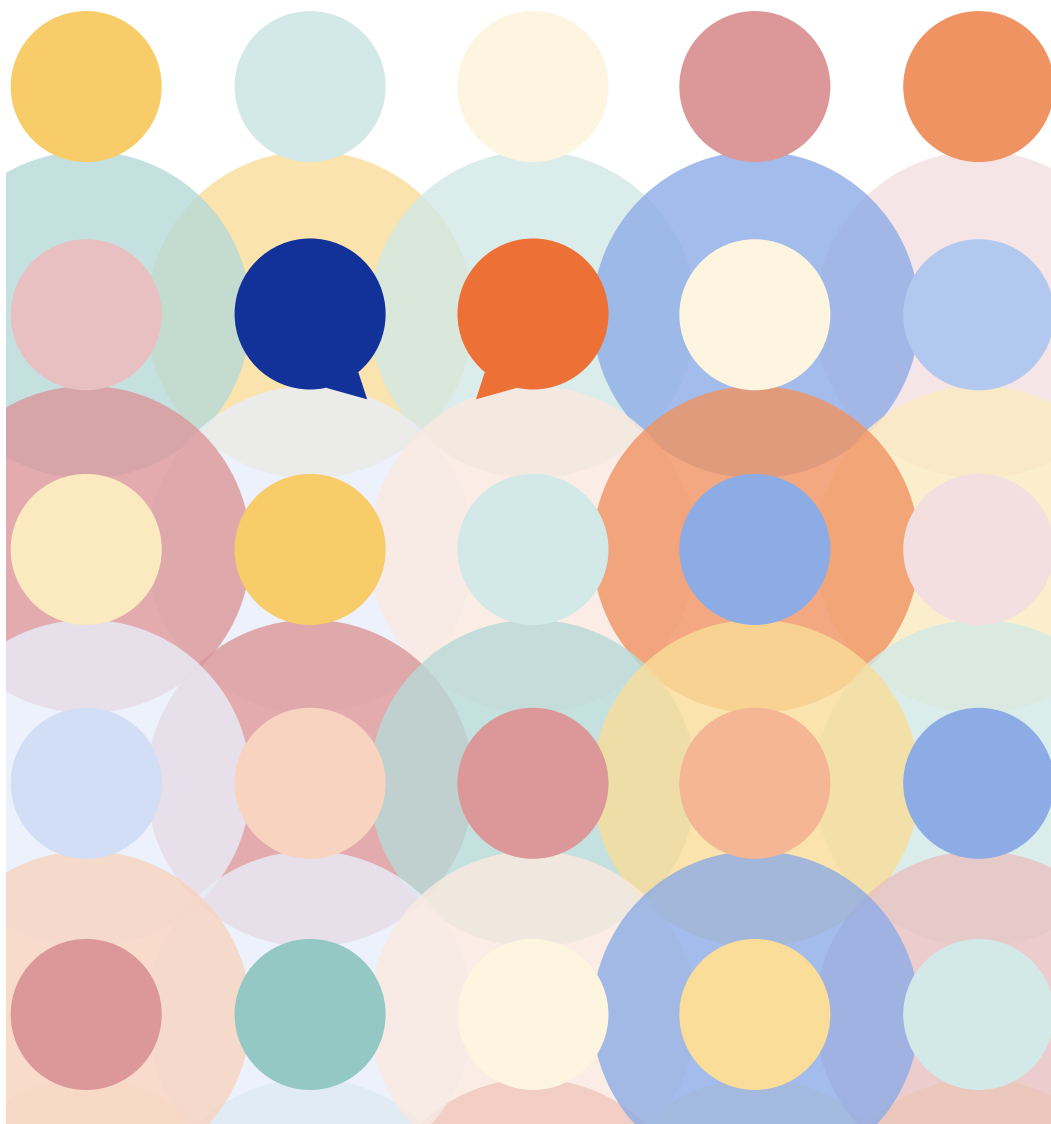




GUÍA INTRODUCTORIA

Comunicación para el Desarrollo orientada a gobiernos locales

Las opiniones expresadas en las publicaciones de la Organización Internacional para las Migraciones (OIM) corresponden a los autores y no reflejan necesariamente las de la OIM. Las denominaciones empleadas en esta publicación y la forma en que aparecen presentados los datos que contiene no implican, juicio alguno por parte de la OIM sobre la condición jurídica de ningún país, territorio, ciudad o zona citados, o de sus autoridades, ni respecto del trazado de sus fronteras o límites.

La OIM está consagrada al principio de que la migración en forma ordenada y en condiciones humanas beneficia a los migrantes y a la sociedad. En su calidad de organismo intergubernamental, la OIM trabaja con sus asociados de la comunidad internacional para: ayudar a encarar los crecientes desafíos que plantea la gestión de la migración; fomentar la comprensión de las cuestiones migratorias; alentar el desarrollo social y económico a través de la migración; y velar por el respeto de la dignidad humana y el bienestar de los migrantes.

Publicado por: Organización Internacional para las Migraciones

Av. Santa Fe 1460 Piso 5°

Ciudad Autónoma de Buenos Aires

C.P. C1059ABU Argentina

Tel: +54 (11) 4813-3330 / 4816-4596

Correo electrónico: iomcofargentina@iom.int

Internet: <https://argentina.iom.int/es>

Reservados todos los derechos. La presente publicación está disponible en virtud de la licencia Creative Commons Attribution-NonCommercial-NoDerivs 3.0 IGO (CC BY-NC-ND 3.0 IGO). *Si desea más información, consulte los derechos de autor y las condiciones de utilización.

La presente publicación no podrá ser utilizada, publicada o redistribuida con fines comerciales o para la obtención de beneficios económicos, ni de manera que los propicie, con la excepción de los fines educativos, por ejemplo, para su inclusión en libros de texto.

Autorizaciones: Las solicitudes para la utilización comercial u otros derechos y autorizaciones deberán enviarse a publications@iom.int.

