOMOS?

[Las prácticas narrativas han sido una excusa para encontrarnos en espacios colectivos y preguntarnos] ¿quiénes somos?; les dejamos esa respuesta como el mayor control sobre nuestras mentes, sobre nuestros corazones; ellos describen lo que vamos construyendo desde lo que ven y sienten; pero ¿qué se puede sentir en un cauce sin río, en una tierra estéril, en un bosque talado, en un hoyo en la tierra?. Y sabrá Dios de donde salen esas palabras que ni bailan. Dejarles las palabras a los que tienen poder, a los que controlan los medios, a los que deciden cómo llamarnos fue nuestro más terrible error porque no bailan al ritmo de lo que sentimos. Es como cuando tus latidos se sincronizan con tus pisadas mientras caminas dentro de una cañada en la montaña, suenan como los latidos del monte, los latidos de tu corazón hechos por tus pies. Así se siente cuando lo que se habla, lo que se dice, baila al ritmo de lo que se siente y se hace.

Las prácticas narrativas nos ofrecen la oportunidad de escucharnos, a nosotras y nosotros, vernos desde afuera y reconocer ese sentimiento, ese dolor y ese amor que nos mantiene, nos une y nos obliga a mantenernos juntas y juntos. Es impulsar nuestra palabra; defender lo que se dice de nosotros, pelear por nuestro nombre, por cómo queremos que nos nombren. Recuperar nuestra identidad y saber que aunque ellos tengan todo ese poder, todo ese dinero, toda esa fuerza bruta; nosotras tenemos el ritmo de la vida, sabemos y sentimos el matenar un mundo, otra realidad.





DE LAS NARRATIVAS A LOS MENSAJES

Cuando ya hemos escuchado la conversación social sobre el tema que nos interesa, analizado las narrativas existentes y consolidado nuestra narrativa, ¿qué sigue ahora? ¿cómo se pone en juego la conversación y la disputa narrativa en la defensa del territorio? La disputa narrativa ocurre en los ámbitos que analizamos en los capítulos anteriores: en la estrategia de comunicación, en nuestros planes de comunicación y, principalmente, en la construcción de los mensajes, que abordaremos en el próximo capítulo.

Con el análisis y fortalecimiento de nuestras narrativas cerramos la primera fase de nuestro Plan de comunicación estratégica: la planeación. Analizar la realidad, definir nuestros objetivos de cambio y de comunicación, identificar nuestras audiencias clave y las narrativas con las que dialogaremos puede compararse con el proceso de preparación de las semillas y la tierra. Seguirá ahora la fase de producción, es decir, el tiempo de la siembra, donde las semillas germinan y comenzamos a dar forma a nuestras acciones de comunicación.

DOS MODOS DE HACER: PRÁCTICAS NARRATIVAS Y HACKEO CULTURAL

Tal como lo afirma la Educación popular, creemos que el conocimiento se construye de manera colectiva y siempre se nutre de voces, vivencias, aprendizajes y saberes compartidos que provienen de múltiples lugares. Por eso, nuestro modelo de comunicación estratégica se nutre e informa de propuestas, enfoques y prácticas de otras y otros compañeros en América Latina. El capítulo sobre narrativas, retoma y adapta principalmente los aportes de dos grandes colectivos con quienes trabajamos: El colectivo de Prácticas Narrativas y Hackeo Cultural.

En nuestra práctica de comunicación, hemos retomado principios y herramientas de ambos colectivos. Te invitamos a conocer un poco más de ambas propuestas.

ENLACES:

- Colectivo de Prácticas Narrativas <https://colectivo.org.mx/>
- Hackeo Cultural: <https://hackeocultural.org/>

I. PRÁCTICAS NARRATIVAS

“En tiempos de extractivismo, despojo y devastación, narrar nuestras luchas de defensa territorial de maneras preferidas, se vuelve fundamental no solo para resistir, sino para seguir existiendo.”

Andrea Ortega, Colectivo de Prácticas Narrativas

Durante la Escuela de Comunicación Tierra y Territorio que La Sandía Digital y Witness realizamos en 2019, tuvimos una primera colaboración con Andrea Ortega del Colectivo de Prácticas Narrativas. Ese mismo año, Andrea, Brenda Luna y Rita Valencia nos acompañaron en el Encuentro de Mujeres Defensoras: tejiendo relatos y territorios.

Hoy, las prácticas narrativas se han convertido en parte de nuestros modos de hacer comunicación. Las hemos adoptado. Por la importancia de los relatos en nuestras vidas, porque reconocemos el valor de la palabra (escrita, hablada, en el campo, en la cocina, en las calles) y porque creemos que la manera en la que narramos nuestra historia contribuye a cultivar las vidas que necesitamos y queremos crear.

Las prácticas narrativas buscan que NOS narremos como personas, grupos y comunidades en lucha, organización y resistencia, desde quienes hacemos las luchas. Así, en conversaciones entre personas defensoras del territorio nos preguntamos:

- ¿De qué territorio venimos?
- ¿Por qué nuestro territorio es importante?

7 Fragmento del texto de Andre Ortega en el sitio web “Juntas Logramos Más” <https://www.juntaslogramosmas.org/practicas-narrativas>



- *¿Qué intenciones, sueños, deseos y esperanzas tenemos para nuestro territorio?*
- *¿Qué sueños tiene nuestro territorio para nuestro futuro?*
- *¿Qué semillitas hemos sembrado en esta lucha?*
- *¿Qué hemos cosechado en esta lucha?*
- *¿Si nuestro territorio nos aconsejara en esta lucha, qué nos diría?⁸*

Hay muchas historias —por fuera de “la” historia que nos narra— a las que las personas les dan valor, y estas historias pueden ser trazadas desde la dignidad. Las conversaciones sembradas por las prácticas narrativas —como dice Andrea—, florecen en relatos de las luchas para que nos sigan sosteniendo y nos permitan re(x)istir.

LAS PRÁCTICAS NARRATIVAS COMO MODO DE HACER

Pero ¿qué son las prácticas narrativas? ¿Cómo podemos trabajarlas en nuestros espacios de lucha? Las prácticas narrativas proponen un modo de hacer, es decir, un modo particular de atestiguar, preguntar, documentar y vincular los relatos. Se adaptan a la diversidad de los contextos en los que trabajamos, y podemos entenderlas como guías que orientan una conversación entre personas, grupos o comunidades.

Las prácticas narrativas siguen cuatro ideas que orientan la conversación:

1. Somos **multihistoria**. Podemos entender la identidad como si fuera un entramado de relatos. Los relatos los creamos al escoger ciertos eventos sobre otros y unirlos en una secuencia a través del tiempo, de acuerdo con un tema o trama. Todas las personas tienen habilidades para narrar sus experiencias. Pero una sola historia no logrará nunca contar la complejidad de la experiencia.

2. Los **saberes locales** son saberes legítimos. Las personas, grupos y comunidades son expertas en sus vidas. Priorizamos los saberes locales de las personas con quienes trabajamos o iniciamos una conversación.

3. Las historias individuales están escritas dentro de otras historias más amplias, **las historias de los contextos** donde vivimos. No construimos los relatos de nuestras vidas en aislamiento, los hacemos dentro de otros discursos dominantes que representan un contexto socio/histórico/político. En estos discursos hay relatos que tienen mucho espacio de existir y de ser circulados, otros son marginalizados. El poder de crear y circular relatos no es equitativo. En este sentido, los problemas a los que respondemos tienen su origen en una inequidad estructural.

4. La identidad es un **logro colectivo**, no individual. El capitalismo enfatiza la idea de individuos aislados, que hacen frente al destino solos. Esta idea oculta el hecho de que somos interdependientes. Para bien y para mal, dependemos de otras personas, de los territorios que habitamos, de las vivencias compartidas.

Como ya hemos mencionado, cuando una historia es dominante tiene efectos sobre la vida de las personas. Por lo general, esa historia dominante se centra en un aspecto de nuestras vidas, como si sólo fuéramos la historia del problema que vivimos. Cuando la historia del problema domina, oculta todas las otras historias de lo que somos. Como el smog que cubre las ciudades y no permite ver el cielo. Las estrellas están allí, existen, pero no logramos verlas.



⁸ *Idem.*



En las conversaciones narrativas vamos a buscar las estrellas, vamos a iluminar las habilidades, sueños, herramientas, deseos, esperanzas de las personas, grupos y comunidades con las que trabajamos para que esas otras historias tengan espacio. Las historias resultantes de estas conversaciones son las historias o "maneras preferidas" de contar(nos).

II. HACKEO CULTURAL

Durante la Escuela de Comunicación Estratégica Tierra y Territorio en 2019, también nos acompañaron y compartieron parte de su metodología Federico Zurive, Paloma Martínez y Lucila Sandoval del colectivo Hackeo Cultural.

The Rules es una red global de activistas, escritorxs, investigadorxs, académicxs, hackers, artistas, diseñadorxs, lingüistas y otrxs que han desarrollado una metodología de comunicación estratégica e intervención narrativa llamada "Hackeo cultural". Esta herramienta de pensamiento crítico busca generar un cambio sostenible a nivel local y conectar las resistencias a nivel global⁹.

Para quienes integran de The Rules, el hackeo cultural "es un método de comunicación estratégica e intervención narrativa"¹⁰

que busca cuestionar y modificar las lógicas fundamentales y metáforas primarias en las que están basadas las narrativas hegemónicas. Parten de la necesidad de generar cambios estructurales y sostenibles: ideas que se crean en colectivo, se contagian y construyen otros códigos y estructuras culturales"¹¹.

- **Hackeo cultural** concibe diferentes etapas en el análisis y el diseño de la estrategia: punto de vista (definir el objetivo narrativo)
- **escucha** (analizar la conversación pública en redes)
- **encontrar sentido** (analizar medios y la información recabada)
- **re-codificar** (transformar el mensaje hegemónico a partir del objetivo narrativo)
- **traducción** (diseñar acciones de comunicación)

El hackeo cultural tiene que ver con encontrar estrategias desde la resistencia que respondan a las coyunturas políticas, económicas, socioambientales, etc., a la vez que se desarrolla una visión de largo plazo. Empezamos por preguntarnos ¿Cuál es el mundo que queremos construir? ¿Cuáles son las narrativas que queremos que se conviertan en

comunicación estratégica que busca intervenir la conversación social.

⁹ The Rules <https://therules.org/>

¹⁰ Intervención narrativa entendida como un método de

¹¹ "Hackear el aeropuerto" https://drive.google.com/file/d/1ovFeVH-WacB39uv1DDgKtKaie_mriZY8/view



sentido común? Y a partir de eso, analizar el espectro de la conversación pública: ¿quiénes están participando? ¿qué grupos forman parte de esta conversación? ¿qué están diciendo? ¿de qué no se está hablando? ¿qué están invisibilizando? ¿están nombrando al territorio, las afectaciones?

A partir de esta visión global de la conversación, se toman decisiones sobre los temas que se abordarán para empezar a romper con ese muro gigantesco que es la narrativa hegemónica. Hackeo cultural hace uso de diferentes herramientas para generar intervenciones en espacios públicos y virtuales: teoría de redes y visualización de big data¹², análisis de discurso, análisis de medios, decodificación lingüística, pensamiento crítico, traducción creativa, entre otras.

Con estas herramientas se crean mapas narrativos¹³ y se diseñan estrategias de comunicación de largo aliento que responden a las coyunturas políticas emergentes. Este enfoque está diseñado para colectivos multidisciplinares y movimientos sociales que buscan crear mundos no-patriarcales, no-capitalistas, no-coloniales.



12 En la actualidad, internet, las redes sociales y las aplicaciones digitales generan diariamente un gran volumen de datos –estructurados y no estructurados–. El Big Data trata de dar sentido a esa gran masa de datos, los ordena y los estudia para obtener ideas e información relevante, usados principalmente en áreas como marketing y ventas.

13 Un mapa narrativo resulta del análisis propuesto en el modelo de escucha al responder las preguntas sobre la conversación social: ¿qué se dice sobre determinado tema? ¿dónde ocurre la conversación social, en qué espacios físicos y digitales? ¿quiénes intervienen en esa conversación y de qué formas? ¿crean, repiten, contradicen los argumentos de esa conversación?

HACKEAR EL AEROPUERTO:

#YO PREFIERO EL LAGO

Un ejemplo aplicado de la propuesta metodológica de Hackeo Cultural es #YoPrefieroElLago. Durante julio y agosto de 2018, se monitoreó la conversación pública alrededor del Nuevo Aeropuerto de la Ciudad de México (NAICM) tanto en medios digitales nacionales e internacionales, en redes sociales, principalmente en twitter, como con distintos grupos organizados (FPDT, Plataforma de Pueblos vs NAICM y grupos organizados por la defensa de territorio, el agua y la vida).

Así, se identificaron distintas fases y cambios en la discusión pública y en la comunicación de los actores involucrados. Con la información obtenida, se elaboraron diferentes reportes y recomendaciones tanto a corto como a largo plazo,¹⁴ que permitieron diseñar e implementar la campaña de información o intervención narrativa en contra del Aeropuerto en Texcoco. Esto sucedió durante la coyuntura de una consulta pública promovida por el gobierno electo. Ese fue el nacimiento de #YoPrefieroElLago, campaña que resultó muy exitosa.

