



Guía para el diseño de

ESTRATEGIAS DE  
**comunicación**  
PARA LA DEFENSA DEL TERRITORIO

© **Redes por la Diversidad, Equidad y Sustentabilidad A.C.**

La otra banda No. 2

Col. San Ángel

C.P. 01000 Ciudad de México

comunicacion@redesac.org.mx

www.redesac.org.mx

Atribución-No Comercial  
-Licenciamiento Recíproco



Eres libre de copiar, distribuir y comunicar públicamente la obra, así como hacer obras derivadas. Bajo las siguientes condiciones: Debes reconocer la autoría de la obra en los términos especificados por el propio autor o licenciante. No puedes utilizar esta obra para fines comerciales. Si alteras, transformas o creas una obra a partir de esta obra, solo podrás distribuir la obra resultante bajo una licencia igual a ésta.

**Autores:** Blanca Haidé Cruz Cárcamo y Erick Huerta Velázquez

**Edición y fotografías de interior:** Daniela Parra Hinojosa

**Diseño editorial:** Mónica Parra Hinojosa

**Imagen de portada:** Filogonio Naxín

Ngasundie (La Madre Tierra), 2019

Acuarela y tinta china/papel algodón

<https://www.facebook.com/Filogoniovelasco/>

**Fotografía de imagen de portada:** Cristal Mora

**Poema en interior:** Irma Pineda

<sup>1</sup>Irma Pineda, Xilase qui rié d'í sicasí rié nisa guiguí / La nostalgia no se marcha como el agua de los ríos. Escritores en Lenguas Indígenas A. C., México, 2007.

CDMX, México

2019

*A todas las mujeres que, más allá de todo conflicto, amenaza o despojo, se han mantenido en la crianza y cuidado de la vida, del territorio, de las lenguas y de esos saberes comunitarios que preservan la memoria y sabiduría más profunda de nuestro ser.*

*A todos los Pueblos del Abya Yala, porque en muchas de sus expresiones y prácticas cotidianas nos permiten recordar lo que es la vida.*

# AGRADECIMIENTOS

---

A Ojo de Agua Comunicación por los talleres compartidos para profundizar en este tema.

A SERAPAZ - México y SERAPAZ - Chiapas, por los espacios de encuentro y enseñanzas.

A la Red Solidaria de Derechos Humanos por proponernos nuevos senderos que recorrer.

A la Red de Radios Indígenas de Michoacán por los talleres, aniversarios y espacios de reflexión que nos ayudaron a clarificar nuestra propuesta.

A la Mesa de Comunicación Popular de Salta y Jujuy y a todas las radios integrantes por su disposición para aprender y explorar nuevos caminos para la comunicación.

Al Programa de Comunicaciones del Consejo Regional Indígena del Cauca por mostrarnos que la comunicación puede reinventarse a partir del arte y la sabiduría ancestral.

A Soraya Bayuelo, Beatriz Ochoa y al Colectivo de Comunicaciones Montes de María Línea 21 por mostrarnos los sueños transformados en realidad.

A Alirio González y la Escuela Audiovisual Infantil de Belén de los Andaquíes por enseñarnos que “sin historia no hay cámara”.

A Lorena Cabnal, Maya Q'eqchi'-Xinka, integrante de la Red de Sanadoras Ancestrales del Feminismo Comunitario Territorial de Iximulew Guatemala, por compartir sus enseñanzas sobre la *Red de la Vida*.

A las comunidades indígenas que nos han compartido su sabiduría. Gracias por los aprendizajes que nos deja su caminar y los territorios que heredamos para vivir.

El Programa de Formación de Comunicadores Indígenas es una iniciativa de la organización civil Redes por la Diversidad, Equidad y Sustentabilidad A.C. Se ejecuta con apoyo de la Fundación SERTULL y FES Comunicación.

## NEZA

---

*Biaani' ni rihuini deche guiigu'  
ruzaani naduxu' bezalú binni  
zanda guché ca' lulu'  
zanda quiteca' lii*

*Gunna xinga zeu' cherica'  
gudiidxi xquendalu'  
ni rapa lii ndaani' guendanabani di'  
Bidxigueta lu neza riaana xqui'dxu'  
ra biaana binnili'dxu'  
biiya chahui' xtuuba' ñeelu'  
ti gannu pa neza quibigueta'*

## CAMINO

---

Las luces que se ven del otro lado del río  
deslumbran la mirada  
marean  
engañan

No olvides tu misión por esos caminos  
abraza a tu nahual  
el guardián de tu ser en esta vida  
Voltea la mirada hacia tu pueblo  
el lugar donde quedó tu gente  
mira bien las huellas de tus pies  
para recordar el camino por donde debes volver

Irma Pineda, Poeta Binnizá<sup>1</sup>

---

# ÍNDICE

---

PRESENTACIÓN: NUESTRO SENTIR

1

¿POR QUÉ UNA METODOLOGÍA  
EN COMUNICACIÓN PARA LA  
DEFENSA DEL TERRITORIO?

2

¿CÓMO SURGIÓ ESTA  
METODOLOGÍA?

4

UNA PROPUESTA EN 4 PASOS

6

PASO 1: CONÓCETE A TI MISMO

8

PASO 2: COMUNICACIÓN QUE TEJE  
LA UNIDAD

10

PASO 3: CONOCE A TU  
ADVERSARIO

13

PASO 4: COMUNICACIÓN QUE TEJE  
LA ARMONÍA

16

UN GIRO SORPRESIVO

20

## PRESENTACIÓN:

---

# NUESTRO SENTIR

---

Nuestro sentir está relacionado con lo que vemos, oímos y sabemos. Vemos guerras extendidas por todo el mundo con fines económicos, oímos detonaciones, máquinas y desarrollos tecnocientíficos que atentan contra la Madre Tierra y, como consecuencia, sabemos de personas que tienen que abandonar su lugar de origen para buscar mejores condiciones de vida.

El libro que tienen entre sus manos nace en ese escenario, pero no busca reproducirlo. Dicho de otro modo, la Guía para el diseño de estrategias de comunicación para la defensa del territorio busca contribuir a una pacificación integral de los territorios utilizando como herramienta la comunicación comunitaria.

Algunos podrían pensar que somos idealistas, pensarán que sólo siendo bruscos e imponiéndonos con violencia y miedo se terminan las guerras. Queda claro, con las enseñanzas de Sun Tzu y los Pueblos Indígenas, que con sutileza, paciencia, astucia y creatividad se pueden construir mundos más vivibles, más humanos. La primera nos lleva invariablemente hacia la muerte y la destrucción, la segunda nos permite imaginar otros mundos.

Por último, esta “Guía” busca ser eso, una guía, en consecuencia, no tiene respuestas estáticas o lo que yo llamo “de receta”. Por el contrario, se alimenta de preguntas, paisajes, sueños y esperanzas. Esta guía necesita del movimiento porque sólo así podremos defender el territorio, es decir, la vida.

*Adrián L. Angulo*



# ¿POR QUÉ UNA metodología en COMUNICACIÓN PARA LA DEFENSA DEL TERRITORIO?

**Porque a las y los comunicadores les desaparecen, amenazan, criminalizan o asesinan.**

**Porque las amenazas cada vez alcanzan más territorios, más comunidades.**

**Porque a pesar del enorme esfuerzo que miramos en los procesos de defensa del territorio, las comunidades, en muchos de los casos, están perdiendo la batalla.**

**Porque los casos que logran superar las amenazas al territorio son los menos.**

**Porque los territorios y sus bosques, selvas, fuentes de agua, montañas, al final del día, están siendo destruidos, ya sea por esos megaproyectos o, en muchas ocasiones, por la misma comunidad.**

**Porque surge esa pregunta desde la sospecha: ¿qué de lo que estamos haciendo no está funcionando? Hay algo en todo esto que la vida nos está mostrando y no lo estamos viendo, de modo que las mismas situaciones se repiten por todas partes y nuestro modo de querer resolver la defensa de los territorios no nos está dando resultado.**

**E**n todo este embrollo, ¿qué papel juega la comunicación? ¿Qué estamos comunicando? ¿De qué manera la comunicación está aportando o debilitando la defensa integral de los territorios? ¿Cómo construimos estrategias comunicativas que favorezcan significativamente a los procesos de defensa?

Otras observaciones que nos movieron a trabajar en este campo fueron:

Las organizaciones que acompañan procesos de defensa del territorio no cuentan con estrategias de comunicación previamente definidas. Las comunicaciones se caracterizan por responder o reaccionar a lo que va ocurriendo, improvisando o repitiendo el discurso que ya se ha posicionado en este ámbito.

Por su parte, las comunidades pocas veces diseñan una estrategia de comunicación como parte de sus procesos de defensa del territorio, que incluya la participación y articulación con los diversos actores clave de la comunidad.

Sus comunicaciones sólo aparecen en momentos de crisis, ya que son reactivas a los acontecimientos. Durante el resto del tiempo se carece de acciones comunicativas o bien, se asume que eso es tarea de los medios de comunicación comunitarios -si es que existen- sin que se trabaje de manera articulada.