* <https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/3.0/igo/legalcode>

CRÉDITOS

Organización internacional para las migraciones (OIM)

Oficina País para Argentina con Funciones de Coordinación

Alejandro Guidi, Jefe de Misión

Autores

Juan Pablo Schneider

Gimena Pérez Caraballo

Revisión de contenidos

Valeria Innocente

Diseño de tapa e interiores

Rosario Dulau

GUÍA INTRODUCTORIA

Comunicación para el Desarrollo orientada a gobiernos locales

●	Introducción	p.5
I	Fundamentos de la comunicación en políticas públicas participativas	p.6
I.1	Introducción a las teorías de la comunicación	p.8
I.2	Introducción a las teorías para el desarrollo	p.14
I.3	La Comunicación para el Desarrollo	p.18
2	Comunicar desde una perspectiva de derechos humanos, género y diversidad	p.23
2.1	Comunicar junto a personas migrantes	p.25
2.2	Comunicación intercultural	p.26
3	¿Cómo planificar una estrategia de Comunicación para el Desarrollo?	p.30
3.1	Ciclo de planificación de una estrategia de Comunicación para el Desarrollo	p.31
3.2	¿Qué herramientas ofrece la Comunicación para el Desarrollo?	p.38
4	Buenas prácticas y experiencias en Comunicación para el Desarrollo a nivel municipal	p.45
5	Decálogo para la correcta implementación de la perspectiva de Comunicación para el Desarrollo	p.49
●	Consideraciones finales	p.52
●	Referencias bibliográficas	p.53

Introducción

Esta guía tiene como objetivo acercar herramientas conceptuales, metodológicas y prácticas de la Comunicación para el Desarrollo (C4D, por sus siglas en inglés, en adelante CpD) a equipos técnicos municipales que trabajan en áreas gubernamentales vinculadas a la integración, al acceso a derechos y al desarrollo y gestión de políticas migratorias a nivel local. Desde una perspectiva situada, el material busca fortalecer las capacidades institucionales y comunitarias para acompañar procesos de diálogo y vinculación entre personas migrantes y agentes gubernamentales, a través del diseño e implementación de estrategias comunicacionales que promuevan la participación activa, el ejercicio de los derechos de todas las personas, la valoración e incorporación de la diversidad como elemento constitutivo de la vida social y el reconocimiento de las trayectorias migratorias presentes en los territorios.

La guía parte del entendimiento de la comunicación como un proceso relacional y transformador, clave para construir vínculos de confianza con las comunidades y para facilitar procesos de integración desde un enfoque de derechos humanos, género e interculturalidad. A lo largo del documento se presentan fundamentos de la CpD, ejemplos aplicados y recomendaciones prácticas para incorporar esta perspectiva de manera transversal en políticas, programas y proyectos que se desarrollen a nivel municipal. El trabajo con población migrante y comunidades de acogida requiere una escucha activa, sensibilidad cultural y la capacidad de generar proyectos donde la CpD no sea un complemento, sino un componente esencial para lograr intervenciones pertinentes, sostenibles y participativas.

En ese sentido, esta guía no solo ofrece herramientas técnicas, sino que invita a repensar la comunicación como un componente estratégico para el fortalecimiento de políticas a nivel local desde donde apalancarse para fomentar la participación activa de las comunidades y generar condiciones para que la diversidad de voces y trayectorias migrantes esté presente en intervenciones, estrategias y políticas públicas como parte constitutiva del tejido social comunitario.



Definir taxativamente qué implica comunicar puede resultar una tarea tan esquivada como infructuosa, dado que el acto comunicativo siempre es situado y contextual, por lo que su caracterización no puede desentenderse de la comprensión de sus fines y sus medios.

Sin embargo, podemos aproximar una primera noción que podría resultar tan general como afín a la idea de comunicación que trabajaremos en esta guía: **comunicar es poner en juego significados**. Esta definición, que puede resultar obvia, implica alejarnos de la idea de la mera transmisión de información para avanzar en dirección a una perspectiva centrada en el contenido de los mensajes y en las personas que lo reciben. Como veremos más adelante, no siempre la comunicación fue entendida de esta manera, lo que implica ya un posicionamiento teórico y, por lo tanto, una aproximación práctica a cómo implementaremos esta perspectiva.

Trabajar entonces desde la comunicación para la creación, fortalecimiento y desarrollo de políticas públicas participativas implica, en primer lugar, **la construcción de sentidos comunes entre los diferentes actores involucrados en el proceso**. Aquí se sitúa el primer desafío, ya que los sentidos son contruídos desde la influencia de la cultura, la lengua, los valores, los intereses y necesidades (UNICEF, 2006), por lo que su naturaleza compartida no es un hecho dado. El **trabajo desde la comunicación** consistirá, en primer lugar, en **entender e interpretar el origen y naturaleza de estas diferencias**, y en segundo lugar, trabajar para **construir un terreno** común que sirva como base para el diálogo desde donde intercambiar visiones y alcanzar acuerdos.

En los proyectos de construcción de políticas públicas participativas, **la puesta en común de un sentido y un horizonte compartidos** será lo que posibilite la movilización de voluntades y compromisos que toda iniciativa social requiere, así como el instrumento que permita encontrar los caminos para que su desarrollo sea efectivamente consensuado, y por lo tanto, responda a necesidades y demandas reales. La efectividad y apertura de este proceso será fundamental en el nivel de adhesión de la sociedad civil a la que busca dar respuestas, y por lo tanto, determinante del éxito que pueda tener el proceso a implementar.

Así, **la comunicación es entendida como una herramienta de transformación social**, que excede la finalidad instrumental de la difusión de información; es una dimensión transversal y constitutiva de todo proyecto social, que posibilita la **participación activa, el diálogo intercultural y la construcción colectiva de sentido**. Tal es la importancia cardinal que reviste la dimensión comunicacional en



este contexto que resulta imprescindible involucrar a las comunidades desde las etapas iniciales de un proyecto, permitiendo su reconocimiento como protagonistas y no solo como destinatarias, fortaleciendo así su capacidad de incidencia y apropiación de los procesos que las afectan.