El éxito de la intervención narrativa de #YoPrefieroElLago tiene que ver con el trabajo de 17 años del Frente de Pueblos en Defensa de la Tierra FPDT y todas las personas, colectivxs y organizaciones que se han solidarizado con la resistencia en contra del aeropuerto a lo largo de este tiempo.

La victoria de #YoPrefieroElLago no fue haber ganado votos en una consulta, sino poner en el centro de la discusión pública la defensa de la vida. Crear una tercera opción simbólica en una consulta de dos preguntas.

14 "Reporte Narrativo (Sept 2018): Hackear el Aeropuerto" <https://drive.google.com/drive/folders/1xDqfCfOkpmjUXZwQZQJ7Ls9xbl-ek6L9>

capítulo 4

GERMINAR Y CRECER: PRODUCIENDO ACCIONES
COMUNICATIVAS

Fase 2: Producción





En la fase de producción, la luna va iluminándose, está en cuarto creciente, y corresponde al momento en que seleccionamos y plantamos las semillas y las cuidamos. Es una fase que anuncia la esperanza, en la que damos fuerza a las ideas y proyectos concebidos, nutriéndolos con nuestros saberes y aprendizajes. Es el tiempo en que las intenciones toman forma y nos ponemos manos a la obra para diseñar mensajes y formas de compartirlos con nuestras audiencias. Llegamos ya a la segunda fase del Plan de Comunicación.

Iniciamos el periodo de producción, en el que definimos nuestros mensajes clave, y diseñamos y producimos las acciones de comunicación, acordes con todo lo trabajado en la primera etapa de planeación. Por ejemplo, a través de audios, videos, impresos, etcétera, tomando en cuenta lo definido en la fase de planeación. Observando con mirada atenta para darnos cuenta cómo se desarrollan, lo que nos llevará a probar, identificar y preparar lo que necesitaremos para el siguiente paso, cuando hemos de buscar espacios en los que nuestras audiencias puedan dialogar con nosotrxs.

La narrativa que hayamos construido previamente será el marco dentro del cual estaremos actuando, y nos dictará la postura para hacer las cosas. Mientras que nuestros objetivos de comunicación, nos mostrarán el camino que debemos seguir para no perder el rumbo. Asegurándonos de realizar las distintas acciones de comunicación necesarias para lograr cada uno de ellos, sin perder de vista a nuestras audiencias. Esas personas o grupos con quienes queremos dialogar, y quienes nos van a ir indicando qué mensajes podemos darles, y cómo diseñar las acciones de comunicación que debemos poner en marcha para avanzar en la consecución de nuestro objetivo de comunicación.

¿Cómo planteamos esta etapa? ¿por dónde empezamos el diálogo y cómo lo seguimos?

Éstas son las preguntas que trataremos de responder en este capítulo, en el que trabajare-

mos el paso 6, Escoger las semillas: Definir los mensaje(s) clave; el paso 7, Hacer el surco: Diseñar acciones de comunicación: y el paso 8, Germinar y crecer: Producir acciones de comunicación.

Paso 6 del Plan de comunicación **ESCOGER LAS SEMILLAS: DEFINIR LOS MENSAJES CLAVE**

CONOCER NUESTRAS AUDIENCIAS

Como vimos en el capítulo anterior, entendemos las narrativas como estructuras de pensamiento o modelos que definen ciertos temas, valores o relaciones que nos hablan de una visión del mundo. Mientras que, cuando hablamos del mensaje, nos referimos a un fragmento de dichas narrativas que transmite información clara y concreta por diferentes medios (escrito, video, radio, etc.) de una persona a otra, de un grupo de gente a otro, con la intención de producir un efecto.

En este sentido, una misma narrativa se traduce en diferentes mensajes, de acuerdo a las audiencias a las que van dirigidas nuestras acciones de comunicación y al objetivo de comunicación al que buscan aportar. Se trata de textos breves, sencillos y claros que deben ser fáciles de recordar por las audiencias, teniendo presente que nunca se piensan en abstracto, sino que se construyen en relación directa con el perfil del público al que nos estamos dirigiendo. En todos los casos, buscaremos generar un efecto con nuestros mensajes, pero no será lo mismo si se trata de las autoridades, de personas sensibles al tema pero que no están involucradas directamente, o de aquellas personas que viven la situación día a día.

Debiendo partir siempre del análisis de las audiencias que hemos seleccionado, como quedó explicado en el paso 4, tratando de profundizar en su identificación: ponerles rostro, edad, intereses, etc. para que los mensajes realmente dialoguen con esas audiencias. Para lo que podemos apoyarnos, respondiendo estas dos primeras preguntas: ¿a quién debe



llegar nuestro mensaje para que podamos lograr el objetivo que buscamos? y ¿cuáles son los efectos, cambios (de percepción, de hábitos, de información), o acciones que queremos lograr en esas personas?

La recomendación es, pues, que pensemos los mensajes desde las mentes y vivencias de nuestras audiencias. Lo que implica que sean mensajes que sumen y no dividan o alejen a las audiencias a las que queremos llegar. Para lo cual, es importante recordar lo que se ha dicho a lo largo de esta Guía, que la escucha no se acaba en la planeación, sino que será nuestra aliada durante todo el proceso y estará presente tanto en las fases de producción como de implementación, debiendo regresar a ella en diferentes momentos para testear los efectos de nuestro trabajo en la conversación social.

A continuación compartimos algunas preguntas más detalladas, para conocer mejor a las personas a las cuales queremos llegar. Recordemos que estas preguntas, si las contestamos en colectivo es mejor.



PREGUNTAS PARA CONOCER A TU AUDIENCIA

- ¿Qué edad tienen las personas a quienes diriges tu mensaje?
- ¿Dónde viven esas personas y en qué condiciones?
- ¿Cómo el tema, situación o problemática ha afectado a esas personas? ¿Cuál es su relación con él?
- ¿Cuáles son sus gustos?
- ¿Dónde se informan?
- ¿Quiénes son sus referentes?
- ¿Qué es lo que ya saben sobre el tema?
- ¿Qué argumentos tienen sobre nuestra narrativa o sobre la problemática?
- ¿Cuáles son sus necesidades e intereses en este tema, qué razones hay detrás de sus acciones, su apoyo o desinterés?
- ¿Qué no necesitan que les diga/repita?
- ¿Y qué hacemos si queremos llegar a dos audiencias distintas a la vez? Creamos dos mensajes diferentes, uno para cada audiencia.

Para decidir qué canales vamos a utilizar para transmitir nuestro mensaje, es indispensable conocer los medios que ven, escuchan o leen nuestras audiencias.

DEFINIR NUESTROS MENSAJES

Una vez que ya hayamos revisado y actualizado el paso 4, escuchando a nuestras audiencias, tendremos clara la serie de mensajes que vamos a generar, y que nos ayudarán a llegar a nuestro objetivo de comunicación. Cada mensaje se tendrá que desarrollar y convertir en diferentes formatos (gráfico, audiovisual, escrito...), repitiéndolo las veces que sean necesarias, hasta encontrar el formato ideal para ir generando los cambios deseados.

Recordemos que el objetivo de cambio puede ser demasiado amplio, pero lo aterrizamos un poco en el objetivo de comunicación que, como hemos dicho, debe ser una acción concreta, pequeña, medible y testeable. Teniendo presente que el objetivo de cambio, se logra sumando muchas acciones pequeñas que lo aterrizan y lo hacen concreto.



Aún cuando se trate de temas complejos, siempre podremos construir mensajes claros y sencillos. A continuación, presentamos algunos tips.

RECUERDA QUE UN MENSAJE CLARO ES EL QUE:

- Es fácil de entender por su construcción sencilla y su vocabulario accesible para la audiencia a la que va dirigido
- Se concentra en un tema importante, y no en miles a la vez, para tener mayor claridad
- Se dirige a una audiencia a la vez
- Sintetiza la información
- Contiene información 100% exacta y fiable
- Transmite información legítima: ¿sobre qué temas soy una referencia y tengo legitimidad para hablar?
- Incluye información local: aunque el tema sea global, ponemos referencias y ejemplos concretos con los cuales la audiencia se sienta relacionada
- Si incluye cifras, asegurarse de plantearlas de forma que la audiencia pueda comprender la dimensión y entender la gravedad de lo que reflejan, o lo que desean comunicar con dichos números.
- Tiene un solo significado (no es ambiguo)
- Va directamente al punto que nos interesa
- Sintetiza y simplifica la información

Al construir sus mensajes, es recomendable regresar siempre al informe narrativo que construyeron en la planeación, al que debemos ver como un faro, que nos estará iluminando y marcando la dirección en el camino de la construcción de nuestro plan de comunicación.

A veces, también es bueno reunir en un documento, la Ficha de información del caso, para tener los datos precisos siempre a la mano, con fuentes de información confiables y con los argumentos que manejan expresados de forma clara. Ficha a la que puedan recurrir, cuando estén elaborando los diversos materiales.

Algunos consejos para definir la estructura global del mensaje, son los siguientes:

DEFINIR LA ESTRUCTURA DE MI MENSAJE

La estructura del mensaje la armamos de acuerdo al objetivo y audiencia. En cuanto a su tamaño, los mensajes pueden ser cortos o largos.

Mensaje largo: Cuando el objetivo es más informativo, estas preguntas nos pueden apoyar para que no olvidemos incluir nada importante:

¿Qué? ¿Quién? ¿Dónde? ¿Cuándo? ¿Cómo?, teniendo presente que el “¿Por qué?” se puede explicar después, iniciamos con la información más importante e impactante, recordando que entre más simple sea la estructura, más claro será mi mensaje. Un ejemplo de este tipo de mensaje, que analizaremos algunas líneas más adelante, es: “¡Victoria amazónica! Resistencia Waorani triunfa para proteger la selva y defender la vida”.

Mensajes cortos: tienen el objetivo de sensibilizar, pueden ser más poéticos o con palabras que son fáciles de recordar. Seleccionamos la información esencial, sin dar muchos detalles, ni mucho contexto. Muchas veces, los mensajes cortos se escriben o coinciden con los Hashtag para usar en redes sociales. Un mensaje corto —escrito cómo Hashtag, y que también analizaremos más adelante— es #ResistenciaWaorani.

En el siguiente paso vamos a adaptar este mensaje a los formatos y cantidad de productos que sean necesarios para poder cumplir con nuestro objetivo de comunicación. Es así como, en el siguiente paso, veremos la tarea de convertir este mensaje a un cartel, un comunicado de prensa, a un guión de video, etcétera. En ocasiones, el mensaje corto puede usarse para crear eslóganes o hashtags que identifiquen tus acciones de comunicación o campaña.

Cuando construimos nuestros mensajes, ya sea que decidamos hacerlos cortos o largos, debemos tener siempre presente la



información que necesita la audiencia para que logremos nuestros objetivos. En cuanto al estilo del mensaje, aquí presentamos algunas sugerencias para el momento de escribirlos.



CONSEJOS A LA HORA DE ESCRIBIR

LOS MENSAJES

- Vocabulario, ortografía y sintaxis siempre correctas.
- Vocabulario formal o familiar según la audiencia, pero nunca vulgar.
- Vocabulario accesible para mi audiencia: el que usa en su vida diaria. Palabras y referencias locales y culturales para que la audiencia se identifique.
- En mensajes orales, elegir palabras fáciles de pronunciar.
- Un poco de humor no hace daño. Sobre todo en redes sociales, donde los memes y los Gifs son muy comunes. Así como el humor puede haber otros tonos que puedan servirte para que tu mensaje tenga un mayor impacto. Recuerda que la creatividad es. Clave en esta etapa.
- Usar un lenguaje incluyente, que no sea sexista.

Para ver cómo se construyeron los mensajes en una campaña concreta, compartimos esta experiencia desde la selva amazónica ecuatoriana.



USO DE MENSAJES EN LA CAMPAÑA DE LA RESISTENCIA WAORANI EN 2019

El ejemplo de la campaña que realizó la nacionalidad Waorani de Ecuador a través de redes sociales durante 2019 nos muestra cómo a lo largo de una campaña podemos usar diferentes mensajes, dependiendo de las audiencias a las que nos estemos enfocando y también conforme van cambiando los momentos dentro de nuestras luchas.

En 2018, el gobierno ecuatoriano anunció sus planes de subastar 400,000 hectáreas de la zona sur de la Amazonía a la industria petrolera, incluyendo el “bloque petrolero 22”, hogar durante siglos del Pueblo Waorani. En febrero de 2019, los Waorani presentaron su demanda ante un tribunal en Puyo, Ecuador exigiendo la protección de sus derechos y frenar la explotación dentro de su territorio.

Su audiencia eran aliadxs internacionales para presionar al Estado Ecuatoriano

- Utilizaron su cuenta de Twitter para acompañar y amplificar el alcance de sus movilizaciones. Desde el inicio de su campaña en línea, utilizaron dos hashtags **#ResistenciaWaorani** y **#LaLuchaVaPorqueVa**, este último fue retomado por otros movimientos indígenas para mostrar su apoyo a la nacionalidad waorani.
- El tribunal aceptó su petición en abril, reconociendo la vulneración al derecho de consulta previa y autodeterminación por parte del Estado, abriendo el camino para que se suspendiera la explotación en la zona, pero el Ministerio de Energía y Recursos Naturales de Ecuador apeló la sentencia.
- A partir de lo anterior, usaron las redes para compartir información del porqué los derechos de los waorani a la consulta previa y a la autodeterminación, bajo el mensaje **“Nuestro territorio, nuestra decisión”**.