En cuanto a la comunicación hacia fuera de la comunidad, tampoco existe una estrategia diseñada en conjunto por la comunidad y las organizaciones aliadas, las cuales muchas veces asumen las funciones de hacer los boletines, denunciar los hechos e intentar, hasta donde sea posible, visibilizar el caso en un torrente de información que circula donde casos similares abundan.

“Durante la Segunda Cumbre de Comunicación Indígena en 2013, me preguntaron si podría dar un taller, pues uno de los talleristas invitados no había logrado llegar. Aunque podría haber dado cualquiera de los talleres que habíamos trabajado hasta entonces, me preocupaba la situación que veía con respecto al papel de los comunicadores en los procesos de defensa del territorio. La persecución a los radialistas era cada vez mayor y la confrontación al interior de las comunidades iba creciendo, sin darnos cuenta, que en la mayoría de los casos al enfrentar a la minera o a los eólicos, estábamos confrontando en realidad a la parte de la comunidad que había decidido apoyarles. Por consiguiente, estábamos fortaleciendo la estrategia impulsada por los megaproyectos: divide y vencerás.

En realidad, no tenía más elementos para armar el taller que lo que había aprendido de los Pueblos sobre comunicación y lo que sabía sobre El Arte de la Guerra de Sun Tzu. La experiencia del taller fue fascinante, pues fue más bien un viaje por las experiencias de procesos de comunicación y defensa del territorio de los participantes y, a partir de los éxitos y fracasos de estas, fuimos estableciendo una metodología que retomara las bases de la comunicación indígena y El Arte de la Guerra.

La primera sorpresa del taller fue ver que la mayoría de los procesos de comunicación utilizaban una comunicación basada en el modelo de propaganda Nazi, tendiente a imponer una idea en la mente de las personas, a través de la repetición constante de un mensaje y no en el objetivo de construir unidad, a lo que apela la comunicación indígena.

Por otra parte, cuando las estrategias de comunicación habían seguido los pasos de la comunicación indígena y las bases de El Arte de la Guerra, habían logrado fortalecerse internamente, lograr incorporar a su causa a la opinión pública y detener, al menos temporalmente, los proyectos que buscaban despojarlos del territorio.

En pocas palabras, lograr procesos de comunicación para la defensa del territorio más efectivos y menos riesgosos, fue lo que nos impulsó a preparar esta guía de la mano de las comunidades. <sup>2</sup>

<sup>2</sup>Erick Huerta, Coordinador General Adjunto de REDES A.C.

# CÓMO SURGIÓ ESTA metodología



En octubre de 2013, con la intención de proponer nuevos caminos para quienes hacen la comunicación desde los Pueblos, surgió esta propuesta de diseño de estrategias basada en dos saberes ancestrales. Se comienza a compartir y, poco a poco, se fue convirtiendo en un recurso para analizar lo que acontecía en nuestras realidades inmediatas, por ejemplo, en los territorios donde nosotros vivimos o en nuestro propio proceso de comunicación. Fuimos mirando que funcionaba, que nos reubicaba y conducía a una serie de acciones distintas a las que normalmente caracterizan las acciones de comunicación en los procesos de defensa del territorio.

A partir de entonces, se ha seguido compartiendo y corroborando su funcionamiento mediante la aplicación que diversas comunidades, colectivos o grupos han realizado en sus territorios.

Más adelante, profundizamos en conocer la metodología de Transformación Positiva de Conflictos (TPC) aplicada en México principalmente por SERAPAZ, lo que nos permitió ubicar las similitudes y complementariedades que se tienen y nos permite decir que esta propuesta se coloca también en ese enfoque de construcción de paz, con la idea de fortalecer todo lo que ya se viene trabajando en ese campo.

Aunque esta metodología se dirige a estrategias de comunicación, también podría trasladarse a otros ámbitos de la defensa integral de los territorios, como las estrategias en lo jurídico o en lo económico. En este momento preferimos abordarla primeramente como una herramienta para la comunicación por la necesidad imperante que miramos en ese campo de abrir nuevos caminos en las narrativas, discursos y prácticas comunicativas.

En todo este caminar, los acontecimientos, encuentros, talleres, reflexiones, nos han llevado a nutrir la propuesta hasta llegar a lo que aquí compartimos. Así es como se encuentra desarrollada hasta el momento y sabemos que podrá seguir enriqueciéndose y nutriéndose cada vez que se lleve a los territorios.

“ En el pueblo al que había llegado a vivir, formamos un colectivo que se preocupaba por diversas problemáticas comunitarias. Un día nos avisaron que se estaban haciendo reuniones en el cerro porque se iba a repartir en lotes. Se trata de un cerro muy grande con un enorme valor ambiental y cultural. Representa la identidad del pueblo y es un área natural muy vasta en la que aún vive la flora y fauna nativas de esa región.

Comenzamos a acudir a las reuniones y poco a poco tomamos la palabra para defender al cerro. Entre las amenazas, se contaba de una inminente llegada de fraccionamientos gigantes. Difundimos textos, comenzamos a informar y acudimos a las asambleas ejidales sin ser ejidatarios. La gente se nos sumaba y simpatizaba con nuestras ideas. De pronto, un día nos amenazaron. Sabíamos de dónde provenían las amenazas, el poder que tenía ese cacique y el tipo de acciones que acostumbraba. Pensé en mi hija y, más que cobardía, sentí un llamado a buscar otras formas de dar la batalla.

Erick me había hablado de aquel taller sobre estrategias. Nos reunimos y fuimos a verlo. Respondiendo las preguntas, hallamos que una de las mayores fortalezas en el pueblo era el ciclismo, el deporte, la disciplina y las ganas de aprender; esas actividades unen a la gente. Vimos que la debilidad más grande era la falta de cuidado de la naturaleza, de los afluentes y la contaminación. Ubicamos las ideas de progreso vinculadas a urbanización y abandono del campo como el imaginario a transformar. Comprendimos lo que teníamos que hacer, sin necesidad de confrontar ni ponernos en riesgo. Paramos completamente con nuestra presencia en los temas y reuniones del cerro. En lugar de ello, nos pusimos a hacer “rodadas por el agua” que recorrieran los afluentes y las lomas, acompañadas de convivencia, juegos, recuperación de historias del pueblo, ferias culturales y talleres en diversos temas. Unimos las fortalezas con las debilidades.

A la par, se formaron círculos de mujeres donde trabajamos la conexión con la naturaleza recuperando saberes y prácticas ancestrales, retomando así relaciones de vida y comunicación con el cerro y los manantiales. A la hora de las actividades, las convocatorias han sido amplias e invitamos a todos los grupos. El tejido comunitario poco a poco se va mirando y las redes de colaboración se han ido ampliando. Hasta ahora seguimos accionando desde la sutileza, al igual que la naturaleza. El cerro se mantiene intacto, está ahí, mirándonos majestuoso cada día que amanece.<sup>3</sup>

<sup>3</sup> Blanca Cruz, Coordinadora de Formación de REDES A.C.

# UNA PROPUESTA EN 4 pasos

*“Si conoces a los demás y te conoces a ti mismo, ni en cien batallas correrás peligro; si no conoces a los demás, pero te conoces a ti mismo, perderás una batalla y ganarás otra; si no conoces a los demás ni te conoces a ti mismo, correrás peligro en cada batalla.” Sun Tzu*

La Metodología para el Diseño de Estrategias de Comunicación para la Defensa del Territorio se basa en dos elementos centrales: por un lado, en las enseñanzas de Sun Tzu transmitidas en su libro “El Arte de la Guerra”<sup>4</sup>; por otro lado, en las enseñanzas de los Pueblos Indígenas acerca de lo que es la comunicación y los principios de vida que la orientan. Al mirar y reunir la sabiduría de ambas enseñanzas, ubicamos cuatro pasos a seguir para llegar al diseño de una **estrategia** de comunicación para la defensa del territorio:

- PASO 1: CONÓCETE A TI MISMO
- PASO 2: COMUNICA TEJIENDO LA UNIDAD
- PASO 3: CONOCE A TU ADVERSARIO
- PASO 4: COMUNICA TEJIENDO LA ARMONÍA

Al concluir la revisión de estos cuatro pasos para un caso de defensa del territorio determinado, se habrá llegado a un objetivo de comunicación y a las correspondientes acciones y prácticas comunicativas que permitirán alcanzarlo, actores

clave con quien se articularán para su realización, así como los tiempos o etapas en que estas acciones se quieren ir implementando. Estos elementos en conjunto conformarán el plan de comunicación de la comunidad<sup>5</sup>.

*Con una evaluación cuidadosa, uno puede vencer; sin ella, no puede. (Sun Tzu)*

El plan de comunicación es la estrategia a seguir, pues define el conjunto de acciones que se llevarán a cabo para resolver y trascender la amenaza, despojo, problemática o conflicto que prevalezca en el presente, ordenadas en una secuencia que surge de un análisis profundo de la realidad, de los síntomas y las causas que llevaron a la situación actual.