La dimensión comunicacional también es clave para visibilizar las voces que históricamente han sido marginadas o silenciadas, especialmente **en contextos atravesados por desigualdades estructurales como los que viven muchas mujeres y personas con diversas SOGIESC migrantes**. A través de estrategias comunicativas inclusivas y participativas, es posible cuestionar estereotipos, promover representaciones más justas y generar vínculos de confianza entre actores institucionales y comunitarios, fundamentales para el éxito y la sostenibilidad de cualquier intervención social. Para ello, es necesario comprender que estas estrategias nunca serán modelos preconcebidos que aplicaremos en uno u otro caso, sino construcciones situadas y adaptadas a cada una de las comunidades y actores a interpelar, con mensajes, iniciativas y acciones específicas, idealmente co-construidas con la población destinataria, en base a una indagación profunda de sus intereses, deseos y motivaciones.

Además, una comunicación efectiva y situada favorece la circulación de saberes en múltiples direcciones, potencia el intercambio de experiencias y contribuye a la toma de decisiones informadas. En este sentido, integrar una enfoque específico sobre la CpD en el diseño, implementación y evaluación de los proyectos sociales no solo mejora su alcance e impacto, sino que otorga coherencia a los objetivos y principios del proyecto, al **garantizar que todas las voces puedan ser escuchadas y consideradas** en la construcción de políticas públicas más equitativas e inclusivas.

I. I - Introducción a las teorías de la comunicación

En tanto fenómeno teórico, la comunicación como disciplina ha sido abordada a lo largo de los siglos XX y XXI desde múltiples perspectivas, influenciadas por los contextos históricos, políticos y tecnológicos que marcaron cada período. Los diferentes marcos teóricos propuestos por cada enfoque ofrecen una comprensión distinta sobre el rol que ocupan elementos clave para el fenómeno comunicacional como el mensaje, los niveles de agencia de las audiencias y la función social de los medios, reflejando disputas sobre el poder, el conocimiento y la cultura.

Historizar los diferentes modelos y aproximaciones sobre la idea de comunicación permite, por un lado, desnaturalizar el proceso comunicacional, entendiéndolo como eje de un debate teórico y epistemológico amplio, que aún continúa vivo y dinámico.

A la vez, favorece la comprensión de la especificidad del abordaje que esta guía propone, marcando acercamientos y diferencias con otros modos de aproximación, que aunque *desplazados* por otras perspectivas, no resultan por completo obsoletos, guardando algún nivel de operatividad en determinados contextos y condiciones.

La siguiente historización, lejos de resultar exhaustiva, es un recorte que busca sintetizar las principales teorías, reuniéndolas según el grado de relevancia que otorgan al polo de la emisión (comprendiendo en éste tanto a la instancia productora del mensaje como al propio mensaje y al medio) o al polo de la recepción (incluyendo aquí a la audiencia y sus niveles de agencia sobre el mensaje y la construcción de sentido).

Como advertencia adicional, si bien se trata de una historización y por tanto, se presentan las escuelas cronológicamente, incluso con algunas referencias temporales, hemos evitado explícitamente la tentación de realizar una cronología estricta, ya que en la mayoría de los casos estas escuelas han trabajado sincrónicamente, superponiéndose temporalmente e incluso dialogando e influyéndose mutuamente. Creemos que en este sentido, construir una línea de tiempo con momentos estancos contribuiría a una confusión epistemológica, bajo la apariencia de cierto evolucionismo, con teorías sucesivas a las cuales se les podría atribuir un inicio y un fin fechado, lo que no refleja la realidad y no permite reflejar parte del dinamismo que nos interesa expresar:

De la aguja hipodérmica a la teoría de las mediaciones: el gran poder del mensaje

Podemos situar en los inicios del siglo XX los primeros intentos modernos por construir una teoría de la comunicación. Bajo la influencia de la propaganda política, en el contexto de la Primera Guerra Mundial, e influenciada por el auge del conductismo, las primeras conceptualizaciones sobre los efectos de la comunicación estuvieron signadas por abordajes esquemáticos y simplificadores, con énfasis en el mensaje y en el emisor. La imagen de la “aguja hipodérmica” fue la figura que sintetizó este enfoque, según el cual los medios ejercían un **efecto directo, inmediato y predecible** sobre las audiencias, relegadas a su vez a entidades pasivas y homogéneas que eran directamente influenciadas por los mensajes.

Aunque hoy se considera una visión simplista, esta teoría reflejó el temor sobre los efectos persuasivos de los medios masivos emergentes (radio, cine, prensa), especialmente al ser ejercidos por regímenes totalitarios.



Sin embargo, al no considerar la diversidad de experiencias, contextos y saberes de las audiencias, esta perspectiva pronto comenzó a ser cuestionada.

Unos años después, durante la década de 1940, la teoría de la comunicación da cuenta de la fuerte influencia que ejercían los desarrollos tecnológicos, donde físicos, matemáticos e ingenieros que trabajan en el universo de las telecomunicaciones desarrollan modelos teóricos para la transmisión de mensajes que intentan, a la vez, modelizar los modos de comunicación entre seres humanos.

En esta línea, transcurren los trabajos de **Claude Shannon** y **Werner Weaver**, en paralelo con los estudios de **Norbert Wiener** sobre cibernética, quienes buscaron en los fundamentos físicos de la transmisión de información a través de dispositivos electrónicos, transpolar los principios de la comunicación humana, intentando ponderar el valor informativo de un mensaje en base al mayor o menor caudal en el canal de comunicación.

Así, a pesar de la aparición de instancias que complejizan el modelo lineal de emisión-canal-recepción, el mensaje continúa siendo un elemento neutro a ser transmitido, sin relación alguna entre su contenido y los efectos en las audiencias.

Durante este mismo período, los estudios de **Paul Lazarsfeld** y la **Escuela de Columbia** introdujeron una visión más matizada del proceso comunicacional. En investigaciones como *The People's Choice* (1944), Lazarsfeld propone que los mensajes mediáticos **no modificaban directamente las opiniones del público**, sino que eran filtrados por **líderes de opinión** y condicionados por redes sociales preexistentes. De allí surge el modelo de los **dos pasos del flujo de la comunicación**, donde el mensaje primero llega a figuras de influencia dentro de una comunidad, quienes luego lo retransmiten a otros, moldeando su interpretación.