El 13 de julio, la Corte de Pastaza emitió un veredicto mediante el cual protege de la perforación petrolera a 180,000 hectáreas de selva amazónica y reconoce a los waorani el derecho de ejercer autoridad en su territorio colectivo, negando el recurso de apelación al Ministerio de Recursos naturales.

• Frente al veredicto que ratificó la sentencia a favor del Pueblo Waorani. El mensaje se centró en el triunfo, en el fallo histórico que el pueblo, había logrado: “**¡Victoria amazónica! Resistencia Waorani triunfa para proteger la selva y defender la vida**”, mismo que fue retomado por medios de comunicación locales y nacionales.

Fuente:

- <https://www.amazonfrontlines.org/chronicles/waoresistencia-ensayo-fotografico/>
- <https://twitter.com/WaoResistencia>

Paso 7 del Plan de comunicación HACER EL SURCO: DISEÑAR ACCIONES DE COMUNICACIÓN

Ya escogimos nuestras semillas, éste es el momento de aterrizar, seleccionar, diseñar y desarrollar las acciones de comunicación enfocadas a los objetivos (Paso 2 y 3) y las audiencias elegidas (Paso 4). Estas acciones de comunicación serán el vehículo de los mensajes que hayamos trazado en el paso 6, a partir de narrativas (Paso 5) que representen y transmitan con fuerza lo que planteamos como organización o movimiento.

ESCOGER Y DEFINIR LOS FORMATOS

Cuando llegamos a este punto, podemos hacer una Ficha o un papelógrafo grande que coloquemos en el espacio donde nos reunamos como equipo de comunicación, para recordar los siguientes elementos que hemos trabajado en los pasos anteriores:

OBJETIVO DE CAMBIO

OBJETIVO DE COMUNICACIÓN

AUDIENCIA

NARRATIVAS

MENSAJES

Ya que visualizamos de conjunto estos elementos, debemos elegir cuál es el formato o los formatos más adecuados para lograr lo que esperamos, recordando que el proceso a veces es largo y los formatos pueden variar mientras llevamos a cabo el plan de comunicación. Teniendo en cuenta también cuáles son los formatos que maneja el grupo o movimiento, o sus aliadxs con disponibilidad de apoyarnos.

Aquí compartimos algunas preguntas que nos pueden orientar en la búsqueda del formato adecuado.

¿Cuál es el formato más adecuado para llegar a mis audiencias?

Para responder a esta pregunta, lo primero es realizar un pequeño análisis de los hábitos de las audiencias, en función de la caracterización que hicimos, para conocerlas en detalle y poder determinar si:

- ¿Tienen internet? Si la respuesta es afirmativa, indagar: ¿Qué ven y usan ahí?
- ¿Usan Facebook? (recordar que es la segunda red social más usada en México después de YouTube), están en ¿Grupos? ¿Siguen páginas? ¿Se suscriben a boletines?
- ¿Usan Whatsapp o qué aplicación de mensajería?
- ¿Prefieren leer en papel impreso o en Internet?
- ¿Escuchan la radio? Si es así, ¿qué estación de radio? o ¿escuchan podcasts?
- ¿Ven videos? ¿de qué duración?



- Utilizan otros medios locales (perifoneo, carteles, murales, reuniones, etc)

Necesitamos encontrar cuál es el formato adecuado para compartir nuestros mensaje, pues si por ejemplo estamos pensando en usar Facebook para compartir la invitación a un evento en la comunidad y la mayoría no usa esa red social, no vamos a lograr que el mensaje llegue a la audiencia deseada. Les invitamos a romper con la inercia de ir directo a Facebook, y confirmar cuál es el formato y el lugar donde se encuentran nuestras audiencias. En ocasiones por ir directo a redes como Facebook, acabamos trazando un camino más largo hacia los grupos con los cuales ya tenemos contacto de otras maneras.

Muchas veces vamos a hacer combinación de formatos: Gráfico, Video, Audio y Texto. Entonces vamos a ver qué formato es el que escogemos, qué tipo de técnica usaremos según el formato, la periodicidad y los medios de salida a través de los que vamos a compartirlos. Sin perder de vista que no siempre son plataformas digitales, sino medios locales. Como el perifoneo o las radios comunitarias, los muros para pegar carteles o pintar murales, los trípticos, periódicos propios o postales para repartirlos, cara a cara, en lugares públicos y dentro de los espacios comunitarios, como las asambleas o las fiestas.

Si la comunicación se realiza en internet, podemos encontrar diferentes Plataformas digitales de comunicación:

- **Redes sociales:** Facebook, Twitter, Instagram, Snapchat, Pinterest
- **Boletines electrónicos:** Mailchimp (que es una de las plataformas más utilizadas)
- **Mensajería :** Whatsapp, Telegram, Signal
- **Sitio web:** Wordpress, Wix o sitios de blog como Tumblr

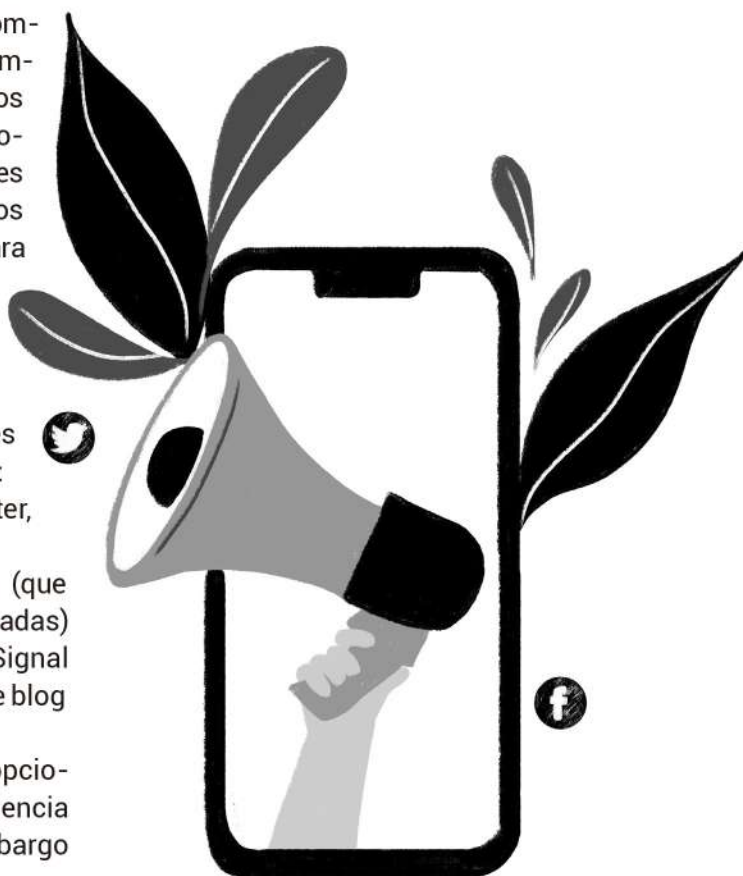
Cada red social tiene sus propias opciones, su propio lenguaje... y cada audiencia las usa de una forma distinta, sin embargo casi todas utilizan:

- @ para etiquetarse
- #Hashtag o etiqueta para reunir conversaciones

Recordemos que, a veces, nuestro mensaje podrá ser utilizado como hashtag; mientras que, en otras ocasiones, el hashtag se usa para resumir el mensaje de la campaña o para enfatizar algún punto también.

Cuando tenemos ya claro cuál es el formato que usan más nuestras audiencias, debemos ver si tenemos espacio en esa plataforma, donde coincidamos o podamos hablarles. Debemos recordar que, muchas veces, vamos a escoger diferentes plataformas durante el proceso de implementación, dependiendo de lo que nos puede ofrecer cada formato.

Aquí te compartimos una serie de consideraciones e información de interés sobre las redes sociales.





RED SOCIAL	DESCRIPCIÓN DE LA PLATAFORMA	CONSIDERACIONES PARA EL USO DE LA PLATAFORMA
Facebook	<p>Puedes publicar historias, imágenes, enlaces, videos y más. Puedes crear álbumes de fotos. Hay posibilidad de transmitir video en vivo.</p>	<p>En Facebook puedes sacar provecho de la cantidad de personas usuarias con las que cuenta. También del hecho de que puedes encontrar comunidades muy variadas a través de los grupos o podrías considerar la posibilidad de hacer alguna alianza con una página de Facebook que cuente con una comunidad a la que pertenezca tu audiencia meta.</p> <p>En todo caso, muchos movimientos utilizan Facebook para poder convocar ahí y comunicarse con su comunidad de base que les apoya. Todas las opciones que ofrece la plataforma hacen posible publicar en formatos variados que permitan mantener la interacción.</p>
Instagram	<p>Es parte de la compañía Facebook y sirve para compartir imágenes y videos. Debes usar un teléfono inteligente para subir y compartir fotos y videos en tu perfil. Puedes usar hashtags para buscar nuevos usuarios y etiquetar tus publicaciones.</p>	<p>Esta red social se ha vuelto muy popular en los últimos años. Las publicaciones son únicamente imágenes o videos, por lo que los elementos o recursos gráficos que tienes a la mano, te sirven para comunicar tu lucha. Las funcionalidades de esta plataforma permiten jugar con un tono un poco más relajado de la comunicación.</p> <p>También puedes utilizar hashtags en esta red social para difundir más ampliamente tu mensaje. Al igual que en otras redes sociales como Twitter, por ejemplo, se estila compartir contenido de otros movimientos o cuentas, a fin de que vayas creando tu red de aliados de difusión.</p>
Twitter	<p>Te permite realizar publicaciones cortas llamadas tuits. Un tuit es un mensaje de 280 caracteres que cualquiera puede leer públicamente si tu perfil está configurado como público. Para buscar distintas conversaciones en Twitter los usuarios usan hashtags o palabras clave.</p>	<p>Es una red social muy popular, una de las ventajas es que las personas que la utilizan pueden estar más accesibles a nuestros mensajes a través de usar los hashtags que esas personas puedan monitorear o utilizar en sus comunicaciones.</p> <p>La posibilidad de aparecer en una de las conversaciones a través de usar un hashtag puede ser una buena oportunidad. Lo que necesitamos asegurarnos es de que esa breve aparición sea significativa.</p> <p>En muchos lugares, las comunidades de defensa de derechos humanos y organizaciones están muy activas en esta red social. También una de las actividades comunes en esta plataforma es etiquetar o direccionar cierto mensaje a las empresas extractivistas o a sus directivos o instancias de gobierno.</p>



RED SOCIAL	DESCRIPCIÓN DE LA PLATAFORMA	CONSIDERACIONES PARA EL USO DE LA PLATAFORMA
WhatsApp	Es la red social de mensajería instantánea más popular. Permite la creación de grupos y también pertenece a la compañía Facebook.	Al tratarse de una aplicación de mensajería instantánea que requiere de los números telefónicos para darse de alta en la plataforma, te recomendamos ser cuidadosxs en la creación de grupos, recordando lo importante que es que las personas nos den su permiso primero, y no hacer publicaciones que puedan ser percibidas como spam.

Al revisar esta lista de redes sociales, es importante tener presente que, si bien son muy útiles, estos espacios también son cuestionados por sus modelos de negocio, que se basan en la venta de información de las personas que usan sus plataformas. Por lo que, es conveniente hacer un análisis en la organización sobre qué información queremos compartir en esos espacios, y también cuál es nuestra postura frente a estas plataformas que, como Facebook, se rigen con una lógica capitalista, que los ha llevado a acaparar la esfera digital.

Esta realidad nos lleva a reflexionar sobre la importancia de hacer una lectura política de estas redes sociales, que a veces debemos usar por razones estratégicas, ya que gran parte de las audiencias se encuentran en ellas. Sin embargo, no perdamos de vista la necesidad de fomentar otros espacios en el terreno digital, que funcionan con lógicas distintas, como Mastodon (<https://joinmastodon.org/> red social) Riseup, Nod50, Sindominio, Espora y otras herramientas que podemos encontrar en <https://sar.laboratoriodemedios.org/> y Código sur, ya que constituyen servidores autónomos que se rigen por los principios de apertura, flexibilidad y descentralización, a diferencia de los grandes monopolios de la esfera digital.

Paso 8 del Plan de comunicación

GERMINAR Y CRECER: PRODUCIR ACCIONES DE COMUNICACIÓN

Cuando ya tenemos definidos cuáles van a ser los formatos por los cuales compartiremos nuestros mensajes, llegamos la hora de poner

manos a la obra. No sin antes tomar en cuenta dos aspectos: las alianzas que podemos entablar para fortalecer nuestro trabajo y la valoración de si lo vamos a enmarcar como una campaña.

ALIANZAS

Hay personas o grupos que pueden apoyar en la difusión de nuestros esfuerzos, o que pueden ayudarnos a llegar directamente a nuestras audiencias. A veces, cuando nuestra audiencia es un grupo con el que ya trabajamos, puede ser más fácil involucrarles en nuestras acciones, pero cuando son públicos o audiencias con las que no hemos relacionado antes, involucrarles y asegurarnos de que les lleguen las acciones comunicativas puede ser mucho más difícil. Por lo que las alianzas son clave para llegar a ellas.