*Utilizar el orden para enfrentarse al desorden, utilizar la calma para enfrentarse con los que se agitan, esto es dominar el corazón. (Sun Tzu)*

## Lo que hemos aprendido de los Pueblos:

*La comunicación es como esos hilos que tejen la vida comunitaria en el territorio, que tejen la unidad, la alegría, el respeto, la ayuda mutua, la reciprocidad, el agradecimiento a la Madre Tierra. Esos hilos le dan orden, armonía y continuidad a las relaciones de vida que sostenemos con todo lo que nos rodea, con toda la pluralidad de existencias. La comunicación es la que sostiene esas relaciones.*

*Para ello, la comunicación teje con hilos de muchos colores. Son esos mensajes, enseñanzas, memorias, relatos que se cuentan a través de la oralidad, desde la lengua materna, pero también se cuentan a través de la danza, la música o el canto. También están en los textiles, la pintura o en las vasijas, en la medicina y hasta en el sabor de los alimentos. Así, cada actividad comunitaria es también una práctica comunicativa.*

*Si se dejan de contar las historias, si se dejan de conocer las plantas del territorio, si se dejan de hacer las fiestas, esos hilos se rompen, dejan de tejer, la vida comunitaria se quebranta y el territorio deja de existir.*

## ¿Qué es estrategia?

Es el camino que eliges para llegar a algo que quieres. Por ejemplo, si queremos subir a la cima de una montaña, hay muchas formas de lograrlo. La forma que se elija será la estrategia y combinará todos los factores a considerar: ¿qué montaña subiremos? ¿Cuándo? ¿A qué hora lo haremos? ¿Por dónde nos iremos? ¿Qué insumos llevaremos? ¿Qué acuerdos previos nos orientarán en el camino?

## ¿Para qué sirve una estrategia?

Nos sirve para lograr lo que queremos evaluando las opciones que tenemos y eligiendo el camino que queremos seguir. Cuando estamos en un conflicto o crisis, diseñar una estrategia nos permite evaluar con cuidado lo que vamos a hacer para salir de esa crisis o conflicto. Si queremos ganar, salir a flote, preservar la vida, necesitamos seguir una estrategia.

<sup>4</sup> Se trata de uno de los textos que conforman nuestra cultura universal. Es un aporte de las culturas orientales y es ampliamente conocido como el mejor libro de estrategia de todos los tiempos. Coincidimos plenamente en que “la obra del general Sun Tzu no es únicamente un libro de práctica militar, sino un tratado que enseña la estrategia suprema de aplicar con sabiduría el conocimiento de la naturaleza humana en los momentos de confrontación. No es, por tanto, un libro sobre la guerra; es una obra para comprender las raíces de un conflicto y buscar una solución” (El Arte de la Guerra, Introducción, 2003). Disponible en: <http://www.biblioteca.org.ar/libros/656228.pdf>

<sup>5</sup> También podemos hablar de organizaciones, colectivos o medios de comunicación que forman parte de la comunidad y tienen el propósito de contribuir al proceso de defensa de su territorio. El plan que se diseña en esos casos es el que llevará a cabo ese colectivo.

# Paso 1

# CONÓCETE A TI MISMO

*“Antiguamente, los guerreros expertos se hacían a sí mismos invencibles en primer lugar, y después aguardaban para descubrir la vulnerabilidad de sus adversarios... hacerte invencible significa conocerte a ti mismo...” Sun Tzu*

En las cosmovisiones originarias encontramos una serie de leyes u orientaciones que nos permiten comprender la existencia y poder caminar en ella. Una muy importante es la regla de la correspondencia: “como es arriba, es abajo; como es abajo, es arriba; como es adentro, es afuera; como es afuera, es adentro.”

Esto significa que todo está resumido en nosotros y que aquello que nos ocurre y que parece venir del exterior, también viene del interior. De ahí que, de acuerdo con otro de los principios de vida llamado **principio de responsabilidad**, la propuesta es siempre comenzar por mirarnos a nosotros mismos, revisar cuidadosamente lo que estamos haciendo para encontrar las claves o acciones internas que hayan generado la situación actual.

Por ello, este paso consiste en voltear a mirarnos como comunidad, tomar conciencia de lo que somos y poder comprender lo que nos está pasando.

## LAS PREGUNTAS QUE NOS RESPONDEMOS EN ESTE PASO SON:

- ¿Quiénes somos nosotros?
- ¿Cuáles son los elementos que nos distinguen o nos identifican?
- ¿Cómo se describe y organiza nuestro territorio?
- ¿Cuáles son los elementos que componen nuestra vida comunitaria?
- ¿Qué nos está pasando actualmente?
- ¿Cómo llegamos a esta situación?

## La visión del conflicto desde la cosmovisión maya tzeltal

*El conflicto surge porque era algo que estaba ‘desacomodado’, de modo que se hace necesario el Lekil chajpanel, que es ‘un buen arreglo o acomodo’ y también se trabaja en el Lekil kuxlejal para sanar la mirada, poder ver completo y sentir otra vez tranquilidad. Un buen arreglo y una mirada sana permiten el sujtejel o’tanil, que es el regreso del corazón, pues cuando el conflicto surge y todo se cae, el corazón ‘se sale y se va’.*

*Y entonces, si hay estos dos pasos trabajados, puedes caminar, puedes acompañar, caminar juntos con otras y otros, es el Slamalil k’inal, que es la paz, eso quiere decir que para nosotros los pueblos originarios, el Slamalil k’inal es el movimiento del universo sin un choque. Para nosotros entonces, el construir esto es siempre.*

*Por eso Slamalil k’inal no sólo es [...] en la naturaleza, que es un movimiento que no lastima, pero también es un movimiento de hombres y mujeres que van construyendo, acompañado, claro, con la naturaleza. Porque K’inal habla de tierra, el K’inal habla del territorio, el K’inal es el universo.*

*Pensamos que no es de resolver el conflicto, sino es de transformarlo porque decimos que el conflicto no es algo malo, sino [que] nos acompaña siempre y es como para aprender, para desarrollarse como personas, hombres y mujeres [...]*

*Al final queda aún todavía mejor que como se estaba viviendo. Porque ya no se vivía bien, que sólo se estaba tratando de resolver ese conflicto, pero cuando llegó a lo más alto y ahí está la crisis y se desbordó y se desbarató completamente todo esto que se iba dando a veces, ya en el después, puede ser mejor.<sup>6</sup>*

Esa comprensión amplia y profunda de lo que está ocurriendo es un paso cuyo principal resultado se llama claridad. Y cuando la mirada se aclara, es cuando se puede volver a ver. Con una mirada limpia es que podemos distinguir lo que realmente queremos, se alcanza a ver el horizonte que se quiere caminar y hasta se pueden reconocer en él los sueños que tiene la comunidad.

En suma, este paso permite un reencuentro con la identidad originaria de la comunidad, la ubicación de sucesos o acciones que provocaron rupturas en el tejido de la vida comunitaria y la recopilación de los aprendizajes que eso deja, el reconocimiento o conciencia de las debilidades que existen en este momento, lo mismo que de las capacidades y fortalezas que la comunidad ha construido a lo largo de su historia, el planteamiento de un mundo con el que se sueña y un horizonte de esperanzas que se saben responsables de construir y capaces de alcanzar.

Cuando esto ocurre, la comunidad es consciente de todo lo que es, puede ver los dos lados de su presente, sus fortalezas y debilidades, sus capacidades y potencialidades, los elementos que la mantienen en unidad y los que la dividen. Es cuando sabe desde dónde camina, dónde se encuentra y hacia dónde se dirige. Cuando una comunidad se conoce a sí misma, se vuelve invencible.

*A menos que tu corazón esté totalmente abierto y tu mente en orden, no puedes esperar ser capaz de adaptarte a responder sin límites, a manejar los acontecimientos de manera infalible, a enfrentarte a dificultades graves e inesperadas sin turbarte, dirigiendo cada cosa sin confusión. (Sun Tzu)*

## ¿Qué es el principio de responsabilidad?

Es un principio de vida que nos permite estar en la amable disposición de responder a cualquier situación que nos ocurra bajo la conciencia de que participamos de alguna manera en la generación de esa situación y, por lo tanto, somos igualmente capaces de resolverla, aunque ello nos implique nuevos retos y aprendizajes.

## ¿Por qué es importante el principio de responsabilidad?

Porque nos evita centrarnos en culpar a todos los factores externos de lo ocurrido, dejando así de victimizarnos. Nos encamina a centrarnos en quiénes somos, qué queremos construir y en reconocer que tenemos las capacidades para ajustar las velas de nuestro barco y volvernos a conducir hacia los sueños.