Este enfoque resalta que las audiencias no son pasivas, sino que interpretan los mensajes en función de su contexto social, político y cultural. El poder del mensaje queda relativizado, y comienza a reconocerse la **agencia de los receptores**, aunque todavía dentro de un marco funcionalista centrado en los efectos.

Las audiencias al poder. Teoría crítica y el rol ideológico de los medios

Entre las décadas del '40 y el '60, en plena vigencia del Paradigma de la Modernización, comienzan a emerger voces, desde la influencia del marxismo y otras teorías críticas, que ponen el foco en el carácter ideológico de los medios masivos, como agentes de **reproducción del orden social y las estructuras de poder**. Recuperando las nociones de los teóricos de la Escuela de Frankfurt, particularmente los trabajos de **Theodor Adorno, Max Horkheimer y Herbert Marcuse**, se propone una lectura crítica al capitalismo tardío y a la industria cultural, entendida como una forma de dominación que promueve el conformismo y la homogeneización de la cultura popular, donde las audiencias están subordinadas a mecanismos de control simbólico que inhiben el pensamiento crítico.

En diálogo con la teoría crítica, pero con un enfoque más empírico y situado, emergen los **estudios culturales** a partir de la década de 1960 en el Reino Unido, especialmente en el **Centro de Estudios Culturales Contemporáneos de Birmingham**. Figuras como **Stuart Hall, Raymond Williams y Paul Gilroy** propusieron entender la comunicación como un proceso cultural, atravesado por relaciones de poder pero también por posibilidades de **resignificación, resistencia y apropiación** de los mensajes y los sentidos por parte de las audiencias.

Uno de los aportes más influyentes es el modelo de **codificación/decodificación** de Stuart Hall (1973), que plantea que los mensajes emitidos por los medios no son simplemente recibidos tal como fueron producidos, sino que pueden ser **interpretados de formas diversas** según la posición cultural, ideológica y social de cada receptor. Hall propone tres tipos de lecturas: **hegemónica/dominante** (aceptación del mensaje dominante), **negociada** (aceptación parcial) y **oposicional** (resistencia y reinterpretación).

Otra corriente destacable es el enfoque etnometodológico, representado por referentes como **Harold Garfinkel**, desde donde se proponía un abordaje de las motivaciones cotidianas que llevan a los sujetos a la acción, así como el sentido que estos sujetos daban a sus prácticas, en un acto de reflexividad, lo que implicaba también una puesta en valor del contexto en el que las acciones son emprendidas, y por lo tanto, en la construcción del sentido de esa acción. En este esquema, el hecho social está fuertemente determinado por las interacciones, las prácticas discursivas y las



interpretaciones que los sujetos dan a su quehacer cotidiano, poniendo al **sentido construido socialmente** en el centro del análisis.

Los estudios culturales marcaron un giro hacia la **centralidad de las audiencias** como agentes activos, reconociendo que los sentidos no se imponen de manera unívoca. También colocaron en el centro la noción de **identidad, representación y diferencia**, claves para entender los medios como escenarios de disputa simbólica. Este enfoque es especialmente relevante para la CpD, ya que permite pensar en sujetos diversos, en procesos participativos y en la importancia de la cultura como campo de lucha por el reconocimiento.

Hacia fines de la década del '70, comenzaba a resultar evidente que la influencia de los medios masivos, por sí sola, no alcanzaba a generar los efectos esperados según el Paradigma Dominante, lo que dió lugar, paulatinamente, a cambios en la concepción de la comunicación al interior de las instituciones, cambios que no se cristalizaron hasta al menos una década después, con la llegada de perspectivas que buscaban equilibrar los énfasis puestos exclusivamente en la producción como también exclusivamente en la recepción, para plantear esquemas dialógicos, participativos y negociados.

Durante las décadas de los '80 y '90, América Latina fue también un territorio fértil para la teoría comunicacional, proponiendo lecturas novedosas que ponían el foco en la capacidad de *negociación, apropiación/reapropiación* de los mensajes, como las teorías de la *hibridación* de Néstor García Canclini, quien propone revisar los mecanismos de *mestizaje comunicacional* que las audiencias latinoamericanas realizan, en un ejercicio de apropiación negociada de los contenidos globales, adaptándolos a prácticas culturales locales.

La comunicación digital: desde la descentralización y la participación, a los algoritmos y las IA

Con la expansión de las tecnologías digitales y de las redes sociales desde la década de 1990, se abre una nueva etapa en las teorías de la comunicación. La irrupción de Internet transforma las dinámicas tradicionales emisor-receptor, generando expectativas según las cuales estos cambios darían lugar a una comunicación más **horizontal, interactiva y descentralizada**. Nace la idea del *prosumidor*, término acuñado por Alvin



Toffler en la década del '80 y revalorizado con posterioridad, según la cual las audiencias comienzan a tener un rol activo, convirtiéndose a la vez en **productoras de contenidos** (además de consumidores, de ahí el neologismo), generando sus propias narrativas a través de blogs, redes sociales, podcasts, etc.

Al mismo tiempo, el potencial de masificación que genera la tecnología habilita la idea de la **globalización de la comunicación** (Mattelart, 1997), en línea con los fenómenos de globalización de los flujos financieros, también posibilitados por las nuevas tecnologías, donde se desbordan los límites de los Estados. Las ideas de *red global* comienza a pregar en el ideario contribuyendo a la construcción de un nuevo marco interpretativo, ligado a una visión liberal del mundo, que también supone un desplazamiento de la figura de la audiencia a la del **consumidor de información**.

La magnitud de los cambios a nivel social y cultural que estas nuevas tecnologías generaron, motivaron el desarrollo, en el año 2003, de la Cumbre Mundial sobre la Sociedad de la Información, dedicada a poner al servicio del desarrollo el potencial que las nuevas Tecnologías de la Información y la Comunicación (TICs) parecían ofrecer en materia de democratización de las voces, particularmente para poblaciones postergadas.