Hay que tomar en cuenta que las alianzas en tus esfuerzos de comunicación, pueden ser de diversas profundidades. Por ejemplo: puedes colaborar con algún otro movimiento o colectivo en la realización de acciones de comunicación, o pedir que difundan tus acciones o productos de comunicación. O puedes hacer alianzas también con personas que gestionan comunidades en redes sociales. Esto es importante, sobre todo, cuando buscas llegar a audiencias o a grupos de personas a quienes no puedes llegar con tus medios propios.

¿Cómo identificar aliadxs? Las alianzas clave, a veces no son fáciles de identificar, ya que, muchas veces, no son referentes nuestros, sino de las audiencias que hemos elegido. De esta manera, requerimos buscar información



para llevar a cabo o actualizar nuestro mapa de actores, sabiendo que estas alianzas, a veces serán fáciles de lograr, pero a veces requerirán nuestro ingenio hasta conseguir esos contactos.

Cuando realizaron el análisis de las narrativas en el capítulo anterior o también se puede regresar al mapa de actores realizado en el Paso 1, identificaron ya aquellos grupos o personas que crean o reproducen las diferentes narrativas. Revisen esa información para identificar posibles alianzas.

¿Qué recursos tendrán que desarrollar para crear esas alianzas? Hay muchas personas y grupos que sí estarán dispuestos a apoyarnos, pero en, ocasiones, lograr esta conexión nos requerirá hacer kits de recursos para publicar, realizar visitas o adecuar nuestras acciones de comunicación a los requerimientos de las alianzas.

Una posible alianza puede ser, cuando una cápsula de audio producida por nosotrxs, es transmitida en otros programas de radio, o incluida en redes sociales de organizaciones, colectivos y personas que cuentan con una audiencia a la que en nuestras redes no podemos llegar. O también, cuando en un evento, nos dan un espacio para presentar nuestra lucha o cuando un medio de comunicación retoma alguna de nuestras acciones y la amplifica.

Veamos a continuación, un ejemplo de alianzas.



EJEMPLO: CONSTRUIR Y VISIBILIZAR ALIANZAS EN LA CAMPAÑA DE LA RESISTENCIA WAORANI EN 2019

Retomamos el ejemplo de la campaña que realizó la nacionalidad Waorani de Ecuador en 2019, en este punto para ver cómo lograron involucrar a personalidades nacionales e internacionales y visibilizaron dichas alianzas y el apoyo que recibieron.

Ante la apelación del Ministerio de Energía y Recursos Naturales de una sentencia

emitida en abril de 2019 que reconocía la vulneración al derecho de consulta previa y autodeterminación por parte del Estado a las comunidades Waorani, acompañaron sus acciones con el mensaje de "Nuestro territorio, nuestra decisión", con un esfuerzo global para sumar apoyo a través de compartir fotografías con el mensaje "yo estoy con los Waorani" o en inglés "I stand with the Waorani". Dicho esfuerzo recibió la respuesta de actores, cantantes y personajes reconocidos internacionalmente como Gabriela Villalba, Mark Ruffalo, Leonardo DiCaprio, Juana Monk... entre muchos otros. Cada mensaje de apoyo que recibieron fue publicado en su cuenta de Twitter, esto ayudó también a que medios de comunicación cubrieran la campaña.

Fuente:

<https://www.eltiempo.com/vida/medio-ambiente/leonardo-dicaprio-y-mark-ruffalo-se-unen-a-la-defensa-de-la-amazonia-384988>

EL TIEMPO @ELTIEMPO · Jul 5

Los actores Leonador DiCaprio (@LeoDiCaprio) y @MarkRuffalo se unen a la defensa de la Amazonía. Ambos apoyan al pueblo indígena Waorani para impedir la extracción petrolera en sus territorios. ▶ ow.ly/dA1c30p4D5A



Waorani Resistencia Pastaza @WaoResistencia · Jul 3

Agradecemos a @LeonardoDiCaprio por unirse a esta lucha! Nos llena de animo y fortaleza que la comunidad internacional está vigilante! Nuestras futuras generaciones recordarán tu compromiso!

Necesitamos más firmas! bitly.com/waoaccion

#ResistenciaWaorani #WaoraniResistance





CAMPAÑAS

Muchas personas, cuando trabajan en su plan de comunicación, deciden unificar todos los esfuerzos o acciones de comunicación bajo una campaña. Es decir:

Una Campaña consiste en el conjunto de esfuerzos o acciones de comunicación que se realizan durante un periodo de tiempo determinado y bajo el mismo nombre que permite identificar la campaña. Por ejemplo, puede utilizarse la misma identidad gráfica que ayuda a unificar los esfuerzos. Sí comparten el mismo objetivo de cambio, pueden englobar diversos objetivos de comunicación.

También puede haber campañas o acciones que se realizan de forma anónima. Sobre todo, como hemos hablado anteriormente en la Guía, pensando en la seguridad integral: tuya, de lxs demás compañerxs y de nuestra comunidad.



LA CLIKA, LIBRES EN LÍNEA

UNA CAMPAÑA PARA NAVEGAR SEGURAS EN INTERNET

La Clika / Libres en línea es una campaña participativa de prevención de la violencia digital, desarrollada por La Sandía Digital y Luchadoras, con el apoyo de Womanity Foundation y lanzada en enero del 2019. Forma parte de la campaña global **Dominemos la tecnología**.

En México prevalece una cultura de autorización social de la violencia como un valor de gozo, diversión, pertenencia, reconocimiento y forma de vinculación social. En este marco, la violencia contra las mujeres a través de las tecnologías, —en tanto violencia de género— está normalizada pero además está minimizada y desestimada porque se considera que no tiene impacto en la vida y el cuerpo de las mujeres.

Frente a este contexto y a la necesidad de pensarlo juntas, Luchadoras y La sandía Digital lanzaron la campaña “Libre en línea”. A través de un comic futurista,

se propone una historia como herramienta reivindicativa que supera la victimización y ofrece a las mujeres recursos para enfrentar la violencia de manera acompañada y asertiva. La campaña a su vez ofrece recursos de acción a mujeres para actuar en caso de crisis, con instrucciones precisas de cómo reportar ante diversas plataformas en Internet, información sobre derechos humanos en Internet, y mensajes con perspectiva feminista sobre los derechos y la libertad sexual de las mujeres.

La audiencia definida son jóvenes entre 16 y 24 años y tiene tres mensajes clave:

- **#EsVirtualyEsReal:** que invita a reconocer la gravedad de esta forma de violencia y sus impactos
- **#NoEsTuCulpa:** que busca combatir la estigmatización de la expresión sexual de las mujeres
- **#NoEstásSola:** que ofrece vías de acción para reaccionar en conjunto a esta forma de violencia

<https://www.libresenlinea.mx/>

INDICADORES

En esta etapa, es importante que tomemos un tiempo para generar los indicadores que utilizaremos en la fase de implementación, al estar realizando nuestras acciones de comunicación, y que nos servirán de base para la evaluación.

Cuando nos referimos a “los indicadores”, estamos hablando de las pistas que nos ayudarán a identificar si estamos acercándonos a los objetivos de comunicación que planteamos. Partiendo de que, un indicador es una herramienta cuantitativa o cualitativa que muestra evidencia de una determinada condición o el logro de ciertos resultados, en función de los objetivos de un programa o proyecto.¹

Existen diferentes tipos de indicadores: de proceso, de resultado, de impacto, etc. y

¹ Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social, CONEVAL, (2013). *Manual para el Diseño y la Construcción de Indicadores. Instrumentos principales para el monitoreo de programas sociales de México*. México, DF, CONEVAL



la principal característica de todos ellos, es que deben “brindar información relevante y única respecto a algo: una señal que debe ser interpretada de una única manera, dado que tiene como referencia, un objetivo concreto”.² Para fines de esta Guía, basta con decir que los indicadores deben definir de manera precisa lo que se quiere medir; expresar las unidades que servirán de base para hacer la medición; y definir claramente el significado que daremos a los resultados obtenidos. Siendo indispensable, que se refieran a información accesible, fácil de identificar y de recopilar.³

Para evaluar nuestros productos y acciones de comunicación, es muy importante definir los indicadores de manera colectiva, ya que son un elemento básico de entendimiento para saber en qué medida estamos logrando lo que nos propusimos. Tomando en cuenta las recomendaciones de la *Guía de Campo y Kit de Herramientas para Producir Impacto*⁴, en la que se destaca que existen algunos factores observables que pueden cuantificarse, por ejemplo el número de personas de cierta edad que atendió un evento o que vio un video; pero, en cambio, hay cosas que no pueden medirse, por ejemplo qué pensaron quienes vieron el cartel y si el mensaje fue comprensible. Por lo que, al crear los indicadores, hay que asegurarnos de que sean pertinentes en relación a lo que queremos medir, pudiendo ser cualitativos o cuantitativos.

Al evaluar las acciones de comunicación, algunos indicadores que se usan con frecuencia son:

Indicadores de actividad: permiten evaluar la ejecución de las actividades (realización, número de participantes...).

Indicadores de logros y resultados: permiten evaluar los cambios que se espera lograr en función de sus objetivos de comunicación.

Al definir los indicadores, pueden ser útiles las siguientes recomendaciones:

PARA FORMULAR SUS INDICADORES, LES RECOMENDAMOS:

1. Primero tengan presentes sus objetivos de comunicación
2. Hagan una lluvia de ideas sobre los resultados que sus actividades podrían impulsar hacia el cumplimiento de sus objetivos
3. Identifiquen todos los tipos de datos (cualitativos y cuantitativos), que puedan ser observados y recopilados para señalar su existencia. Y con esa información, formulen los indicadores
4. Determinen cómo reunirán la información necesaria y qué herramientas deben elaborar para obtenerla.
5. Comiencen a recopilar y dar seguimiento a su información

Los indicadores deben ayudarles a identificar si su estrategia de comunicación está funcionando. Y la importancia de establecerlos en esta etapa, es que podrán decidir desde ahora, qué instrumentos elaborar a lo largo del proceso, para ir recopilando dicha información. Por ejemplo, hacer una encuesta breve de salida en alguno de los eventos de la campaña, monitorear un hashtag a través de Tweetdeck, observar a las personas y su reacción al ver el mural, etc.

LOS CUIDADOS EN LA PRODUCCIÓN DE ACCIONES DE COMUNICACIÓN

La comunicación estratégica para la defensa del territorio requiere de un continuo análisis de riesgo y toma de decisión. Puedes considerar si por el nivel de riesgo actual es mejor hacer tus esfuerzos de comunicación de forma anónima o que sean publicados primero por otras

² *Idem.*

³ Equipo del Observatorio del Tercer Sector de Bizkaia (2010) *Guía para la gestión de proyectos sociales* en <https://www.apuntateuna.es/indicadores-evaluacion-proyectos/>

⁴ DocSociety(2020). *Guía de Campo y Kit de Herramientas para Producir Impacto* Disponible en <https://impactguide.org>



organizaciones o movimientos. Y recuerda que el anonimato, la protección de identidades de personas, requerirá muchas tomas de decisiones distintas, es decir no es sólo acerca de quitar un nombre u ocultar un rostro. Muchas veces en las comunidades es muy fácil identificar fuentes: quién está contando cierta información, o quién tiene acceso a una cámara y pudo haber grabado cierta situación.

Es fundamental hacer un análisis sobre las reacciones que puede haber ante los diferentes productos que realizaremos. Las reacciones pueden ir desde la descalificación, hasta las amenazas, por lo que es importante que colectivamente analicen este tema para prever dichas reacciones y aplicar las medidas de seguridad y protección que consideren necesarias.

Es importante que las diversas acciones de comunicación que realizaremos, se apeguen a las posturas, el tono, el estilo gráfico y los lineamientos de comunicación acordados por el movimiento y las organizaciones.