## LAS PREGUNTAS QUE NOS PODEMOS RESPONDER PARA CONCLUIR ESTE PASO SON:

- ¿Cuál es el horizonte que elegimos caminar?
- ¿Cuáles son los sueños que elegimos construir?
- ¿Cómo queremos vernos dentro de 5, 10, 20 o 40 años?

*“En uno de los talleres pusimos como tarea identificar el mensaje a partir del cual cada radio construiría su estrategia de comunicación. Había una radio que era de las más participativas, pero todas las propuestas que llevaba las rechazábamos, pues no mostraban claramente cuál era el vínculo que unía a los miembros de la comunidad. Concluyó la jornada sin que alguna de sus propuestas fuera aceptada.*

*Terminada la cena, uno de los miembros miembros de la radio se acercó pensativo a que le aclarara qué queríamos de ellos. Le pedí que pensara cuál era la identidad de esa comunidad. “La verdad”, me dijo, “no tenemos mucho en común, somos gente que viene de todos lados”. De pronto se iluminaron sus ojos y dijo: “Nuestro pueblo se formó alrededor de la estación de tren, ¡Esa es nuestra identidad!”*

*Al día siguiente presentaron una estrategia de comunicación basada en la recuperación de un espacio histórico que era la estación de tren abandonada, para convertirla en un espacio cultural a partir del cual pudieran ir reconstruyendo el tejido social de su comunidad.<sup>7</sup>*

## Los dos lados de una misma situación

*Otra de las leyes de la vida en el universo nos explica que todo tiene dos lados. La luz eléctrica sólo puede formarse cuando los polos opuestos se unen. El conflicto también tiene sus dos lados: uno negativo y otro positivo. Cuando podemos ver ambos es que logramos comprender esa crisis o conflicto. Surge entonces ‘la luz’ como esa claridad para mirar los aprendizajes y trazar las acciones que nos permitan trascenderlo.*

<sup>6</sup>Extractos de entrevista a Mario Ruiz del Pueblo Maya Tzeltal, mediador de conflictos en SERAPAZ, Chiapas. VI Seminario Mesoamericano de Comunicación Indígena. Huehuetenango, Iximulew (Guatemala), 30 de marzo de 2019.

<sup>7</sup>Erick Huerta.

## Paso 2

# COMUNICACIÓN QUE TEJE LA UNIDAD

*“La tarea es sanar nuestra relación de comunicación con la vida misma, volver a unirnos a ella, a la Red de la Vida. Si sanamos la mirada, sanamos el contenido y así sanamos la comunicación.”*

*Lorena Cabnal*<sup>8</sup>



### PREGUNTAS QUE NOS PODEMOS RESPONDER PARA IDENTIFICAR EL SISTEMA DE COMUNICACIÓN Y CÓMO OPERA EN LA COMUNIDAD:

- ¿Qué es comunicación para nosotros?
- ¿Cuáles son los grupos y actores clave en este sistema?
- ¿Cuáles son los espacios de comunicación, encuentro y diálogo?
- ¿Cuáles son los modos de expresión que utilizamos para comunicarnos?
- ¿Cuáles son las estructuras de organización por dónde viaja la comunicación?
- ¿Qué principios nos orientan para comunicar algo?
- ¿Qué medios, tecnologías y plataformas de comunicación propios y externos nos acompañan?

### Reflexiones desde los Pueblos

*Frente a la lucha contra las empresas transnacionales, no es ver a las empresas y al Estado, sino ver hacia dentro de nuestras comunidades qué es lo que está permitiendo que las empresas puedan cooptar, puedan intervenir, puedan manipular a nuestra gente. En ese sentido, lo importante es mantener las Asambleas comunitarias, es importante nuestra participación en la Asamblea, es importante fortalecer nuestras cooperativas comunitarias, es importante mantener el tequio, es importante trabajar la tierra, trabajar el mar. Entonces, lo que se nos está yendo es que estamos dejando de participar, estamos dejando de dar el tequio, estamos permitiendo que nos estemos confrontando con las iglesias adentro de la comunidad. Entonces eso es lo que tenemos que ver hacia adentro. No es que hay que ir a acampar para defender una zona donde se va a querer instalar un parque eólico, sino cómo le hacemos para que esa zona pueda ser aprovechada por la gente de nuestra comunidad. Se trata de ver hasta dónde es nuestro territorio y poder trabajar esos espacios. Lo que nosotros decimos es mirarnos hacia dentro.<sup>9</sup>*

Como ya vamos descubriendo que la primera parte de lo que llamamos defensa del territorio consiste en convertirse en invencibles, más que en “defenderse”, ahora podemos comenzar a construir ese camino que, desde la comunicación, va a contribuir en hacernos invencibles.

*La revitalización de la memoria ancestral de los Pueblos es vital en la comunicación. (Lorena Cabnal)*

Para diseñar esta primera parte de la estrategia requerimos conocer cuál es el sistema de comunicación propio que opera en nuestras comunidades, pues a ese sistema es al que nuestra comunicación se va a integrar, ya que en él vive y se reproduce la memoria y sabiduría ancestral de la comunidad.

*La comunicación es la columna vertebral de la humanidad. Esta ha sido ejercida desde que nuestros pueblos comenzaron a caminar en la Madre Tierra.<sup>10</sup>*

Esa comunicación se organizó conforme la vida lo iba haciendo. Ello dio origen a complejos sistemas de comunicación de los pueblos que incluyen lenguas originarias, espacios, modos de expresión diversos, prácticas comunicativas en todos los ámbitos de la vida, estructuras organizativas y más recientemente medios de comunicación propios, uso de tecnologías y plataformas.

Una vez que conocemos y comprendemos el sistema de comunicación que opera en nuestra comunidad, podemos comenzar a diseñar la estrategia que va a dirigirse a restaurar ese tejido comunitario para volverlo invencible, esto es,

restaurar la unidad de la comunidad, al interior y con su territorio, es decir, resarcir colectivamente el vínculo con la vida.

Para ello, vamos a construir un **discurso** que se basará en todos los aportes que nos dejó el primer paso considerando de manera particular los siguientes elementos:

Las fortalezas y elementos que unen a toda la comunidad (relatos, leyendas, anécdotas, prácticas o actividades cotidianas, expresiones artísticas, entre otros).

Los lugares emblemáticos y sitios sagrados del territorio que le significan a la comunidad.

Los tiempos y ciclos de mayor significado en la vida comunitaria.

Los sueños y horizontes visualizados.

Con base en estos elementos se ubica un **objetivo de comunicación** y un mensaje que permita cumplir con ese objetivo. Esto significa que sabemos con claridad lo que queremos comunicar.

Cuando tenemos esto, comenzamos a construir el discurso sumando los siguiente aspectos clave:

Formular en positivo todos los planteamientos y frases que se utilicen (enunciaciones afirmativas).

Enfocarse en lo que la comunidad quiere, lo que elige y para qué.

Dejar de mirar los conflictos internos y girar la mirada hacia los elementos que unen a la comunidad (lo que todos comparten).

Visibilizar los valores y capacidades de la comunidad.

Trabajar desde la unidad, el respeto, la armonía, entre otros valores y principios que se hayan identificado hasta el momento.

Es muy fácil confundir este discurso con palabras, o bien, creer que se trata sólo de productos comunicativos o de foros que se centren en temáticas vinculadas a los conflictos. Posiblemente el discurso sea todo menos palabras, será más bien la suma de las expresiones.

En otras palabras, construir el discurso consiste en diseñar una serie de actividades para la comunidad. Se trata de prácticas comunicativas que, llevando en su interior **el mensaje**, ocupen, revitalicen, renueven o fortalezcan los espacios, modos, estructuras, tiempos, lenguas que conforman el sistema de comunicación propia. Esto incluye no sólo la articulación de los grupos y actores clave identificados, sino que asegura su participación en la realización de estas actividades.

<sup>8</sup> Maya Q'eqchi'-Xinka, integrante de la Red de Sanadoras Ancestrales del Feminismo Comunitario Territorial de Iximulew Guatemala.

<sup>9</sup> Kiro, Pueblo Ikoots, Oaxaca.

<sup>10</sup> Fragmento Declaración de la Mesa de Comunicación, IV Cumbre Continental de los Pueblos del Abya Yala, Puno, Perú, 31 de mayo de 2009.

Si nos damos cuenta, este discurso al que nos referimos no es un texto escrito que se pasará a leer al frente al inicio de un foro. Muy lejos de eso, el discurso completo será el conjunto de imágenes, sonidos y vivencias comunitarias que habrán tocado el corazón de la comunidad y de cada una de las personas vinculadas a las actividades realizadas, dejando en ellas una idea muy clara: el mensaje implícito.

Cada una de las actividades o prácticas comunicativas que se realicen conformarán la primera parte del plan de comunicación; serán como esos hilos de colores que se tejerán entre sí para sumarse a la memoria colectiva de la comunidad.