Hoy, a más de 20 años de esa Cumbre, los riesgos iniciales que representaba la **brecha digital** han dado lugar a otros motivados por el exceso de información. Este fenómeno traslada la barrera en el acceso a la información por “escasez” a la dificultad de encontrar información de calidad debido a la sobreabundancia, lo que da enorme vigencia a las teorías sobre la **economía de la atención**, según las cuales el verdadero valor buscado por las marcas pasa a ser el espacio mental de los consumidores, dada la competencia cada vez mayor de contenidos (Simon, 1971).

Sumado a estos fenómenos, surgen efectos propios de la emergencia de las redes sociales, tal como la **hiperfragmentación de las audiencias**, generando **burbujas de eco**, promovidas por la segmentación algorítmica, donde la información circula y se retroalimenta, produciendo efectos de sobre representación y sesgos de confirmación.

Más recientemente, la emergencia de las *fake news* como instrumento para la manipulación de la opinión pública, sumado a la potencia de las tecnologías como las IA generativas para el desarrollo de imágenes y piezas





audiovisuales con alto potencial de verosimilitud, generan efectos tan novedosos como problemáticos, que modifican por completo el mapa de la comunicación, potenciando enormemente su poder, con profundo impacto en la política, la economía y la sociedad en general.

Las teorías contemporáneas sobre la comunicación y sus efectos en la sociedad intentan abordar estas complejidades, enfrentando el enorme desafío de comprender cómo se configuran las nuevas formas de participación ciudadana y **cómo se reorganiza el poder simbólico en una era de hiperconectividad**, junto a los efectos de los nuevos modos de socialización atravesados por la virtualidad.

1.2 - Introducción a las teorías para el desarrollo

En sintonía con el recorrido establecido sobre las principales teorías que permiten dar cuenta de la conceptualización sobre la comunicación en la historia reciente, presentaremos a continuación las principales corrientes en materia de desarrollo de las sociedades.

Si bien las reflexiones sobre las prácticas para el mejoramiento de la calidad de vida de las comunidades y el bienestar de sus individuos, así como las estrategias para alcanzar el máximo potencial de una sociedad son tan antiguas como la humanidad misma, existe un consenso en la literatura respecto a fechar, en los debates posteriores a la II Guerra Mundial, las primeras conceptualizaciones modernas sobre el desarrollo, de la mano de la configuración geopolítica que tuvo como consecuencia el final de la guerra (McCall, 2011, FAO, 2007, Mefalopulos, 2008).

A continuación, repasaremos las tres principales corrientes reconocidas en la literatura sobre desarrollo, las cuales divergen centralmente respecto al centralismo de la economía como variable para el desarrollo, así como sobre el nivel de involucramiento de las poblaciones sobre las decisiones estratégicas que una política de desarrollo debe contemplar.

La carrera por el desarrollo: el Paradigma de la Modernización

Como mencionamos, hacia mediados del siglo XX, puntualmente como consecuencia de la división geopolítica del mundo que trazó la Segunda Guerra Mundial, los países aliados comienzan a pensar un modelo de reconstrucción global, que permita a las naciones menos aventajadas económicamente gozar de los avances de aquellas que contaban con un potencial económico superior.



El contexto en el que surgen estas ideas es indistinguible del contenido de las mismas y de la dirección que estas primeras nociones de desarrollo tendrían. Según el **Paradigma de la Modernización** (McCall, 2011; FAO, 2007; Mefalopulos, 2008), el mundo podría dividirse en países desarrollados y no desarrollados, siendo la causa de este último fenómeno un retraso por parte de los países desaventajados respecto a las prácticas, concepciones y políticas que los países “modernos” aplicaban. Tal fue el nivel de penetración de este modelo y su difusión en Occidente, que también es conocido con el nombre de **Paradigma Dominante**.

Para suplir esta “falencia”, el **Paradigma de la Modernización** planteaba una solución mediante la **transferencia de conocimientos** desde los países más favorecidos a los menos avanzados. A través de la difusión de sus **sistemas de valores, su modelo económico, sus prácticas culturales**, se generarían cambios tanto a **nivel gubernamental como individual**, que permitirían dejar de lado prácticas culturales tradicionales y las creencias asociadas, las que resultaban, para este modelo, un impedimento para la modernización. En palabras de Mefalopulos (2008), la concepción de desarrollo de este paradigma “era lineal, basada en la confianza en la ciencia, la razón, la tecnología y el libre mercado”, con una **particular ponderación sobre el factor económico** como explicación principal para el desfasaje en la división global de la riqueza.

Existió una correspondencia de enfoques entre el **Paradigma de la Modernización** y las **teorías de la comunicación contemporáneas a este enfoque**, dado que ambas aproximaciones suponían que la difusión de información era la estrategia privilegiada para *modernizar* a los países, poniendo particular foco en la importancia de los **medios de comunicación como agentes modernizadores**, en tanto promotores de los cambios de actitudes y creencias de los sujetos. Mayor penetración mediática equivalía a un mayor potencial de modernización, al punto tal utilizar el índice de consumo de medios, medido a través de la cantidad de periódicos, receptores de radio, equipos de televisión y butacas de cine en un país dado, como un indicador de su desarrollo.

Centro y periferia: dependencia estructural y desigualdad

Con Latinoamérica como epicentro de reflexión, como fruto de la revolución intelectual de la década del ‘60, surgen voces que buscan resignificar el enfoque que planteaba una división entre países desarrollados



y subdesarrollados, por una mirada estructural que divide a los Estados en términos de “centro-periferia”, dos polos indivisibles en tanto mutuamente interrelacionados.

Así nace la **Teoría de la Dependencia** (FAO, 2007; Mefalopulos, 2008, Waisbord, S/F), que desde una lectura sistémica de la división global del trabajo y una perspectiva estructural, que **perpetúa los vínculos coloniales**, propone una interpretación de las asimetrías entre países como producto de las condiciones históricas, económicas y políticas específicas de dominación, atribuyendo a los países *dominados* un rol subsidiario, mayoritariamente como proveedor de materias primas y mano de obra económica para el desarrollo de la industria de los países ricos, lo que reproduce y extiende la brecha entre ambos polos.