Si les interesa profundizar el tema de cómo documentar los hechos, les recomendamos estos recursos de WITNESS:

Documentar el uso excesivo de la fuerza: recomendaciones para antes, durante y después:

https://es.witness.org/portfolio_page/video-para-documentar-el-uso-excesivo-de-la-fuerza-en-las-restricciones-de-movilidad-de-covid19/

Evaluar la publicación en línea de videos que registran brutalidad policial durante una protesta:

https://es.witness.org/portfolio_page/grabe-en-video-brutalidad-policial-durante-una-protesta-debo-publicarlo-en-internet/

LA VISIÓN DE LAS MUJERES DE LA COMUNIDAD

Las mujeres y los jóvenes somos parte de la lucha. Participamos en diferentes espacios del movimiento y solemos estar presentes en el día a día: asistimos a las asambleas, recorremos el territorio para buscar agua o leña, sostenemos los plantones con nuestros fogones y alimentos, etc. Sin embargo, en una gran mayoría de comunicados, ruedas de prensa o videos sobre la defensa del territorio, nuestras voces no están presentes. Lo que nos ha llevado a preguntarnos: ¿Por qué si las mujeres formamos parte del movimiento, nuestra presencia en la comunicación es menor? Llegando a las siguientes reflexiones:

“En las luchas y resistencias de los movimientos sociales, un factor clave y no siempre reconocido es el aporte de las mujeres a la construcción de prácticas, narrativas y propuestas ante los discursos neoliberales. Las mujeres no sólo se enfrentan al mismo sistema de injusticia que sus compañeros, sino que luchan por la transformación de las relaciones dentro de sus movimientos y comunidades. ¿Cómo logramos la participación activa de más mujeres y jóvenes? ¿Cómo abrazamos la discusión interna sobre el poder y la toma de decisión?” (La Sandía Digital y Witness, 2019: 51)⁵

Para responder las nuevas preguntas que surgieron, hay que tomar en cuenta que existen múltiples factores para que esto ocurra. Que se trata de un proceso histórico que no se resuelve en un día, sino que se requiere voluntad política, acuerdos colectivos y acciones concretas para transformar esta situación. Y nosotrxs podemos aportar en este sentido, si, desde la planeación de la comunicación estratégica para la defensa del te-

5 La Sandía Digital y WITNESS (2019). *Tejer las voces, defender la vida El papel de la comunicación en la defensa del territorio en México. Diagnóstico participativo.* Ciudad de México. Disponible en <https://lasandiadigital.org.mx/diagnostico-participativo-tejer-las-voce-defender-la-vida/>



ritorio, incluimos todas las visiones. No se trata de "llenar un cupo" para la foto o incluir el testimonio de una compañera en el video, sino de integrar la visión, las demandas y los derechos de las mujeres y, también, de lxs jóvenes, abriendo espacios para que sus voces sean escuchadas y no sólo las de los varones.

Por lo cual, un aspecto fundamental es que las diversas acciones de comunicación que se plantean, tengan una perspectiva de género. Empezando por el diagnóstico realizado a través del ejercicio de la Milpa de la comunicación en el Capítulo 1, en el que, al aplicarlo y al analizar los contenidos generados, es necesario seguir estas recomendaciones:

- Pregúntale a tus materiales ¿quiénes participaron en la elaboración de esos contenidos? ¿de qué manera se ha representado a las compañeras del movimiento? ¿qué tipo de acciones realizan? ¿en la gráfica o en el video, se muestra lo que están haciendo las mujeres? ¿quiénes son lxs principales vocerxs?
- Asegúrate de animar a compañeras de la comunidad para que participen en las diferentes etapas de construcción de tu plan de comunicación.
- Incluye la visión de las mujeres y toma en cuenta que las afectaciones que ellas enfrentan a raíz de los megaproyectos, son

diferentes a las de los demás (hombres, niñxs, jóvenes).

- Contabiliza: en las diferentes acciones que construyeron ¿cuántas mujeres participan y tienen voz? ¿cuántxs jóvenes? Busca equilibrar e insistir en que todxs participen.
- ¡Ojo! No refuerces estereotipos de género dentro de tus producciones y mensajes. Pregúntate de qué forma vas a retratar a las mujeres, qué apariciones tendrán en los diferentes materiales, ¿son todas relacionadas con tareas generalmente atribuidas a las mujeres? ¿o también se les muestra realizando actividades no convencionales?
- Busca retratar una visión más amplia, y libre de estereotipos del papel que tienen las mujeres y las juventudes en su comunidad y dentro del movimiento.

SIGUIENTES PASOS

Ahora que ya tenemos nuestras acciones de comunicación producidas y seleccionamos las plataformas que vamos a usar, es momento de pasar a la implementación. Tercera fase de nuestro plan de comunicación, que veremos en el siguiente capítulo, y que corresponde a la luna llena.



capítulo 5

EL ARTE DE CONVERSAR
Fase 3: Implementación





En el recorrido de nuestro Plan de Comunicación, hemos realizado un arduo trabajo y caminado dos fases: la planeación y la producción. En este momento, sabemos qué queremos lograr y con quiénes, y ya hemos diseñado acciones de comunicación con las que vamos a dialogar con esas audiencias para construir futuros posibles. Con todo este trabajo previo, es tiempo de implementar, es decir, compartir, difundir, hacer públicas nuestras acciones de comunicación.

Hemos preparado la tierra y las semillas. Hemos sembrado, regado y abonado. Hemos cuidado los primeros brotes y el crecimiento de hojas y flores. Hemos quitado la hierba y protegido de las plagas nuestras plantas. Las flores se están convirtiendo en frutos y pronto será el tiempo de cosecharlos.

Hasta aquí hemos caminado 8 pasos:

1. Punto de partida: Analizar la realidad
2. Horizonte común: identificar objetivo(s) de cambio
3. Caminos hacia el horizonte: Definir objetivo(s) de comunicación
4. Con quiénes dialogamos: Escoger la(s) audiencia(s)
5. Visión del mundo: Identificar la(s) narrativa(s)
6. Escoger las semillas: Definir los mensaje(s) clave
7. Hacer el surco: Diseñar acciones de comunicación
8. Germinar y crecer: Producir acciones de comunicación

Como la luna llena, que es completamente visible en el cielo e ilumina nuestros territorios, la fase de implementación implica ejercer nuestro derecho a la comunicación y tomar nuestro lugar en la conversación social, como actorxs visibles que proponen y conversan sobre ciertos temas. Implementar significa hacer un uso pleno del significado de comunicar: esto es, poner en común. Por lo que, en esta fase publicaremos, compartiremos, difundiremos cada una de las acciones de co-

municación que planeamos y diseñamos, con las audiencias a las escogimos previamente para alcanzar ciertos objetivos.

No sólo en respuesta a otros actores, sino también generando opinión y posicionando narrativas que compartan nuestra visión del mundo.

Paso 9 del Plan de comunicación **EL ARTE DE CONVERSAR: IMPLEMENTAR LAS ACCIONES DE COMUNICACIÓN**

LA ESCUCHA: EL CORAZÓN DE NUESTRO PLAN

Como hemos mencionado en otros capítulos, desde las organizaciones, colectivas y movimientos sociales, comunicamos constantemente. No necesitamos ser profesionistas ni haber cursado una carrera universitaria, día con día hacemos comunicación a través de redes sociales, carteles, folletos, pero también al realizar acciones como talleres, encuentros, festivales o intervenciones comunitarias. Desde este hacer, sabemos que, en la práctica, las fases del Plan de Comunicación, más que momentos claramente separados, son partes de un proceso continuo en el que planeamos, diseñamos, producimos, implementamos, replanteamos o afinamos objetivos, escuchamos las reacciones y efectos de nuestras acciones, revisamos, volvemos a diseñar acciones y a producirlas, etc.

En este sentido, la implementación implica “partir de”, al tiempo que “regresar”, a las fases anteriores, en un proceso más de tipo circular que lineal. Así, implementaremos una acción de comunicación y regresaremos a las fases de Planeación y Producción, ya sea para confirmar lo trabajado previamente, como para ajustarlo y afinarlo a partir de los efectos que generan nuestras acciones. Por eso, hemos colocado en el corazón de nuestro Plan, la escucha.

No se trata de tener un rumbo errante que se modifica constantemente a partir de las reacciones de otros actores de la conversación social. Tampoco se trata de un monólogo que dispara mensajes a una audiencia



que los recibe pasivamente. Entendemos la comunicación, como un proceso complejo de construcción de sentido con múltiples dimensiones, en el que la relación entre emisor y receptor es más un tejido con hilos que van y vienen que una carretera unidireccional.

En este sentido, *"la comunicación es una práctica cultural, educativa y política que puede, en el marco de experiencias comunitarias, colectivas y populares, facilitar la democratización del espacio público con el fin de hacer circular su propia palabra, generar diálogo, vínculos sociales, disputar en lo simbólico y construir sentidos comunes distintos a los hegemónicos instalados en los imaginarios sociales"*¹.

Así, la implementación será también un momento de intercambio, conversación y disputa. Lejos de convertirnos en máquinas de publicación, cada acción de comunicación —si logra realmente lo que se propone—, abrirá el diálogo y aportará nuevas ideas o argumentos adaptados y apropiados por los distintos grupos a los que nos dirigimos, abrirá conversaciones al interior de esos grupos —más allá de nuestra intervención—, y generará efectos en otras audiencias.

Desde esta óptica, la implementación no será una lista a la que simplemente podamos "palomear" a medida que ejecutamos las actividades planeadas. Sí, tendremos un Plan, una serie de acciones concretas que vamos a difundir. Pero si nuestra comunicación es eficaz y mantenemos una escucha atenta de la conversación social, encontraremos nuevas oportunidades de intervención y espacios para compartir y ampliar nuestros mensajes, lo que nos llevará de regreso a revisar y ajustar las fases anteriores.

La escucha atenta, igual que ocurre en una conversación, no es sólo esperar en silencio a que la otra persona termine de hablar para tomar nosotros la palabra. La escucha atenta

implica un ida y vuelta, un proceso de urdimbre donde nuestra palabra es como la lanzadera de un telar que avanza y forma la trama del tejido.

ELEMENTOS CLAVE DURANTE LA IMPLEMENTACIÓN

En esta fase particular del Plan —entendida cómo una conversación—, más que pasos a seguir, proponemos poner atención a ciertos elementos que serán claves durante la implementación.

ORGANIZAR TUS ACCIONES DE COMUNICACIÓN

Para preparar y planear de forma estratégica las publicaciones de acuerdo con tus objetivos de comunicación, te recomendamos contar con un calendario editorial. Puedes hacerlo en hojas, en un documento en la computadora o impreso en un papel grande, como se te facilite a ti y a tu equipo.

¿Qué incluir en el calendario editorial? Lo que sea necesario y responda a nuestras necesidades: la fecha en que se compartirá la acción de comunicación; la plataforma (facebook, twitter, whatsapp, perifoneo, mural, carteles en la calle, etc); el tema o la campaña a la que pertenece esta acción (puede ser por una fecha particular o como parte de una campaña permanente de la organización, etc); el mensaje clave que hemos ya definido; el contenido de apoyo que acompañará este mensaje, como las fotos o videos que se usarán; la información específica (día, hora y lugar de una actividad, datos o cifras, etc); las alianzas que tenemos para difundir esta acción; los hashtags o etiquetas a incluir, si es una publicación digital en redes sociales, etc. Puedes agregar o cambiar las columnas, de acuerdo a lo que vayan necesitando.

¹ Lois, Lanina; Mirta Amati; Juan Isella (2014). *Comunicación popular, educativa y comunitaria*. Ciudad Autónoma de Buenos Aires: Universidad de Buenos Aires.



FECHA	PLATAFORMA(S)	TEMA O CAMPAÑA A LA QUE PERTENECE	MENSAJE	CONTENIDO DE APOYO (GRÁFICA, VIDEO..)	ALIANZAS	HASHTAG O ETIQUETAS*

RECOMENDACIONES BÁSICAS

Adapta tu lenguaje y tipo de publicaciones a la plataforma que seleccionaste y a tu audiencia.

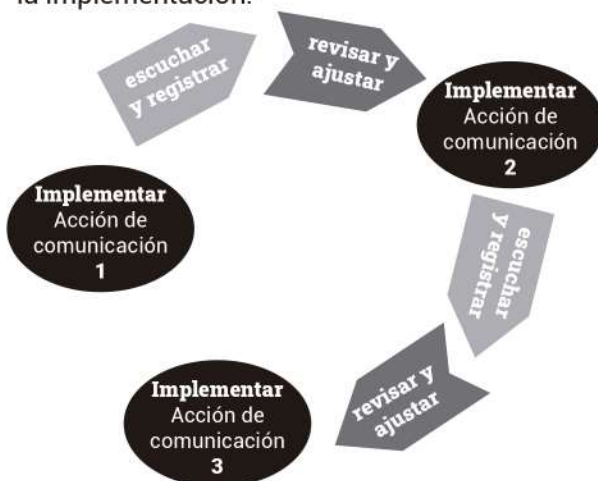
- A veces, puede ser difícil llegar a la audiencia que nos planteamos, por ejemplo jóvenes o personas que no están tan familiarizadas con un tema. Explora formas creativas de hacerlo, como el abrir nuevas cuentas donde no uses el logo de la campaña, sino, quizás, una gráfica más cercana a la audiencia; enfocar tus esfuerzos a hacer publicaciones en otros espacios, en vez de hacerlo en los propios; y desarrollar contenidos para esas alianzas.
- Crea tu propio calendario de fechas clave revisando efemérides, días internacionales, aniversarios, etc. vinculados a los temas de tu comunicación. Por ejemplo, si la problemática en tu territorio tiene que ver con represas o hidroeléctricas, el 14 de marzo (Día internacional de Acción contras las represas y en defensa de los Ríos), será una fecha importante a sumar a tu calendario editorial y planear una acción de comunicación.

MONITOREAR Y ADAPTAR

Implementamos una acción de comunicación y escuchamos. ¿Qué reacciones hubo? ¿Funcionó el mensaje? ¿Cambió la conversación social? Si no generamos el efecto deseado ¿Por qué ocurrió esto? ¿Qué debemos cambiar? Regresamos al informe narrativo que generamos en el paso 5 de nuestro Plan. ¿Incluimos todos los elementos del espacio narrativo o no vimos algo? Retomamos los aprendizajes frente a los obstáculos o los re-

sultados no previstos, para mejorar nuestras prácticas.