El objetivo de esto es aportar en reacomodar en esa memoria colectiva elementos no resueltos o que se encontraban disociados entre sí, de modo que se trabaje en integrar a la comunidad en su historia e identidad. Esto le brindará unidad, ya que como Sun Tzu lo señala: "mientras no hayas observado vulnerabilidades en el adversario prepárate para ser invencible, con la finalidad de preservarte." Una comunidad integrada, y unida, es una comunidad invencible.

#### **SOBRE LAS PRÁCTICAS COMUNICATIVAS:**

*Son múltiples las formas o tácticas que podemos tener para tejer los hilos de la comunicación, para restablecer las relaciones de vida con el territorio. Las alternativas serán tan amplias como lo sea nuestra creatividad y nuestra capacidad de reinventarnos. Algunas prácticas comunicativas pueden ser:*

*Cine comunitario al aire libre  
Teatro comunitario  
Festejos o convivencia por el día de...  
Rodadas en bici  
Caminatas por el territorio  
Torneos deportivos  
Pinta de murales comunitarios  
Eventos culturales  
Fiestas comunitarias  
Ferias temáticas*

### **¿Qué es un objetivo de comunicación?**

Es ese enunciado que nos hace explícitos los resultados que va a tener el discurso y el impacto que se espera lograr. Para formularlo podemos poner esto mismo en preguntas: ¿qué resultado va a tener este discurso? ¿En qué va a impactar? ¿Cómo voy a revisar si resultó o no?

### **¿Qué es un mensaje?**

El mensaje es la esencia del discurso, el hilo conductor de toda la estrategia de comunicación. Es aquello que responde precisamente a lo que la comunidad quiere escuchar. Decimos que sería como una musiquita que está adentro de nosotros y que todo el mundo quisiera cantar.

### **¿Qué entendemos por discurso?**

El conjunto de acciones y prácticas comunicativas que, hiladas entre sí, transmiten un mensaje.

#### **PREGUNTAS PARA DISEÑAR EL PLAN DE COMUNICACIÓN (primera parte):**

- ¿Cuál es el mensaje que queremos comunicar?
- ¿Para qué lo queremos comunicar?
- ¿Cómo lo vamos a comunicar?
- ¿Cuál será el conjunto de acciones que integren el discurso?
- ¿Cómo las acciones de comunicación se integran al sistema de comunicación comunitario?
- ¿Qué historias, relatos, saberes nos ayudarán a llevar el mensaje?

“Una de las comunidades identificó que uno de los espacios de comunicación más importante eran las canchas de fútbol. Recordaban que el encuentro y el diálogo acontecía ahí de manera significativa acompañado de convivencia, deporte y alegría. Pero este espacio había sido abandonado por las situaciones de violencia que en los últimos años les acontecieron. Miraron la importancia de recuperarlo y su plan de comunicación abarcaba como una de las primeras acciones la convocatoria a faenas para restaurar la cancha, luego la organización de nueva cuenta de partidos de fútbol. Así lo hicieron, en ocasiones acompañados de una radio bocina que resultó una experiencia nueva llena de participación espontánea y divertida. Su discurso implícito era que la vida en su comunidad era bella y a partir de estas acciones lo estaban construyendo. Las acciones del plan en su conjunto, han permitido a la comunidad recuperar el encuentro de la mano de la alegría y la tranquilidad.”

<sup>11</sup>Erick Huerta.

# Paso 3 CONOCE A TU ADVERSARIO

*“Debido a esto se dice que cuando te conoces a ti mismo y conoces a los demás, la victoria no es un peligro; cuando conoces el cielo y la tierra, la victoria es inagotable.” Sun Tzu*

Cuando hablamos de adversarios, más allá de pretender que la comunidad se sienta atacada y se tenga que defender, lo que buscamos es abrir la posibilidad de mirar la problemática de otra manera. Conocer a los demás implica primero comprender por qué hay un adversario y qué papel está llevando en el juego de la vida para el bien de toda la unidad.

En realidad, no existe un enemigo que nos quiera atacar. Lo que hay son personas que pueden haber perdido el vínculo con su corazón y su sentido de vivir, colocando ahora su energía en intereses fabricados. Efectivamente, son intereses que pueden afectar la vida y se aprovechan de la presencia de necesidades no encauzadas ni resueltas desde la comunidad. El enemigo sólo existe en la medida en que hay una necesidad no satisfecha de la que puede servirse para cumplir sus intereses.

En otras palabras, cuando una comunidad deja de estar completa se vuelve vulnerable y es entonces cuando puede surgir un adversario que está intentando abrir una puerta falsa para ofrecerle salida a las necesidades de la gente, ya sea porque es realmente una necesidad de vida o porque es una necesidad construida.

*La invencibilidad está en uno mismo, la vulnerabilidad en el adversario. Por esto, los guerreros expertos pueden ser invencibles, pero no pueden hacer que sus adversarios sean vulnerables. (Sun Tzu)*

Hay dos formas de asumir una batalla, desde la victimización, que por anticipado nos asegura la derrota, o desde la responsabilidad que reúne el honor de la comunidad y puede conducirnos a la victoria.

Cuando la comunidad reconoce las grietas que se abrieron en el territorio, por dolorosas que sean, y acepta que ese adversario llegó para hacernos ver lo que no se quería mirar, entra en el terreno de la responsabilidad. Es entonces cuando puede dar la batalla desde el corazón.

Recordemos que nuestro campo de batalla está en el mundo de la comunicación. Para conocer al adversario y descubrir su vulnerabilidad en este ámbito, es necesario

conocer el sistema de comunicación con el que opera ese adversario de la misma manera en que conocimos y comprendimos el sistema de comunicación de la comunidad.

*...aguardar para descubrir la vulnerabilidad del adversario significa conocer a los demás. (Sun Tzu)*

Esto implica ubicar los mismos elementos del segundo paso, pero en el sistema de comunicación ajeno, de modo que podamos conocer y comprender los mecanismos que le permiten funcionar y hacer que sus mensajes tengan efecto. También necesitamos identificar el modelo de comunicación que utiliza, los principios con los que trabaja, así como el discurso que viaja por todo ese entramado comunicativo.

Reunir y analizar esta información nos permitirá identificar dos cosas: el **mensaje implícito** en el discurso del adversario y los valores con los que el adversario está apostando a ganar. El adversario usa esos valores porque existen en la comunidad y de ese modo puede instalar su proyecto en ella.

Sabemos dónde el adversario es vulnerable cuando conocemos las coincidencias que hay entre su mensaje, los valores que promueve y los valores de la comunidad, ya que podemos entonces trabajar en comunicar las formas en que la vida comunitaria responde a esos valores.

### **La ilusión del enemigo**

*Tzk'at es un principio de la cosmogonía maya ancestral que, en idioma quiché, significa "red", refiriéndose a la Red de la Vida en reciprocidad, para y por la vida, lo que también se puede expresar como "Yo soy tú, tú eres Yo"<sup>12</sup>. En esa red de la vida, no existe la exclusión, absolutamente todo forma parte de ella del mismo modo en que todo lo que está afuera forma parte de lo que está adentro. De esta manera, dado que todos somos e integramos la unidad de la vida, la idea de que pudiera existir algo separado de esa unidad no se puede sostener, que además eso sea un enemigo que nos ataca tampoco, ya que la vida no actúa contra sí misma. En realidad, esa existencia que parece externa y separada de nosotros es igual a nosotros y nosotros somos iguales a ella. Pareciera que hay opositores, atacantes o enemigos, pero no es así. Solamente vemos en el exterior un espejo de nuestro interior. En el juego de la vida, la guerra no existe, todos somos aprendices del camino. Las existencias con las que coincidimos tienen algo que enseñarnos y viceversa.*

### **PREGUNTAS PARA CONOCER AL ADVERSARIO Y SU SISTEMA DE COMUNICACIÓN:**

- ¿Quién es el adversario y qué actores lo representan?
- ¿Quiénes son sus aliados internos y externos a la comunidad?
- ¿Cuáles son los espacios de comunicación que utiliza?
- ¿Cuál es su discurso? ¿Cómo lo difunde? ¿Qué lo sostiene?
- ¿Cuál es la estructura institucional, empresarial o social que reproduce el discurso del adversario?

### **ALGUNAS HERRAMIENTAS QUE NOS RESULTAN ÚTILES:**

- Línea de tiempo: ubicar los acontecimientos relacionados con el adversario en un orden cronológico, identificar momentos de intensidad, de calma y analizar las formas en que reaccionó el adversario en cada situación.
- Las frases del adversario: ubicar los enunciados que el adversario utiliza en torno a su proyecto, quiénes difunden esos mensajes, los espacios que utilizan.
- Mapa de actores: hacer un esquema que permita visualizar los actores clave por parte del adversario y por parte de la comunidad, identificar su nivel de alianza y cercanía o lejanía.<sup>13</sup>
- FODA combinado: identificar fortalezas y debilidades del adversario, amenazas y oportunidades de la comunidad frente al adversario.