Como respuesta a este fenómeno, surgen diferentes iniciativas, como el movimiento de Países no Alineados o el movimiento de los países del *tercer mundo*, que buscaban fortalecer la autonomización de los países periféricos mediante la autodeterminación cultural, social y política.

A través de la formación de **nuevas alianzas políticas** y la sustitución de importaciones como respuesta económica, se buscó en un mismo movimiento fortalecer los lazos entre países periféricos y debilitar los vínculos de dependencia respecto a las potencias mundiales.

En términos comunicacionales, si bien proponía un cambio en el esquema global de la circulación de la información, la **Teoría de la Dependencia** también atribuyó un **rol excesivo a la influencia de los medios masivos de comunicación como instrumento**, solo que proponía un cambio de control en su propiedad y la producción del mensaje, a favor de los países periféricos, pero sin cuestionar en profundidad la mirada lineal de la comunicación desde un polo emisor a otro receptor ni considerando la necesidad de una comunicación más horizontal, participativa y comunitaria.

El paradigma participativo como síntesis

Hacia fines de la década del ‘80 e inicios de la década del ‘90, una nueva perspectiva sobre el desarrollo comienza a prevalecer, particularmente como **consecuencia de las reconfiguraciones geopolíticas que hacen estallar la polarización del orden mundial** y la división Occidente/Oriente, o capitalismo/comunismo como grandes organizadores globales.



Así surgen **perspectivas multipolares**, que ponen el foco en lo **local y comunitario como nivel de intervención**, y profundizan en la necesidad de encontrar respuestas por fuera de la determinación económica que tanto las teorías de la modernización como de la dependencia ofrecían. Así surge el Paradigma Participativo (FAO, 2007; Mefalopulos, 2008), que establece una creciente importancia a los factores no económicos, presentes pero subestimados en las teorías previas, como la **influencia de la cultura, la educación, las prácticas comunitarias** y sus perspectivas sobre los modelos de vida.

Sin embargo, como su nombre lo indica, tal vez la característica más saliente de esta nueva propuesta sea su intención de **otorgar mayor agencia a los individuos y los grupos sociales**, desde un enfoque que buscaba abordar el desarrollo desde una escala comunitaria. A diferencia de las perspectivas previas, este enfoque emergente **no tiene vocación de presentarse como una gran teoría universal** del desarrollo que ofrezca un esquema interpretativo de orden global, sino que busca desentrañar los mecanismos para establecer respuestas efectivas a nivel operativo, con énfasis en los procesos aplicados a través de programas para el desarrollo social, con “énfasis en las personas, una visión endógena del desarrollo, atención sobre el poder y los derechos” (Mefalopulos, 2008).

Entre los principales objetivos que este viraje hacia lo horizontal buscó conseguir, se encontraba la **intención de empoderar a las comunidades**, no solo desde una perspectiva de derechos, sino también desde el convencimiento de que involucrar a las personas en los procesos que afectan su vida cotidiana **tiene un enorme impacto en su efectividad y sostenibilidad**. El cambio de escala de lo nacional o global a lo comunitario también tenía un efecto en la relación de costos de las iniciativas, lo que permitía una **mayor agilidad en la implementación**.

Como consecuencia de esta intención de establecer una lógica participativa y horizontal, este paradigma implementa un **enfoque comunicacional de dos vías**, donde no solo **desaparece la idea de la audiencia como agente pasivo**, sino que la convierte en un actor que participa activamente desde un rol determinante para la construcción y definición de los procesos sociales. **La comunicación se torna dialógica**, debilitando el rol del “experto” en beneficio de saberes situados que se co-construyen, considerando los aportes de cada grupo participante como igualmente válidos y necesarios.



El poder otorgado a las comunidades es creciente, junto con la capacidad de toma de decisión en la definición de lo que ellas mismas consideran un modelo de vida óptimo y los modos de alcanzarlo.

Sin embargo, estos principios encontraron **desafíos a la hora de ponerlos en práctica**, dado que la propia idea de lo que significa la participación puede diferir entre técnicos, tomadores de decisiones, teóricos y otras personas que, incluso desde la mayor voluntad de implementar políticas o estrategias con vocación horizontal, no alcanzan acuerdos en lo que ello implica en la práctica y el nivel de involucramiento que es deseable, necesario y posible en cada oportunidad.

1.3 - La Comunicación para el Desarrollo

En línea con las diferentes conceptualizaciones sobre la idea de desarrollo social que hemos repasado, las primeras aproximaciones teóricas sobre los aportes de la comunicación al desarrollo también tuvieron su origen en perspectivas ligadas a la idea de modernización, bajo el entendimiento de que la difusión de información, principalmente a través de los medios masivos, generaría efectos transformadores en las personas y las sociedades.

Estas primeras conceptualizaciones de la CpD, de la mano de teóricos como Daniel Lerner, a fines de la década del '50, **depositaban la confianza en el carácter modernizador** que las ideas en materia de educación, política y economía vigentes en los países desarrollados, tuvieran sobre los países en desarrollo. Para ello era fundamental el rol de los medios de comunicación como agentes aceleradores de este proceso, a un punto tal que sus niveles de presencia y penetración fueron considerados como indicadores del desarrollo social.

Paulatinamente, estas conceptualizaciones **fueron sucedidas por perspectivas más dialogales y participativas**, destacando el carácter negociado del cambio social, y reconociendo la importancia de conceptos como la identidad cultural local de las comunidades y la democratización y participación en todos los niveles (internacional, nacional, local e individual).

Es desde este entendimiento que en 1988, el Sistema de Naciones Unidas estableció la creación de la **Mesa Redonda Interinstitucional de las Naciones Unidas sobre Comunicación para el Desarrollo**, el primer mecanismo que institucionalizaría esta perspectiva al interior de la organización y que resultó fundamental para el intercambio de ideas y estrategias sobre cómo la comunicación puede contribuir a un desarrollo más equitativo y sostenible.

Este espacio, aún en vigencia, sentó las bases para numerosas iniciativas y foros de intercambio donde las agencias, fondos y programas de las Naciones Unidas intercambian experiencias sobre el rol de la comunicación en el marco de los proyectos de desarrollo que ejecutan.