Esto no significa tirar el trabajo que hicimos previamente y partir de cero cada vez, sino verlo como un ciclo en el que tenemos un calendario editorial que seguiremos, pero estando atentas para monitorear la conversación generada e ir adaptando nuestro Plan: lo ajustamos, afinamos y modificamos con la información que recibimos, para continuar con la implementación.²



ESCUCHAR Y REGISTRAR

Al realizar este monitoreo, es necesario llevar un registro durante esta fase de implementación, que nos permita: identificar las reacciones de nuestras audiencias a las acciones de comunicación, reconocer los mejores horarios o días para compartir publicaciones en redes, ajustar el estilo gráfico, etc. Además de ayudarnos para hacer el monitoreo de nuestras acciones de comunicación, la información

² Tal como lo propone la Educación popular, al pedir que revisemos nuestra práctica para aprender de ella y estar en condiciones de mejorarla.



recogida será de gran utilidad en la siguiente fase, cuando debamos evaluar lo realizado.

¿Cómo registrar lo que vamos observando? ¿Cómo se ve lo que va cambiando? En el capítulo 4 hablamos sobre cómo plantear nuestros indicadores, estas pistas que nos ayudarán a identificar si estamos acercándonos a los objetivos de comunicación que planteamos. ¿Cuáles serán nuestras guías para determinar si estamos yendo por buen camino? En este momento hablaremos de cómo podemos recabar la información que en la siguiente fase usaremos como herramientas para integrar con los indicadores dentro de nuestra evaluación.

Para poder realizar nuestra recolección de frutos, necesitamos herramientas que nos permitan recabar las notas o información necesarias para la evaluación, de acuerdo a los indicadores seleccionados. Recordando que los datos pueden estar expresados en cantidades, pero también en frases o palabras, y que además estamos recabando información sobre cómo reaccionan nuestras audiencias a las acciones de comunicación, pero también cómo se lleva el proceso dentro del movimiento y que también dentro de la evaluación veremos cómo se sintieron como equipo de comunicación y qué se podría mejorar en ese aspecto también.

Es necesario que identifiquen desde ahora las formas que usarán para capturar dicha información, para tener insumos en la siguiente fase, en la evaluación. Algunas de las herramientas que pueden utilizar son las siguientes:

- Agregar una o más columnas al calendario editorial compartido más arriba
- Bitácoras internas o notas del proceso
- Hojas de registro a un evento
- Encuestas o entrevistas a personas que vieron la campaña
- Pantallazos de comentarios, publicaciones en otras comunidades en línea fuera de los espacios del movimiento u organización, o publicaciones que usaron un hashtag
- Análisis de redes sociales

- Comentarios recibidos
- Notas de prensa
- Acciones de comunicación realizadas (video, audio, texto escrito, gráfica, etc)
- Hojas de retroalimentación a la campaña por parte de integrantes del movimiento

PLAGAS DE LA COMUNICACIÓN

Cuando eres visible, cuando tu mensaje comienza a circular más allá de tu círculo conocido, comenzarán a acercarse y responder no sólo quienes son afines a tu mensaje. La comunicación es también un territorio de disputa y como tal, no estará ausente de conflicto.

“Es imposible desligar la comunicación con las cuestiones del poder. De hecho, la comunicación se produce en una cultura, en un espacio donde circulan diferentes manifestaciones y es imposible comprenderla por fuera de ella. Y allí, solamente allí, la comunicación se presenta como un proceso social de producción de sentidos y significados; inserto en una cultura que es un campo de pugna por el significado de la vida, de la experiencia y del mundo, donde se encuentran diferentes voces y miradas que entran en conflicto”³.

Según análisis de diversas organizaciones sociales, en los últimos años aumentaron los ataques en redes sociales contra periodistas, personas defensoras de derechos humanos y activistas por el medio ambiente. *Trolls*, *bots*, *haters* son algunos de los riesgos de tener mayor visibilidad.

Un **troll** es una cuenta que acosa a otras en redes sociales. No necesariamente es una persona física, debemos entenderlo más como un personaje. La cuenta puede estar registrada bajo un pseudónimo y, en muchas ocasiones, es manejada por más de una persona.

Los **bots**, son cuentas robotizadas, es decir,

³ El Churo Comunicación (2018). *Compartir la palabra, Manual de comunicación comunitaria para defender los derechos*. Ecuador: Coalición de Medios Comunitarios y Fundación El Churo Comunicación.



no hay una persona detrás sino que son programadas para activarse y repetir ciertos mensajes durante un tiempo. Los ataques pueden estar organizados e involucrar decenas de cuentas que operan al mismo tiempo.

Un **hater** (el nombre proviene de la palabra "odio" en inglés, *hate*), en cambio, es una persona real que, por alguna razón, odia a una cuenta, causa o lucha y buscará simplemente mostrar su odio, sin necesidad de argumentar o dialogar.

¿Quién está detrás de los ataques? Pueden ser diversos actores: desde grupos y empresas de mercadotecnia vinculadas a políticos, grupos económicos o vinculados a la delincuencia organizada, hasta personas cercanas que se oponen a nuestros objetivos. Es necesario analizarlo en cada caso.

Otro efecto de una mayor visibilidad, son las **campañas de desprestigio** que pueden ocurrir tanto dentro, como fuera de las redes sociales: estigmatización, criminalización, falsas acusaciones, difamación contra personas defensoras y organizaciones de derechos humanos de la sociedad civil. Un ejemplo cercano en el tiempo fueron las campañas para desacreditar el trabajo y las investigaciones sobre la desaparición forzada de los estudiantes de Ayotzinapa por parte del Grupo Interdisciplinario de Expertos Independientes de la Comisión Interamericana de Derechos Humanos.

SEGURIDAD Y MEDIDAS DE PROTECCIÓN

Las campañas de desprestigio, el hostigamiento y acoso en redes buscan generar miedo, silenciar, reducir el impacto de las denuncias y, por tanto, el apoyo de la ciudadanía. Por eso, es tan importante realizar el análisis del mapa de actores en la fase de Planeación y preguntarnos ¿Qué intereses hay sobre el tema que queremos comunicar? ¿A quiénes afectarán nuestros mensajes? ¿Qué reacciones pueden tener los diferentes grupos involucrados?

Si desde los primeros pasos de la creación de nuestro Plan de comunicación, tenemos un

análisis de las relaciones de poder e intereses en juego, es posible prepararnos para los ataques, contar con estrategias que nos ayuden a minimizarlos, incluso con mensajes de respuesta ya acordados y preparados, en caso de que se presenten las situaciones.

Existen diversas organizaciones civiles especializadas⁴ que pueden apoyarnos para realizar un análisis de riesgo. Es importante entender que no existe una receta en este tema, por lo que se debe analizar cada contexto. En algunos casos, una mayor visibilidad de nuestra lucha podrá elevar el riesgo, en otros, podrá ayudarnos a tejer redes de apoyo y alianzas. En el capítulo 2 compartimos herramientas para poder realizar este análisis, pero existen múltiples manuales y guías que te pueden orientar⁵.

VOCERÍA Y TOMA DE DECISIONES

Teniendo en cuenta las dinámicas de las redes sociales y los intereses que existen detrás de las empresas y megaproyectos, otro punto importante durante la fase de implementación es la vocería. ¿Qué voces van a compartir nuestros mensajes? ¿Será una vocería única o rotativa? ¿Contaremos con una voz "externa" (una figura pública, un "embajador" de la lucha), o las voces serán las de quienes forman parte del movimiento?

Cómo lo mencionamos en el capítulo 4 es importante conversar y reflexionar sobre las voces del movimiento o la organización en términos de representación. ¿Son las mismas

⁴ Artículo 19- México y Centro América, Aluna, Comité Cerezo, Frontline Defenders, Serapaz, entre otras.

⁵ Algunos manuales y guías publicadas en internet:

- Lista de manuales de seguridad publicada por Brigadas Internacionales de Paz <https://spd.peacebrigades.org/manuales>

- Manual de seguridad del Comité Cerezo <https://www.comitecerezo.org/IMG/pdf/ManualSeguridadWeb.pdf>

- Manual sobre Seguridad: Pasos Prácticos para Defensores/as de Derechos Humanos en Riesgo <https://www.frontlinedefenders.org/es/resource-publication/workbook-security-practical-steps-human-rights-defenders-risk>

- Violencia contra las mujeres en línea: estrategias de respuesta https://socialtic.org/wp-content/uploads/2017/12/GuiaEstrategias_Ciberseguras.pdf



voces desde hace décadas? ¿Las mujeres y lxs jóvenes están representados?

La decisión de quiénes llevarán la voz se tomará a partir del análisis de riesgo y del mapa de actores. Recordemos que este análisis no se realiza sólo en el paso 1 de nuestro Plan, deberá actualizarse durante la fase de Implementación, a partir de los cambios en el contexto que genere nuestra intervención en la conversación social.

Con este análisis en mano, y antes de iniciar la Implementación de las acciones de comunicación, recomendamos realizar una reunión para compartir los acuerdos del Plan de Comunicación con todas las personas que tendrán

voz en la toma de decisiones sobre esta producción (vocerxs del movimiento, líderes, responsables de la estrategia legal, etc).

En primer lugar, es importante que todxs tengan conocimiento y acuerdo ANTES de comenzar con la difusión, para evitar que cada involucradx tenga una idea diferente en su cabeza de lo que se quiere decir. Además de compartir herramientas para hablar en público y crear espacios de confianza para fortalecer nuestras habilidades. Aunque a algunas personas se les facilita más que a otras hablar en público, se trata de una habilidad que podemos desarrollar y fortalecer con la práctica. Incluimos aquí algunas recomendaciones.



RECOMENDACIONES PARA HABLAR EN PÚBLICO

1. Conoce el formato. Cada espacio tiene características y necesidades diferentes, no es lo mismo una conferencia de prensa, que un conversatorio, un foro, una entrevista o un acto público. Pregunta cómo será tu participación, cuánto tiempo tienes para hablar, quién es la gente que te escuchará.

Confirma los temas sobre los que deberás hablar, para poder prepararte.

Preguntas clave: ¿Cuál es el objetivo del espacio donde voy a participar? ¿Quién será mi público? ¿Qué duración debe tener mi participación?

2. Desarrolla una idea. ¿Puedes explicar tu idea en 1 minuto? Para ello requerirás conocer bien el tema y hacer un gran esfuerzo de síntesis. Redacta tu idea en una o dos frases. Compártela con otras personas. Esas dos frases ¿logran comunicar tu idea?

Piensa en qué efecto puede tener lo que digas en una sala llena de personas muy diferentes entre sí. ¿A quién le puede interesar? ¿A un grupo pequeño? ¿A la mi-

tad de tu audiencia? ¿A todxs? ¿Tu idea se sustenta?

Asegúrate de que hay datos que sustentan tu idea, si es posible que sean datos revisados por otros expertos o por otras instituciones.

Si estás haciendo un llamamiento a la acción, asegúrate de que tu público puede poner en práctica lo que estás proponiendo. Si la respuesta a cualquiera de estas preguntas es negativa, pule tu idea.

3. Elabora un esquema y un guión. Puedes usar una estructura sencilla: introducción, desarrollo y conclusión. Empieza despertando el interés de tu público, usando un ejemplo con el que se sientan identificados o una idea intrigante. Explica tu idea con claridad y convicción.

Luego, describe los argumentos en los que se basa la idea, cómo debería adoptarse y por qué. Piensa en los puntos que tu público ya conoce y de qué cosas quieres convencerlo. Ordena todos los puntos de tu lista basándote en qué debe saber una persona para comprender el punto siguiente, por orden de más a me-



nos interesante. De la información más general e impactante a la más detallada. Por último, busca un punto clave en tu conclusión que transmita positividad en cuanto a ti y a las posibilidades de éxito de tu idea. Si es el espacio adecuado, haz un llamado a la acción.

- 4. Ensayá.** Escribe todo y lee en voz alta. También puedes escribir un esqueleto de tu presentación y seguirlo en voz alta desarrollando las ideas que corresponden a

cada frase o palabra clave de tu esqueleto. Repítelo varias veces y toma el tiempo que te llevaría tu participación. Ensayá, ensaya, ensaya hasta que te sientas totalmente cómodo delante de otras personas y ajustándote al tiempo disponible. Escucha las críticas y vuelve a ensayar. Recuerda que hay muchos factores que influyen al momento de hablar en público: el tono de la voz, la postura corporal, la mirada y la capacidad de adaptar tu discurso ante un imprevisto.

CONVERSACIÓN Y REDES SOCIALES

Las redes sociales -si bien funcionan bajo una lógica capitalista-, son hoy un medio que nos ayuda a mantener nuestras comunidades cercanas informadas sobre lo que acontece en nuestras luchas y regiones; nos permiten intercambiar información y escuchar también de vuelta a nuestra comunidad⁶.

La clave consiste en encontrar cuál es la mejor manera de vincularnos con determinados grupos. Es decir, identificar la cantidad de información que le gusta leer a nuestra comunidad, qué tipos de contenidos prefiere (videos, notas, audios..) y con qué frecuencia. Podemos conocer esta información y mejorar nuestras estrategias a partir de las estadísticas de nuestras publicaciones en redes sociales identificando:

- Interacciones es la forma en que las plataformas nos permiten medir la reacción de las personas respecto a nuestras publicaciones a través de la suma de likes (o me gusta), compartir, comentarios o los clicks en un enlace.
- Alcance es el número de personas que vieron una publicación en Facebook o Twitter. ¡OJO! Eso no significa que hayan visto el video o la publicación completa.
- Impresiones es el número de veces que tu contenido se muestra. Una impresión sig-

nifica que el contenido apareció en la sección de noticias de alguien.