### **¿Qué es un mensaje implícito?**

**Se refiere a la idea que está incluida en una práctica comunicativa. No se ve, ni se enuncia abiertamente, solamente se puede deducir o comprender cuando ya se ha vivido esa experiencia de comunicación.**

“Nos encontrábamos en el análisis de un caso de defensa del territorio de una comunidad que -dividida- se oponía a la construcción de una nueva carretera. La organización que acompañaba el proceso recopiló lo que el adversario comunicaba de diversas maneras y en distintos espacios y ubicó el discurso que estaba provocando la división de la comunidad: “El bosque sigue siendo suyo, en realidad sólo se afecta una parte, su agua se está respetando, la carretera será siempre un beneficio para ti y para millones de personas. Va a ser más sencillo que trabajos y vendas, habrá oportunidad de que hagas negocio, tu tierra va a valer más, vas a llegar más rápido a la ciudad”. El mensaje implícito era: “con la carretera puedes dejar de ser pobre”. Otros mensajes implícitos lo reforzaban como: “vives en el subdesarrollo”, “me necesitas”, “deja de ser indígena”, “con más dinero tu calidad de vida aumentará”. El valor central con que el enemigo estaba jugando era el de la riqueza.”<sup>14</sup>

<sup>12</sup> Lorena Cabnal.

<sup>13</sup> Se sugiere consultar Manual para la Transformación Positiva de Conflictos (Serapaz, 2012: p. 33), para conocer más sobre esta herramienta. Disponible en: [https://issuu.com/iavevitores/docs/manual\\_tpc\\_serapaz](https://issuu.com/iavevitores/docs/manual_tpc_serapaz)

<sup>14</sup> Blanca Cruz.

# Paso 4

# COMUNICACIÓN QUE TEJE LA ARMONÍA



## **La comunicación que teje la armonía se basa en cuatro principios: sutileza, prudencia, astucia y creatividad.**

*La sutileza nos habla de una comunicación que surge de la ternura de los pueblos, de las expresiones amables, las interpelaciones respetuosas, que se acompaña de las artes. Es la comunicación que posee un oído muy agudo para poder escuchar lo que habla el corazón de la comunidad.*

*La prudencia está en la comunicación que cuida y respeta la vida en todas sus formas, la resguarda, la protege, no la pone en riesgo; actúa sigilosamente evaluando con cuidado las acciones que se promueven y la palabra que se difunde.*

*La astucia es la inteligencia de la comunicación, es donde nace la conducción de la estrategia comunicativa. Desde una profunda comprensión del territorio, se sabe dónde están los vacíos que corresponde llenar, los espacios que le toca ocupar, los hilos de historias que le servirán para tejer.*

*La creatividad en la comunicación se convierte en múltiples formas, sonidos, imágenes, movimientos, expresiones que articuladas pintan de colores la mente y los corazones de la gente, conectándoles su memoria ancestral, mostrando las diversas posibilidades para hacer la vida, para sostenerla y reinventarse cada día, para inspirarse y volver a soñar.*

Aunque hemos hablado de adversarios y de dar la batalla, eso no significa que lo haremos desde el ataque evidente y confrontativo, pues así solamente despertaremos la ira del enemigo, quien responderá con agresión. Lo mejor es que ese camino sea siempre la última opción.

*Las armas son instrumentos de mal augurio, y la guerra es un asunto peligroso. Es indispensable impedir una derrota desastrosa y, por lo tanto, no vale la pena movilizar un ejército por razones insignificantes: las armas sólo deben utilizarse cuando no existe otro remedio. (Sun Tzu)*

Aceptar con honor la presencia del adversario en el territorio e incluso prepararse antes que se acerque demasiado es lo que nos conduce a actuar, mas no a luchar de frente y arrebatadamente. El no confundirnos con el entendimiento de términos como ‘adversario’ y ‘batalla’ a la hora de orientar las acciones de ‘defensa del territorio’, se convierte en un asunto de vida o muerte.

*Actúa cuando sea beneficioso; en caso contrario, desiste. La ira puede convertirse en alegría, y la cólera puede convertirse en placer, pero un pueblo destruido no puede hacerse renacer, y la muerte no puede convertirse en vida.  
(Sun Tzu)*

El mundo de la comunicación es como un campo en el que también se puede instalar una batalla violenta o en el que se pueden sembrar flores multicolores. Una vez que conocemos el mensaje y los valores del adversario, podemos comenzar a construir la estrategia de comunicación que dará la batalla con un sólo propósito: restaurar la armonía del territorio.

*Todo el mundo elogia la victoria en la batalla, pero lo verdaderamente deseable es poder ver el mundo de lo sutil y darte cuenta del mundo de lo oculto, hasta el punto de ser capaz de alcanzar la victoria donde no existe forma. (Sun Tzu)*

Nuestra victoria será la armonía que se construye cuando el *Slamalil K’inil*, ese movimiento de vida que no lastima ni daña, se reinstala en el territorio y en la comunidad. Para ello, la primera acción clave será dejar de centrarnos en el conflicto, en una batalla frontal y en el adversario. No se trata de una evasión, por el contrario, responde a la naturaleza del juego de la vida.<sup>15</sup>

Si nos centramos en el conflicto, lo hacemos más grande y, por tanto, lo hacemos más fuerte,

otorgándole poder e injerencia en la vida comunitaria. El principio del cuidado de la vida nos llama a la armonía, y ésta se tejerá en la medida en que dejemos de colocar la atención en el conflicto y nos centremos en los planes de vida de la comunidad.

*...los pueblos indígenas están en permanente movilización, no se planifica para el después, sino que se hace para el ahora a partir de la experiencia. Nuestra visión del mundo no puede separar arbitrariamente tiempo y espacio como ocurre en los planes convencionales. Por tal razón los planes de vida no se pueden entender como documentos o ejercicios teóricos. Lo importante del plan de vida no es el plan como tal, sino el proceso organizativo que se genera para vivirlo, proponerlo y reivindicarlo. Nosotros no andamos planeando si no que planificamos andando.<sup>16</sup>*

Se trata de una comunicación que atiende el conflicto sin meterse al conflicto: “la mejor victoria es vencer sin combatir”, nos dice Sun Tzu, “y esa es la distinción entre el hombre prudente y el ignorante”.

Con base en estas orientaciones construimos nuestro plan de comunicación, comenzando por definir el mensaje que se articule con los mismos valores que el adversario está utilizando, complementando la visión de la comunidad. También clarificamos nuestro objetivo de comunicación, describiendo ese imaginario colectivo que queremos fortalecer y posicionar. “Así pues, se dice que la victoria puede ser creada”.<sup>17</sup>

Una vez definido lo anterior, hacemos uso de la más vasta creatividad para diseñar nuestro plan de acciones, actividades y productos comunicativos que tejerán en conjunto un discurso con el mensaje implícito, es decir, sin que se enuncie visiblemente. “No debemos olvidar que el arte de la guerra se basa en el engaño.”<sup>18</sup> Descubrir y comprender lo que hay detrás de cada expresión creada, será tarea de la comunidad. Recordemos que todo, absolutamente todo, contiene un mensaje y, por lo tanto, está comunicando algo.

## **PREGUNTAS PARA DISEÑAR EL PLAN DE COMUNICACIÓN (segunda parte):**

- ¿Cuál es el imaginario que queremos transformar?
- ¿Cuál es el imaginario que queremos compartir?
- ¿Cuál es el mensaje que permite construir ese imaginario?
- ¿Qué acciones comunicativas tejen un discurso llevando ese mensaje?
- ¿Cómo trabajamos esto desde el sistema de comunicación propio?
- ¿Cuáles son las historias, relatos, memorias, saberes que nos ayudan a llevar el mensaje?

El conjunto de acciones que integran el plan dibujará hacia el final de cada una de sus etapas un discurso que debilite la legitimidad del discurso del adversario y que coloque información para ampliar las posibilidades de análisis de la gente. Todo esto sin tocar nunca de frente los temas del conflicto.