Sin embargo, y a pesar de la importancia de este paso fundante en la disciplina, **no fue sino hasta 1997 que las Naciones Unidas adoptaron mediante la Resolución 51/172 de la Asamblea General, la siguiente definición formal de CpD:**

La comunicación para el desarrollo destaca la necesidad de apoyar los sistemas de comunicación recíproca que propicien el diálogo y permitan que las comunidades se manifiesten, expresen sus aspiraciones e intereses y participen en las decisiones relacionadas con su desarrollo (ONU, 1997, p. 2).

Heredera de las conceptualizaciones dialogales y participativas sobre el desarrollo, esta definición resulta una **clara toma de posición sobre el rol de la comunicación como elemento facilitador del intercambio**, en el marco de una perspectiva donde son las **propias comunidades quienes deben ser agentes activos en la definición de lo que, para ellas mismas, implica el desarrollo y los medios para alcanzarlo.**

Otro hito posterior, de gran relevancia para afianzar esta perspectiva al interior de las Naciones Unidas, fue el **Congreso Mundial sobre Comunicación para el Desarrollo**, organizado en Roma en 2006. En este congreso, la CpD fue definida como:

Un proceso social basado en el diálogo mediante una amplia gama de herramientas y métodos. También persigue un cambio en distintas áreas como escuchar, generar confianza, intercambiar conocimientos y capacidades, construir procesos políticos, debatir y aprender para lograr un cambio sostenido y significativo. No tiene que ver con las relaciones públicas o la comunicación corporativa. (ONU, 2011, p. 2).

Esta definición amplía el alcance de la CpD para incluir **escuchar, generar confianza, intercambiar conocimientos y capacidades, construir procesos políticos, debatir y aprender para lograr un cambio sostenido y significativo**, distinguiéndola explícitamente de las relaciones públicas o la comunicación corporativa.

En este sentido, reconocemos 4 objetivos principales de la CpD:

- **Facilitar el acceso a la información y al conocimiento**

Existe un vínculo directo entre el **acceso a información de calidad y el nivel de desarrollo social que las personas pueden alcanzar**. La brecha informacional y tecnológica es un factor que la CpD debe atender y para el



que cuenta con valiosas herramientas de intervención. Es fundamental considerar **todas las dimensiones que hacen a la accesibilidad de la información** para que una población determinada pueda realmente hacer uso y apropiarse de ella: el idioma y lenguaje utilizado, los canales de difusión por los que circula, la adaptación a la cultura y prácticas locales, entre otras.

- **Promover la participación**

El involucramiento de la sociedad civil local en todas las etapas del desarrollo de políticas públicas, tal como veremos más adelante, resulta imperioso no sólo en términos de derechos, sino como factor decisivo para un diseño efectivo, que **atienda a necesidades y deseos reales de las poblaciones involucradas**. Esto impactará también en la adopción de los cambios y decisiones tomadas, contribuyendo al sostenimiento y duración de las políticas implementadas.

- **Empoderar a las poblaciones excluidas**

Uno de los principios centrales de la CpD es **promover la genuina participación de todas las personas involucradas**, lo que supone romper con las asimetrías entre voces y la jerarquización de la representación. Todas las opiniones y perspectivas deben estar en un pie de igualdad y ser consideradas como insumos en cada una de las etapas de desarrollo de la política pública. adas como insumos en cada una de las etapas de desarrollo de la política pública. Esto implica **prestar particular atención a las voces habitualmente excluidas**, como las mujeres, adultos mayores, personas con diversas SOGIESC, personas migrantes, entre otras.

- **Incidir en políticas públicas**

Uno de los objetivos centrales, a los fines de esta guía, es la capacidad de la CpD de **aportar herramientas y perspectivas que promuevan un intercambio fluido, horizontal y abierto entre autoridades, decisores y la sociedad civil**. El diálogo entre actores interesados e involucrados, desde una posición de igualdad, escucha abierta y genuina, y valoración de los diversos saberes y conocimientos permitirá que las demandas sociales se conviertan en soluciones para el conjunto de la población.

En la actualidad, la CpD se considera un **motor crucial para el desarrollo humano** que prioriza los sistemas y procesos de comunicación que permiten a las personas **deliberar y expresar su opinión sobre asuntos importantes de su propio bienestar**. Su papel en los procesos de empoderamiento la distingue de otras formas

de comunicación y la convierte en una parte esencial de los programas dirigidos a alcanzar los **Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS)** y otras prioridades de desarrollo de manera equitativa y sostenible.

Siguiendo la conceptualización propuesta en el manual “Comunicación para el Desarrollo. Fortaleciendo la eficacia de las Naciones Unidas” (McCall, 2011), son cuatro hoy los enfoques principales que las agencias, fondos y programas de las Naciones Unidas implementan en esta materia:

- **Comunicación para el cambio de comportamiento (CCC):**
Este abordaje es un “proceso interactivo para desarrollar mensajes y enfoques a través de la conjunción de canales de comunicación con el objetivo de fomentar y preservar comportamientos positivos y adecuados.”
- **Comunicación para el cambio social (CCS):**
Este planteo destaca el diálogo como idea fundamental para el desarrollo y la necesidad de facilitar la participación y el empoderamiento de las personas en situación de vulnerabilidad. Utiliza enfoques participativos. Subraya la importancia de la comunicación horizontal, el papel de las personas como agentes del cambio y la necesidad de estrategias de negociación y de alianzas. Se centra en los procesos de diálogo, mediante los cuales, las personas pueden superar obstáculos e identificar vías que les ayuden a alcanzar los objetivos fijados por ellas mismas. A través de estos procesos de diálogo público y privado, todos los miembros de la sociedad civil (mujeres, hombres, niñas y niños) definen quiénes son, qué quieren y necesitan y qué debe cambiar para conseguir una vida mejor.
- **Fortalecimiento de un entorno propicio para los medios y las comunicaciones:**
Este enfoque pone de relieve la necesidad de reforzar las capacidades de comunicación, incluidas la infraestructura profesional e institucional para propiciar: i) medios libres, independientes y pluralistas al servicio del interés público; ii) amplio acceso público a una variedad de medios y canales de

comunicación; iii) un entorno regulado y no discriminatorio del sector de las difusiones; iv) sistemas de rendición de cuentas de los medios; v) libertad de expresión mediante la cual todos los colectivos puedan manifestar sus ideas y participar en debates sobre desarrollo y procesos de adopción de decisiones.