Muchas veces puede ocurrir que la audiencia objetivo definida para determinada acción de comunicación, no sea la audiencia de nuestras redes sociales. Entonces, no contamos con información sobre cómo reacciona esta audiencia, qué le interesa, qué llama su atención, en qué espacios conversa, etc.

En estos casos, puede no ser viable intentar construir comunidad con cada nuevo grupo al que queremos llegar, pero sí podemos observar y conocer a este grupo social analizando otras cuentas en redes sociales que sí se dirijan e interactúen con esta audiencia. Busquemos cuentas en diferentes plataformas para tomarlas de referencia y desarrollar nuestras propias estrategias.

HASHTAGS Y TRENDING TOPICS

Como vimos en el capítulo 3, en la mayoría de los casos, existen ya conversaciones sobre los temas de los que queremos hablar y que podemos identificar en las redes sociales. Tanto conversaciones desde los actores de poder, como desde actores afines a nuestros objetivos. En redes sociales, una forma de sumarte a esas conversaciones, es con el uso de **hashtags o etiquetas**, estas herramientas funcionan poniendo una # antes de la palabra o frase. Y permiten filtrar una serie de publicaciones dentro de una red social. Por ejemplo, entra a

⁶ Existen diferentes estrategias de marketing digital que podemos adaptar a los objetivos de nuestro Plan de Comunicación. Un sitio web que recopila estas estrategias es <https://www.40defiebre.com>



tu facebook y en la barra de búsqueda escribe #derechoshumanos o los hashtags que hayas identificado en el paso 5 del Plan de comunicación (identificar las narrativas).

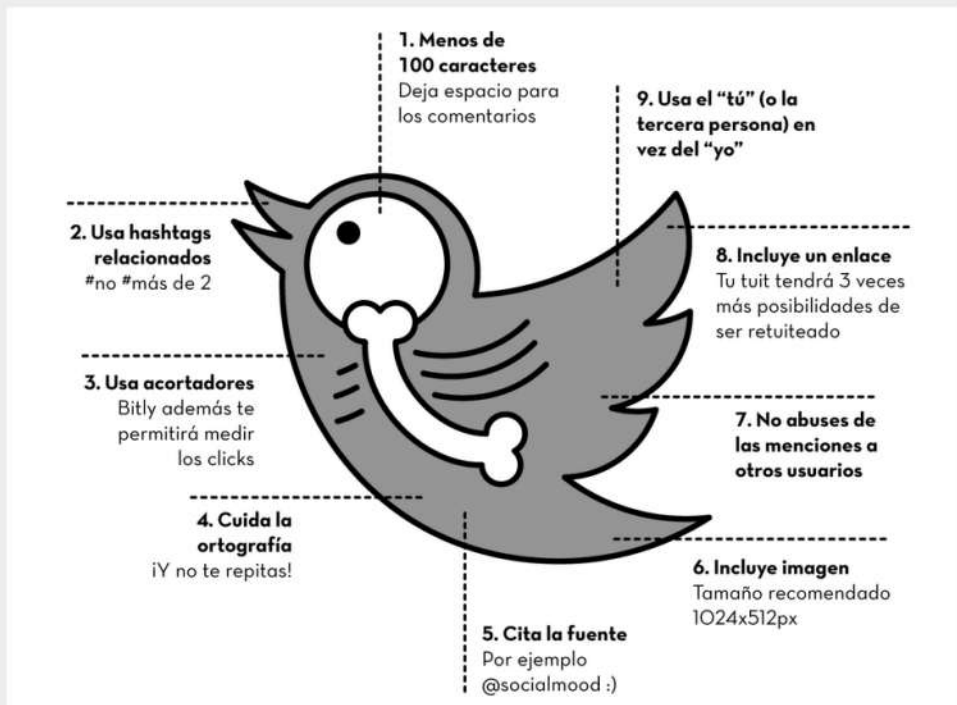
En Twitter, cuando ciertas palabras clave o hashtags comienzan a ser repetidos de manera más frecuente en un determinado plazo de tiempo, se convierten en **trending topics**. Un trending topic son aquellas palabras de moda que marcan una tendencia en la conversación

social. Por eso, es importante conocer los hashtags más populares entre tu audiencia y si es posible utilizarlos para que tu mensaje sea más visible.

Conocer la conversación social nos permitirá identificar si es necesario crear un nuevo hashtag sobre los temas de nuestra campaña, o si existe un trending topic al que podemos sumarnos y posicionar nuestro mensaje en una conversación que ya existe.



RECOMENDACIONES PARA PENSAR LOS HASHTAGS DE NUESTRAS PUBLICACIONES EN TWITTER



PREGUNTAS PARA REVISAR TUS REDES SOCIALES:

- Revisa quiénes son las personas que le han dado Me gusta a tu página y a tus últimas publicaciones, o las han compartido o comentado. ¿Quiénes son? ¿Qué perfiles tienen? ¿Es la audiencia a la que quieres llegar? Sino ¿dónde podríamos encontrarla?
- ¿Qué crees que podrías hacer para mejorar ese intercambio? ¿Hay algo de información que no esté quedando clara? ¿Con qué otra página de facebook podemos buscar aliados? ¿Cómo tendremos que modificar o adecuar la información de la causa para esa nueva página de facebook?

7. (s.f.) ¿Qué es un tuit?. Recuperado de <https://www.40defiebre.com/que-es/tuit>



¿CÓMO USAR LA INFORMACIÓN DE ANALÍTICA QUE NOS DAN LAS REDES SOCIALES?

En el próximo capítulo ampliaremos este tema, sin embargo es importante tener en cuenta que durante la implementación, es importante conocer la información que nos ofrecen las plataformas como Twitter o Facebook sobre estadísticas de nuestras publicaciones. Las estadísticas nos permitirán entender cómo interactúan las personas con nuestras acciones de comunicación y usar esa información para afinar, corregir o fortalecer las siguientes publicaciones.

Tanto Twitter como Facebook ofrecen este tipo de estadísticas y también puedes conocer lo que ocurre en un sitio web:

- **Facebook:** <https://analytics.twitter.com/>
- **Twitter:** <https://analytics.facebook.com/>
- **Instagram:** <https://help.instagram.com/1533933820244654>
- **Sitios web:** <https://matomo.org/>
<https://analytics.google.com/analytics/web/>

La Analítica web es el resultado de analizar la actividad de un sitio web o página de una red social con el objetivo de enfocar acciones a resultados. La analítica permite comprobar si a nuestras audiencias les gusta lo que decimos, si la estrategia propuesta está funcionando o no, de dónde vienen nuestros seguidores o lectores, qué hacen otros sitios o páginas similares, etc.

En la fase de implementación, cuidamos y abonamos el fruto de nuestro trabajo. Nuestro Plan de Comunicación pasó de las ideas y los sueños a la realidad, generó conversación y nos permitió caminar hacia los horizontes que soñamos. Nos queda aún una cuarta fase que recorrer: el tiempo de cosechar, el tiempo de evaluar. En el próximo capítulo revisaremos todo el proceso a la luz de los efectos generados.



EJEMPLO DE IMPLEMENTACIÓN DE JÚBA WAJIÍN⁸

En la primera fase de su plan de comunicación, Júba Wajiín se propuso llevar a cabo una estrategia de incidencia frente a la Suprema Corte de Justicia de la Nación, pues fue el principal interlocutor y por lo tanto audiencia en esta etapa inicial. En este momento se llevó a cabo un video⁹ en formato de carta dirigida hacia la Ministra encargada de conocer del caso.

Cuando las empresas mineras se desistieron del caso, este hecho se consideró como una victoria, sin embargo, aún faltaba un camino por andar en la Segunda Instancia. En este momento, como Júba Wajiín y Tlachinollan no tenían contemplado este movimiento, la coyuntura obligó a ajustar todas las líneas de acción incluyendo la de comunicación. Se decidió hacer el caso público, lo que hasta el momento no se había hecho pues era importante mantener la interlocución directa con la Suprema Corte en un inicio sin dar avisos públicos del caso. Para apoyar en las conferencias de prensa y difusión en línea, con el mismo material audiovisual, se llevó a cabo un spot¹⁰ para dar a conocer el caso a la prensa y pedir el apoyo de organizaciones aliadas.

Finalmente se llevó a cabo un mediometrage¹¹, que cuenta de manera más extensa el proceso de lucha e historia de Júba Wajiín, para dar a conocer la lucha a las siguientes generaciones de la comunidad Me Phaa y a otras comunidades.

8 En el capítulo 2 presentamos el contexto del caso junto con su plan de comunicación.

9 Ver video en <https://vimeo.com/277813887>

10 Ver spot en <https://vimeo.com/287826638>

11 Ver mediometrage <https://docs-enlinea.com/fichas/juba-wajiin-resistencia-en-la-montana-de-guerrero>

capítulo 6

COSECHAR PARA APRENDER

Fase 4: Evaluación





Hemos llegado a la etapa de la cosecha! Con la luna en cuarto menguante, ahora nos preparamos para recolectar los frutos que han resultado de poner en práctica nuestras acciones de comunicación. El paso correspondiente a esta etapa es el número 10, Cosechar y espigar: evaluar el plan de comunicación.

En preparación para el momento de recolectar nuestros frutos, es necesario abrirnos y permitirnos escuchar. En este paso, evaluaremos diferentes ámbitos, y el estar abiertxs nos permitirá, aprender, nutrir y mejorar nuestro plan de comunicación, para las siguientes ocasiones. Si nos abrimos, podremos observar, por ejemplo, la forma en que fueron percibidas y recibidas por nuestras audiencias las acciones de comunicación que realizamos, y darnos cuenta si logramos establecer un verdadero diálogo. A veces, las palabras que nosotrxs podemos usar, quizás no son las que ellxs emplearían, tal vez nuestro mensaje detonó otras preguntas más... esto es posible observarlo ahora. ¡Sólo es cuestión de escuchar!

Paso 10 del Plan de comunicación COSECHAR Y ESPIGAR: EVALUAR EL PLAN DE COMUNICACIÓN

La evaluación es una pieza clave de la comunicación estratégica, para integrar lo que les está funcionando como movimiento a los siguientes ejercicios comunicativos, y nuestros nortes o puntos de referencia serán los objetivos de comunicación y, por supuesto, el objetivo de cambio. No hay una receta mágica para saber cuántas acciones de comunicación necesitaremos para alcanzar nuestro objetivo de comunicación en un 100%, ni mucho menos cuánto avanzaremos para alcanzar nuestro objetivo de cambio a través de nuestras acciones de comunicación. Es por eso que la evaluación es necesaria al finalizar cada implementación, para aprender de la experiencia vivida e ir confirmando y rectificando; de modo que podamos continuar,

dando pasos firmes. Este es el punto donde se cierra un ciclo y se abre otro, donde los frutos de una cosecha, son la tierra que recibirá nuestras nuevas semillas.

La evaluación se alimenta de nuestra capacidad de escucha. Desde el inicio de la Guía, hablamos de lo importante que es escuchar... Escuchar al interior del movimiento, de nuestra comunidad, a nuestras audiencias, las olas que van generando (o las resistencias) nuestras acciones de comunicación y todo lo que las constituyen: mensaje, formatos, alianzas. Es muy importante captar lo positivo y lo que no salió como pensamos, o lo "negativo". Incluso si encontramos alguna de las plagas mencionadas en el capítulo 5, identificarlas, así como cualquier otro incidente, lo que nos permitirá prepararnos mejor, e incluso atender y mitigar cualquier riesgo. También este esfuerzo nos permitirá identificar si necesitamos mejorar alguna técnica dentro del proceso de producción, o buscar nuevas alianzas.

¿EN QUÉ MOMENTO EVALUAMOS?

Si bien la labor de comunicación nunca se detiene, en este momento será necesario intencionar un momento de pausa, ya que, muchas veces, la evaluación termina dejándose a un lado, ¿les ha pasado en el movimiento? Pues, de ser así, les invitamos a romper la inercia con el apoyo de este capítulo, en el que encontrarán recursos para hacer una evaluación, a través de una serie de preguntas que les permitirán observar y detenerse en cada ámbito.

Tengan presente que, en este proceso, evaluaremos todo el recorrido realizado, utilizando los registros de lo que fuimos observando en las diferentes etapas. En ciertos puntos, como en la etapa de implementación, puede hacerse siguiendo las sugerencias incluidas en el capítulo 5, de agregar una columna extra a su calendario editorial, o mediante los diferentes instrumentos o formas de recopilar información, para ir registrando sus propias observaciones y las reacciones de sus audiencias a sus ac-



ciones de comunicación. Ahora es el momento de rescatar esa información, y cualquier otra observación que tengan ustedes o las demás personas de su movimiento, no sólo sobre el proceso que se ha realizado hasta ahora, sino sobre cualquier cuestión del contexto que haya cambiado.