*Sé extremadamente sutil, discreto, hasta el punto de no tener forma. Sé completamente misterioso y confidencial, hasta el punto de ser silencioso. De esta manera podrás dirigir el destino de tus adversarios. (Sun Tzu)*

Recordemos que, según el **principio de libertad** de la vida, no queremos que nos impongan nada, nuestra naturaleza nos llama siempre a querer elegir. Por eso la comunicación que armoniza es respetuosa, comparte, pero no impone. Transmite, difunde, informa, pero sobre todo interpela respetuosamente de maneras creativas, sirviéndose de dos tácticas fundamentales: la sutileza y la ternura.<sup>19</sup>

“ *A partir de identificar la riqueza como ese valor que el adversario estaba utilizando para comunicarse, el colectivo que acompaña a la comunidad con el conflicto por la carretera se pregunta cómo existe ese valor dentro de la vida comunitaria. Las reflexiones surgen y se dan cuenta que la comunidad siempre buscó la riqueza en la naturaleza y en la vastedad del territorio. Se preguntan entonces por el mensaje que desmiente lo que dice el adversario y de pronto proponen: “Nuestra riqueza está en el bosque”. Habían encontrado el mensaje que desmantelaba lo que el adversario difundía. Ahora tocaba pensar en esa serie de acciones que hiladas entre sí integraran un nuevo discurso, nutrido de poderosas narrativas: historias sobre el bosque llevadas al teatro, a la radio, a los fogones.* <sup>20</sup> ”

### ¿Qué estamos comunicando?

*Mientras en los medios de comunicación masiva se empeñan por comunicar para que prevalezca un sistema-mundo que tiene como centro el dinero y la acumulación, desde los medios comunitarios, ¿qué mundo estamos reproduciendo?*

*Pareciera que no, pero muchas veces reproducimos el mismo mundo, por una sencilla razón: decimos que estamos resistiendo a la represa, la minera, al parque eólico, y lo único que comunicamos son los elementos de ese mundo que nos disgusta tanto, nombrando todo aquello que forma parte de él, aunque sea para decir que estamos en contra de eso. Nos quedamos dentro del conflicto y al final, el resultado es su fortalecimiento, su continuidad y su posicionamiento en el imaginario colectivo. Estamos jugando en contra de muchos o de todos y al hacerlo solamente jugamos en contra nuestra también.*

*Mientras más insistimos en ir contra ese mundo, más lo posicionamos en las personas que nos escuchan. Le estamos dando importancia, tiempo, lo colocamos como asunto prioritario en las programaciones del día, en los foros o noticieros.*

*¿Qué ocurre entonces? Alimentamos y reproducimos el mundo que no queremos.*

### ¿Que es el principio de libertad?

**Se refiere al respeto que tiene la vida y el universo en torno a la capacidad que tenemos como seres humanos de hacer elecciones de vida, partiendo del reconocimiento de la naturaleza consciente y autónoma que nos conforma. Con base en este principio, se construye el respeto a la libre determinación de una persona, una comunidad o un Pueblo.**

“ *Yo me acuerdo que duré cuatro meses sin dormir, porque ahí donde está mi casa tenían onde cuidaban y toda la noche ahí estaban. Ahí hacíamos café, le dábamos comida a los que estaban ahí cuidando y pues se hizo algo feo porque pues no estaba uno a gusto, pensábamos que a lo mejor iban a regresar, pero no, lo bueno fue que no. Pero sí, yo pienso que la mayoría de gente sí batallaron mucho, de todo, porque de todo pasó.* ”

*Pues por los talleres que se empezaron a hacer y ya después ahí ya dijeron que, hacer murales como pa' mirar que es lo que representa la comunidad o lo que está en peligro de extinción, o bueno como luego dicen, los murales hablan. Y por eso, y para que se mire bonito también. Ojalá se terminen los otros que están por pintarse, en las otras comunidades, pues en los anexos de la comunidad o aquí también, dijeron que a lo mejor faltaban otros dos. Pero, para mí ha sido eso bien, de, aunque, pues muchos por no sé, a lo mejor porque no pueden o, o no tienen tiempo, no han participado, pero la mayoría sí, sí han participado bien.*

*Pues yo pienso que esas actividades todas están basadas pues a todo, la tierra y el territorio veda, y los niños van a ir mirando que todo lo que se está haciendo es para el futuro de ellos mismos, los jóvenes pues también, y los grandes, porque también veda el video que hicieron de la jugada ya del futbol con los jóvenes, de los toros el año pasado, ya de eso, y así, es muy bonito porque a ellos les interesa mucho, mirar que salen ahí, algo nunca había pasado aquí, con los animalitos, y yo creo que miraron y yo pienso que pa' unos fue bien impactante porque hacían que los animalitos hablaran y pues también nosotros grandes porque, nunca miraba uno eso pues, por eso yo digo que vamos avanzando.*

*Pues sí ha habido muchas dificultades, de hecho, con la mina, hay personas pues que todavía está en contra, pero, yo pienso que entre más tiempo está pasando se van acomodando más bien las cosas, anda uno más libre, pues más a gusto en todo, sale uno al campo porque pues daba miedo salir, hasta mandar los niños en la escuela porque no sabía uno que podía pasar. Y ahorita ya no, bueno a lo menos yo ya no tengo miedo, de que salir sola al campo, mandar mi niña a la escuela o acostarme y decir, pues va a amanecer bien, para mí todo está ya más bien.* <sup>21</sup> ”

<sup>15</sup> Un referente muy importante es la experiencia del Colectivo de Comunicaciones Montes de María Línea 21, en Colombia. A través del cine itinerante, la producción audiovisual y el museo de la memoria, el colectivo ha contribuido de manera relevante a la construcción de paz y armonía en un territorio invadido por el conflicto armado. La Rosa Púrpura del Cairo hace parte de la Escuela Audiovisual del Colectivo y desde ahí “se promueve la creación y montaje de historias cotidianas desde una perspectiva que reconoce, respeta y valora los procesos culturales locales y regionales. Es así como a través de la metodología de educación y comunicación transformadora los Colectivos infantiles y juveniles con los que trabajamos, adquieren herramientas técnicas y del lenguaje cinematográfico para mágicamente convertir sus propios relatos”, explica Soraya Bayuelo, una de las fundadoras. Visita su canal en <http://bit.ly/2UAOWtj>. Puedes ver también: <http://bit.ly/2URoTDs>

<sup>16</sup> Martín Vidal Trochez, enero de 2017, “Los Planes de Vida son nuestro referente de acción territorial”, Consejo Regional Indígena del Cauca (CRIC), Colombia. Disponible en: <https://www.cric-colombia.org/portal/los-planes-de-vida-son-nuestro-referente-de-accion-territorial/>

<sup>17</sup> Sun Tzu.

<sup>18</sup> Sun Tzu.

<sup>19</sup> Otra experiencia ejemplar es la de la Escuela Audiovisual Infantil de Belén de los Andaquíes en Colombia. Una reseña amplia y detallada de la historia de este proceso de comunicación se encuentra en: Rodríguez, Clemencia. (2008). (Ed.) Lo que le vamos quitando a la guerra. Medios ciudadanos en zonas de conflicto en Colombia. Bogotá: FES. Disponible en: <https://library.fes.de/pdf-files/bueros/c3-comunicacion/07330.pdf>. Para conocer algunas de sus producciones visitar: <http://escuelaaudiovisualinfantil.blogspot.com/>

<sup>20</sup> Blanca Cruz.

<sup>21</sup> Doña Mago, defensora del territorio.

# UN GIRO SORPRESIVO

*“En situaciones de defensa, acalláis las voces y borráis las huellas, escondidos como fantasmas y espíritus bajo tierra, invisibles para todo el mundo. En situaciones de ataque, vuestro movimiento es rápido y vuestro grito fulgurante, veloz como el trueno y el relámpago, para los que no se puede uno preparar, aunque vengan del cielo.” Sun Tzu*

El recorrido paciente y dedicado de estos cinco pasos nos permitirán diseñar una estrategia de comunicación integral para la defensa de un territorio. Ahora sabemos que la llamada defensa consiste en atender las rupturas que surgieron y permitieron que el territorio y las comunidades que lo habitan se volvieran vulnerables.

Al restaurar la unidad y la armonía, la comunidad vuelve a ser invencible, el adversario se retira y la victoria se hace visible. El reto comunicativo es poder lograr esto sin llegar a la confrontación y todo lo que ésta conlleva.

*Por esto, los que ganan todas las batallas no son realmente profesionales; los que consiguen que se rindan impotentes los ejércitos ajenos sin luchar son los mejores maestros del Arte de la Guerra. (Sun Tzu)*

Tal vez permanece una pregunta: ¿es una estrategia comunicativa que nunca llega a la confrontación? Ese es su propósito. La metodología buscar ganar y liberar sin poner en riesgo la vida. Pero es precisamente ese principio de vida el que ante un llamado a la preservación considere la confrontación como el siguiente elemento necesario.

*...los que no son totalmente conscientes de la desventaja de servirse de las armas no pueden ser totalmente conscientes de las ventajas de utilizarlas. (Sun Tzu)*

Sun Tzu nos indica que acudas a una batalla frontal solamente cuando estás seguro de ganar. Por su parte, la comprensión del conflicto desde la cosmovisión maya tzeltal nos indica que el conflicto “no debe jalarnos a un terreno que no podamos manejar y que no sepamos conducir”<sup>22</sup>.

*...Cada ruta debe ser estudiada para que sea la mejor. Hay rutas que no debes usar. (Sun Tzu)*

Consideramos que una estrategia comunicativa puede llegar a la confrontación solamente si: a) resulta necesario y benéfico; b) no pone en riesgo la integridad de la comunidad y de quienes la conforman y, c) se evidencia como el único paso faltante para asegurar la retirada del adversario y, por tanto, la victoria.