¡Esta cosecha no dejará de dar frutos! En muchas ocasiones, cuando llevamos a cabo una campaña, o cuando realizamos alguna acción o producto de comunicación y lo compartimos, por ejemplo, en internet, pueden seguir dando frutos más adelante. Por eso, la evaluación debe repetirse de forma constante.

Un ejemplo son las campañas o esfuerzos de más largo aliento, en los que es conveniente destinar un momento de evaluación al mes, ya que realizar una sola evaluación al final de un proceso de 1 año por ejemplo, podemos perder detalles y oportunidades para ir ajustando en el proceso de la campaña. En el caso de eventos grandes, con muchas actividades conjuntas o intensivos, por ejemplo, la presentación de un documental, o de una tormenta de tweets, es recomendable hacer una recopilación y evaluación al término de la misma actividad, ya que la cantidad de información y de aspectos a evaluar puede requerir un espacio propio.

Recuerda también que, en ocasiones, después de una acción con una audiencia que está fuera de nuestra comunidad de apoyo, es importante que pensemos en actividades de seguimiento. Es decir, si el video, audio, carteles que nos llevamos semanas o meses preparando, ya fueron vistos por nuestra audiencia y establecimos un diálogo, ¿qué acciones de seguimiento haremos? Puede ser que estemos ante un momento importante de una conversación inicial con nuestra audiencia y tengamos que pensar en formas en las que las personas que se encuentren en un mayor nivel de involucramiento a raíz de nuestras acciones de comunicación recientes, puedan continuar en contacto con nosotrxs.

En este momento, podemos detenernos y recordar el ejercicio de la milpa propuesto

en el capítulo 1 de esta Guía, en el que, como quizás observaron al realizarlo, integrar el elemento de evaluación dentro de nuestra práctica de comunicación, nos ayuda a identificar si, por ejemplo, existen muchas acciones de comunicación enfocadas a un solo objetivo, o por el contrario quizás hay objetivos que hemos identificado, pero no se han realizado acciones aún para avanzar. Por lo que, podría ser momento de probar con otras formas de llegar a una audiencia.

¿QUÉ VAMOS A EVALUAR?

En el capítulo 4, quedó definido lo que son los indicadores y la manera de formularlos de forma adecuada, para valorar nuestras acciones de comunicación. Adicionalmente, recordando que éste es un momento de cosechar y espiar, les hacemos ahora la invitación a ampliar la visión de lo que evaluamos, y a mantenernos alerta y abiertxs a integrar lo esperado y lo inesperado, los aciertos y los puntos a mejorar.

Teniendo en cuenta que los cambios que estamos buscando, muchas veces, son sutiles de ver, aquí les compartimos cuatro tipos de ámbitos diferentes que nos propone la Guía de Impacto en Video para el cambio:¹

1. construcción de capacidades (fortalecer los conocimientos, habilidades y acceso a la información de las personas)
2. influenciar personas y comunidades (cambios de percepción, de comportamiento o cambios culturales)
3. construcción de movimientos (cambios en el discurso, cambio en posturas o cambios en las relaciones)
4. cambios estructurales (incidencia para lograr cambios en políticas públicas, leyes o normas)

Por tratarse de cambios tan profundos, se requiere tiempo, organización y esfuerzo, en-

¹ Engage Media y la Red Video4Change (2019). *Video for Change Impact Toolkit*. Disponible en: <https://toolkit.video4change.org/what-is-impact/types-of-social-change/>



tre muchas otras cosas, para avanzar hacia nuestro objetivo. Es por eso, que la evaluación es un momento clave dentro de estos procesos que van sucediendo a fuego lento: el impacto se va tejiendo poco a poco. Trabajar de manera más sistemática la comunicación nos permite historiar nuestras victorias, pero cómo hacerlo si no estamos registrando todos los esfuerzos que realizamos y los efectos que se van generando a lo largo de los años. Así que, profundicemos un poco más en este tema de la evaluación.

En esta fase lo que buscamos es reflexionar en torno a:

- Si confirman o hay que ajustar las bases de su plan de comunicación: objetivos de comunicación y las audiencias, y su aportación a acercarnos al objetivo de cambio. Si esta evaluación sucede al final de la campaña, les permitirá valorar qué tanto lo realizado les permitió alcanzar los objetivos. Esto no para culparse si algo no salió como esperábamos, sino para recuperar aprendizajes y sumarlos en las siguientes acciones.
- Cómo los mensajes y acciones de comunicación producidas reflejan su narrativa.
- La implementación de dichas acciones de comunicación en cuanto a la selección de formatos y de medios.
- El trabajo del equipo de comunicación involucrado.
- Las observaciones de quienes forman parte de forma ampliada de su movimiento en torno al plan de comunicación.
- La forma en que sus acciones de comunicación y el plan completo integran el enfo-

que de derechos, de género y las medidas de seguridad.

1. COMENCEMOS LA RECOLECCIÓN

En el capítulo 5 les compartimos una serie de maneras de ir recolectando información relacionada con los ámbitos que acabamos de enlistar, tomando en cuenta también los indicadores, que desarrollamos a su vez en el capítulo 4. Es momento de empezar a recolectar todos los frutos, todos los sentires dentro de su equipo de comunicación y del resto del movimiento, la respuesta que se generó a partir de sus acciones de comunicación. Así que en este paso necesitamos recabar toda la información de los diferentes instrumentos que hayan utilizado: entrevistas, encuestas, bitácoras, analíticas de redes sociales, etcétera que nos ayudará a ir respondiendo las preguntas a continuación, de manera que no tengamos únicamente nuestros ojos y oídos, sino también las voces de las demás personas que lo observaron y con quienes dialogamos. Pueden entonces irlos integrando dentro de su respuesta a las siguientes preguntas que sugerimos, e irlos hilando en su análisis.

Aquí encontrarán un camino de preguntas sobre lo que pueden evaluar en relación con su plan de comunicación en cada una de sus fases: planeación, producción, implementación y evaluación, considerando tanto el desempeño y los efectos que hayan generado sus acciones de comunicación, como el proceso interno y la retroalimentación dentro del movimiento, no sólo por parte de quienes estuvieron involucrados directamente en el proceso, sino también de las demás personas de tu comunidad u organización.



2. DESGRANANDO LOS FRUTOS PARA PONER EN COMÚN NUESTROS APRENDIZAJES

Pueden modificar este cuadro y agregar las preguntas que les hagan falta:

FASE	
Proceso interno	<ul style="list-style-type: none"> • ¿A lo largo del proceso se pudo realizar una consulta inclusiva y oportuna al resto del movimiento? • ¿Qué consideraciones tienen en torno a las capacidades dentro de su equipo de comunicación? ¿Hay necesidades que atender en alguna de las fases? • ¿Identificaron tareas que consideren deben revisarse y ajustarse?
	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Qué aprendieron a lo largo del proceso de comunicación estratégica, en torno a cómo manejar las medidas de seguridad y protección en su organización o movimiento? Destacar logros y dificultades.
	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Qué aprendieron a lo largo del proceso de comunicación estratégica, en torno a cómo incorporar la perspectiva de género en sus luchas? Destacar logros y dificultades.
	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Qué aprendieron a lo largo del proceso de comunicación estratégica, en torno a cómo enmarcar todo lo que hacen, desde un enfoque de derechos humanos? Destacar logros y dificultades.
	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Qué modificaciones quieren realizar dentro de su plan de comunicación a raíz de este ejercicio? Enumerarlas en una lista, con frases precisas sobre las lecciones aprendidas de la experiencia vivida.
Fase 1: Planeación	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Los objetivos de comunicación planteados corresponden a las necesidades y al contexto? • ¿Las audiencias seleccionadas corresponden al objetivo planteado? • ¿Hay ajustes que hacer a la narrativa construida o a la forma en que las acciones de comunicación la retomaron? • ¿Ha cambiado de alguna manera el contexto desde la implementación de sus acciones de comunicación? ¿Hay que hacer algún ajuste para reflejarlo en el plan? ¿Modificarían algo de su estrategia a partir del contexto actual?
Fase 2: Producción	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Los formatos seleccionados (video, radio, carteles, etc) fueron los adecuados para cumplir el objetivo de comunicación? • ¿Los formatos seleccionados fueron los adecuados para llegar a las audiencias identificadas? • ¿Los medios seleccionados fueron los adecuados para llegar a las audiencias identificadas? • ¿En el proceso de producción se tomaron en cuenta los ejes de medidas de protección y seguridad, perspectiva de género y derechos humanos? • ¿Encontraron algún reto en la producción que requiera conocer más sobre las audiencias, los formatos o los medios, y que amerite buscar apoyos externos?
Fase 3: Implementación	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Qué acciones de comunicación se realizaron? • ¿Qué reacciones hubo por parte de las audiencias a nuestros mensajes? • ¿Cuáles fueron los resultados directos de nuestras acciones? • ¿Cuáles fueron las acciones de comunicación que funcionaron más y cuáles no obtuvieron buena respuesta? • ¿El mensaje fue recibido, se comprendió? • ¿Qué alianzas se lograron establecer y cómo funcionaron? • ¿Qué avance se logró en los objetivos de comunicación con nuestras audiencias a partir de estas acciones? • ¿Qué factores identificamos que apoyaron u obstaculizaron dicho avance? • ¿Hubo algún incidente o "plaga" en la implementación?



FASE	
Fase 4: Evaluación	<ul style="list-style-type: none">• ¿Contamos con información suficiente para evaluar?• ¿Qué otros instrumentos podrían ayudarnos a recabar la información que necesitamos?
Hallazgos y aprendizajes	<ul style="list-style-type: none">• ¿Qué descubrieron en este proceso y qué aprendieron?

Si bien estas preguntas pueden ser respondidas por una sola persona, ya sea del propio movimiento o ajena al grupo, la recomendación es hacerlo de forma colectiva. De tal modo que, evaluar nos permita reflexionar sobre nuestra práctica colectiva de comunicación y analizarla, en todas sus fases, para aprender de ella y estar en condiciones de mejorarla.

Recomendaciones finales:

- Afinar los indicadores para evaluar sus acciones de comunicación realizadas en forma presencial y en internet, así como crear los instrumentos adecuados que permitan recabar la información. En especial, cuando se trata de acciones presenciales.
- Existen muchas herramientas que podemos encontrar en internet para conocer más de nuestras comunidades y sus respuestas a nuestra comunicación. Te recomendamos comenzar por las que mencionamos en el capítulo 5, las que ofrecen las propias plataformas, recordando que las cifras deben estar relacionadas con tus indicadores.
- En la evaluación todo el equipo debe aportar sus opiniones para enriquecer las propuestas y hacer los ajustes y mejoras. Busquen también formas de que las demás personas fuera del equipo de comunicación puedan dar su retroalimentación.

- Buscar apoyo externo, de otras organizaciones o movimientos, para tratar de superar los obstáculos que hayan enfrentado en las distintas fases: desde la planeación, hasta la propia evaluación.

Con este ejercicio de evaluación, cerramos cada ciclo de nuestras acciones de comunicación, y aprendemos en colectivo para avanzar en un nuevo recorrido de este camino de la comunicación estratégica. El último paso será, sistematizar los aprendizajes obtenidos, buscar los espacios para integrar cada uno de ellos en el plan de comunicación e iniciar otro ciclo fortalecidos con estos nuevos nutrientes.

Recordemos que el cambio es algo que toma su tiempo, y ¡más cuando se trata de cambios profundos y de objetivos de corto, mediano y largo plazo, que reflejan nuestro anhelo de construir los mundos que soñamos! Así que nuestros momentos de evaluación serán una oportunidad de identificar los tenues movimientos y las señales que confirmen que vamos en el camino correcto, o que nos ayuden a rectificarlo. Con lo que podremos avanzar hacia un nuevo ciclo de la comunicación estratégica y reforzar nuestras luchas para la defensa de la tierra y el territorio, que es el propósito final de esta Guía, con la que esperamos acompañarlx en ese largo y desafiante camino.

Esta obra se encuentra bajo la Licencia Internacional de Creative Commons 4.0: Atribucion-NoComercial-CompartirIgual (CC BY-NC-SA 4.0). Los contenidos de esta publicación se pueden compartir, adaptar sin fines comerciales, siempre y cuando se respete su autoría, se den los créditos correspondientes y se cite esta licencia.

CONSTRUIR LOS MUNDOS QUE SOÑAMOS:

Guía de Comunicación Estratégica para la Defensa del Territorio
se terminó de imprimir en abril 2021 en RAYMONT IMPRESORA Y
ENCUADERNADORA, Retorno Díaz Ordaz no. 27, Col. Agrícola Pantitlan,
Alcaldía Iztacalco, C.P. 08100
El tiraje consta de 1,000 ejemplares.

Construir los mundos que soñamos: *Guía de Comunicación Estratégica para la Defensa de la Tierra y el Territorio* de La Sandía Digital y WITNESS busca brindar un conjunto de principios y herramientas desde la comunicación estratégica para las personas que integran los movimientos en defensa de los territorios.

Esta Guía les ayudará paso a paso en la construcción o fortalecimiento de su Plan de Comunicación, inspirándose en el ciclo de la luna y el proceso de la siembra. Con este recurso, esperamos que las acciones de comunicación que ya realizan, sigan construyendo narrativas contrahegemónicas desde la esperanza y hagan valer su derecho a la autodeterminación.