*Ahora, si las estimaciones realizadas antes de la batalla indican victoria, es porque los cálculos cuidadosamente realizados muestran que tus condiciones son más favorables que las condiciones del enemigo; si indican derrota, es porque muestran que las condiciones favorables para la batalla son menores. (Sun Tzu)*

Para contar con condiciones favorables en una batalla frontal, hay una serie de trabajos previos: al interior del territorio se restauró la unidad, hacia el exterior se tejieron alianzas estratégicas y redes de colaboración, el mundo y personajes clave conocen sobre el tema y se sabe por anticipado que apoyarán de manera real y concreta. En otras palabras, no podemos comunicar atacando a menos que nos encontremos plenamente respaldados por la comunidad y seamos lo suficientemente fuertes en términos de redes y aliados. Si este es el caso y la comunidad está lista, la estrategia comunicativa puede dar su giro sorpresivo.

*Cuando se entabla una batalla de manera directa, la victoria se gana por sorpresa. (Sun Tzu)*

Posiblemente sea el mundo de la comunicación y de los medios, uno de los terrenos más fáciles de convertir en campos de batalla violentos y desastrosos, con efectos directos sobre la vida de la gente, las comunidades y los territorios, como suele ocurrir en estos tiempos. Por ello, aun cuando la comunicación entre a un campo de batalla confrontativo, es necesario que conserve su astucia, sutileza, prudencia y creatividad.

Al igual que en el ajedrez, jugaremos a la ofensiva desde la confrontación abierta y respetuosa, conociendo por anticipado que la victoria en la comunicación se construye desde el arte de la palabra que firme y sutil se conduce en beneficio de la vida.

Antes de concluir, cabe mencionar que Sun Tzu tiene una precisión: “cuando te halles en un terreno mortal, lucha”. En esos casos, ya no existe el mundo, sólo existe la comunidad y ese instante será su momento de mostrar que en unidad puede ser invencible.

Nos parece que Cherán es el relato con el que corresponde cerrar lo que acá se ha compartido. No sólo es un ejemplo de esos giros sorpresivos que ocurren cuando una comunidad entiende que los límites fueron sobrepasados y decide despertar, unirse, aferrarse a la vida y a su territorio. Tal vez su despertar comenzó con la confrontación, con un levantamiento que les provocó abrir los espacios de comunicación que les permitieran dar el primer paso: mirarse hacia dentro y encontrar las respuestas del corazón que daban forma y fondo a un nuevo plan de vida para la comunidad. Es una historia llena de esa magia que nos permite corroborar las enseñanzas que tanto Sun Tzu como los Pueblos nos han dejado a la hora de defender la vida, enderezar el camino y sanar el corazón.

“ En el 2007, 2008 ya empezaron a meterse los talamontes, empezaron a depredar el bosque. El bosque en nuestra comunidad pues siempre se ha conservado y se ha racionalizado precisamente para las necesidades que tiene la comunidad... Pasaba la gente, los talamontes, pasaban por aquí y por la otra calle, y como estaban talando para acá. Y todavía los señores esos que pasaban llenos de trozos nos saludaban. “Adiós” nos decían. Y ya, andaban hablando, había comentarios pues que dijeran: “Pues nos vamos a acabar el monte, y después siguen las mujeres”. La situación es que aquí se devastaron más de 20 mil hectáreas... El 15 de abril (de 2011), a diferencia de los años anteriores, esta vez sí se levanta toda la comunidad... un grupo de señoras, de mujeres, con jóvenes que van a misa a las 6 de la mañana, el 15 de abril, las mujeres a misa, los jóvenes a labores del campo, toman de manera valiente pues el inicio del movimiento, frenando el paso a estos camiones, más de 200 camiones a diario, bajando madera de manera ilegal... Inicia de una forma natural, no se planea nada, se siente, se vive, se ve... A siete los detuvieron y los metieron en un espacio del calvario, pero cuando ya iban a rescatarlos más tarde, el crimen organizado iba escoltado por la misma policía de Cherán. Ese día era la fiesta de la Virgen de Dolores y por último día que se truenan los cuetes en la mañana. Los cuetes no estaban preparados para esperar a los maleantes. Cuando ya iban a rescatar a los maleantes, pues una persona prende un cuete y ese cuete fue tiro certero para los maleantes ... Como sabíamos que se habían metido 30 camiones que iban en sentido contrario para ir a rescatar a los maleantes, nosotros cuando salimos empezamos a poner piedras en la calle para cerrar con obstáculos...a bloquear primero y en la noche ¿qué vamos a hacer? A prender fuego, y así empezaron las fogatas, el símbolo del levantamiento... Estamos recordando pues esos días que pasamos con miedo y a la vez en las fogatas pues nos poníamos platicando, fue muy bonito, con miedo, pero fue muy bonito. Es algo bueno que no se olvida y que valió la pena y que vale la pena seguir luchando. Las personas mayores se juntaban y también nosotros ahí nos poníamos, entonces ellos empezaban a contar anécdotas. Todos nos poníamos escuchando oyendo qué decían, aprendiendo sobre todo. Como una escuela, pero era un poco más bonito porque todos los padres se integraban, todos los niños, todas las familias, nadie quedaba fuera de ahí... Entonces se remueve todo, todos los sentimientos serían, se retomaron muchos recuerdos, se transmitieron muchos conocimientos que se habían perdido. Se recuperaron desde oficios a juegos tradicionales, vestimenta, el idioma, el purépecha, todo fue alrededor del fuego...

La verdad, nosotros nos sentíamos protegidos por el fuego, era como nuestra luz, era algo que nos acompañaba y que nos daba la fuerza, nos daba una fortaleza... Ahí es donde conversábamos, ahí es donde planeábamos, ahí es donde nosotros sacábamos acuerdos. Ahí es en donde nuestros grandes, nuestros abuelos nos dijeron: “las cosas no estaban bien como las estaban haciendo los partidos políticos. Antes no era así, antes era de esta forma, antes así nos organizábamos”. Ellos nos empezaron a decir cuál era su tipo de organización que ellos tenían y qué era lo que sí daba resultado y cómo deberíamos de cuidar. Ellos nos hablaban... hasta nos regañaban, nos decían: “ustedes ya se perdieron... esa no es la forma de vivir, ustedes ya ni ustedes mismos pueden determinar”. Y aparece toda aquella organización de cómo nuestra gente veía el error que estábamos cometiendo y a la vez quererlo enmendar, querer enseñarnos, y ahí fue donde aprendimos, a lo mejor no como ellos lo aprendieron, de otra forma. Cambian los tiempos, nosotros no lo aprendimos, pero de ahí retomamos muchas cosas de organización.

Desconocimos a las autoridades locales, desconocimos a la policía. Y nos organizamos de tal manera que nosotros tomamos las riendas de la comunidad, organizados solamente en comisiones y con funciones rotativas para que no fuéramos blanco del crimen organizado. Con esto nosotros nos defendimos: 189 fogatas, 4 barricadas que hasta el momento hoy funcionan como casetas de vigilancia en la comunidad.

Nosotros ahí permanecimos un año, un año en la calle. Ahí dormíamos, ahí velábamos, otros entraban. Primerito éramos todos. En los primeros días éramos todos. Pero yo no me alcanzo a explicar por qué no sentíamos cansancio. Perdimos la noción del tiempo, no sabíamos qué día era. No había nada. No había dónde ir a comprar. Todo lo que sacábamos, sacábamos de lo poquito que teníamos. Desde entonces sí nos dimos cuenta que el valor más grande es cultivar la tierra y estar preparados para cualquier cosa.

La ronda comunitaria andaba, pero nosotros llevábamos la palabra de fogata a fogata. “¿Cómo están? En nuestra fogata estamos así...” Y empezábamos como a las 9 de la noche a alentar a las demás fogatas, fuimos como unos 20. Era alentar. Yo siempre fui muy alegre de niña y a mí me gustó cantar... jamás me imaginé que yo iba a andar cantando por las fogatas. Además, jamás me imaginé que yo iba a andar cantando por las fogatas en mi lengua. Desde las fogatas me da más el entusiasmo de recuperar la lengua porque ahí fue donde yo me di cuenta de que dentro de nuestra lengua materna está el secreto de los purépechas. La lengua es una maravilla...

Ojalá que [esta historia] pues les sirva a otros espacios, que esto le sirva a la gente que está sufriendo, que esto le sirva a la gente que tiene la esperanza de un cambio.<sup>23</sup>

<sup>22</sup> Mario Cruz. Mesa Construcción de Paz. VI Seminario Mesoamericano de Comunicación Indígena. Huehuetenango, Iximulew (Guatemala), 30 de marzo de 2019.

<sup>23</sup> Historias debidas VIII: Adelaida Cucué Rivera - Yunuén Torres [Video] Canal Encuentro. Disponible en: <https://www.youtube.com/watch?v=Qyxq0hKNack&feature=youtu.be>

**sertull**   
FUNDACIÓN SERTULL A.C.

  
**CITSAC**  
Centro de Investigación en Tecnologías  
y Saberes Comunitarios



Redes por la  
Diversidad, Equidad  
y Sustentabilidad A.C.

**FRIEDRICH  
EBERT**   
**STIFTUNG**