- **Comunicación para la incidencia:**

Esta perspectiva propone la organización de acciones con el objetivo de influenciar el clima político, decisiones de procesos políticos y programas, percepciones públicas sobre normas sociales, decisiones sobre asignación de fondos y apoyo comunitario, así como empoderamiento en asuntos determinados. Es un medio que busca el cambio en la gobernabilidad, las relaciones de poder, las relaciones sociales, las actitudes e incluso el funcionamiento institucional. Mediante procesos de incidencia vigentes, que deberían incorporarse en una estrategia general de CpD, se ejerce influencia sobre los responsables políticos y los dirigentes sociales y políticos en todos los niveles para crear y preservar entornos legislativos y políticos propicios y asignar recursos de manera equitativa.

Si bien la CpD tiene lugar como perspectiva dentro de estrategias, programas e iniciativas con muy diversas finalidades, como la seguridad alimentaria, la adaptación climática, la reducción de la pobreza, entre muchos otros, una de las áreas de intervención con **mayor potencial para la aplicación de este enfoque es la promoción de la participación ciudadana en la definición de políticas públicas** (*policy change*, por su nombre en inglés).

A través de este abordaje, la CpD acompaña los esfuerzos que los gobiernos de diversos niveles implementan hacia una construcción de políticas públicas de corte horizontal y consultivo, con fuertes componentes de participación comunitaria. Los mecanismos y herramientas de la CpD resultan una perspectiva constitutiva en la planificación de este tipo de procesos participativos, promoviendo el diálogo entre actores sociales y gubernamentales, como veremos en el capítulo 3.

2

**Comunicar desde una
perspectiva de derechos humanos,
género y diversidad**



Adoptar una perspectiva basada en los derechos humanos, el género y la diversidad en las prácticas comunicacionales implica reconocer que **toda acción comunicacional es también una acción ética y transformadora**. Esta perspectiva invita a preguntarse constantemente quiénes tienen espacios para expresar su voz, quiénes son representados/as, cómo y para qué, prestando particular atención a las voces habitualmente excluidas, como las mujeres, las personas mayores, personas con diversas SOGIESC, las personas migrantes, entre otras. En el trabajo con población migrante y comunidades de acogida, estas preguntas son fundamentales, ya que se trata de grupos que muchas veces enfrentan **barreras estructurales que se intersectan y que obstaculizan el ejercicio de sus derechos** y la participación plena en los espacios sociales, institucionales y mediáticos.

La diversidad no se reduce a un conjunto de diferencias como el origen nacional, la lengua, la religión o el color de piel. Abarca también las **trayectorias, saberes, identidades de género y formas de ser, estar y vincularse** en el mundo. Comunicar con lo diverso implica reconocer estas diferencias sin convertirlas en un obstáculo o una amenaza, sin reducirlas al exotismo y sin reproducir estereotipos y prejuicios. Supone establecer vínculos desde el respeto, la apertura y la escucha activa, evitando imponer una mirada única o hegemónica. En contextos interculturales, la comunicación se vuelve un puente para el encuentro ya que requiere sensibilidad para comprender diferentes marcos de referencia, disposición para dialogar con lo que no conocemos y creatividad para generar formas más accesibles y empáticas en el intercambio.

Incorporar estas perspectivas implica también revisar críticamente los enfoques, lenguajes y representaciones que utilizamos, evitando generalizaciones o narrativas que refuercen las desigualdades, la discriminación y la xenofobia. La comunicación que adopta estos enfoques no solo informa, sino que **visibiliza y promueve la participación activa de todas las personas**, especialmente de aquellas históricamente invisibilizadas o marginadas.

En este sentido, comunicar desde un enfoque de derechos implica generar condiciones para que las personas migrantes y las comunidades locales sean escuchadas, reconocidas y protagonistas en los procesos que las involucran. Esto requiere analizar las formas en que **se produce, circula y se accede a la información**, así como preguntarse por el impacto de las eventuales estrategias de participación y diálogo intercultural que se hayan utilizado en el pasado.

Para que estas perspectivas se traduzcan en prácticas sostenibles, es necesario que la comunicación sea entendida como una responsabilidad institucional compartida y no como una tarea aislada o secundaria. Esto implica **desarrollar**

capacidades dentro de los equipos técnicos, establecer criterios claros para la producción y circulación de información, y sostener procesos que fortalezcan el vínculo entre el Estado y las comunidades, desde la confianza y la transparencia. En esta línea, es clave incorporar un enfoque de rendición de cuentas a las poblaciones afectadas (AAP, por sus siglas en inglés), que promueva la participación efectiva, la corresponsabilidad y el diálogo continuo con quienes forman parte de las intervenciones.

2.1 - Comunicar junto a personas migrantes

Una comunicación verdaderamente inclusiva requiere trabajar desde los principios de la Planificación Basada en la Comunidad (CBP, por sus siglas en inglés),¹ reconociendo a las **personas migrantes como protagonistas activas en la construcción de mensajes, narrativas y soluciones**. Esto implica generar espacios de diálogo genuino, donde se escuchen sus voces, necesidades y prioridades, y donde puedan ejercer su derecho a participar en todas las etapas de las intervenciones. Comunicar junto a las personas migrantes es también **construir relaciones de confianza, fomentar su autonomía y fortalecer sus capacidades para incidir en su entorno**.

Para que este trabajo conjunto sea posible, es fundamental reconocer y valorar los saberes, lenguajes y formas de expresión que las personas migrantes traen consigo. **Estos saberes no deben ser considerados como elementos “complementarios”**, sino como insumos centrales para co-construir estrategias comunicativas pertinentes, potentes y con anclaje territorial. Esta valoración es crucial para desafiar la **colonialidad del saber** (Lander, 2000), la cual ha configurado históricamente una jerarquía epistémica donde ciertos conocimientos son legitimados y otros deslegitimados en función de su origen geográfico y cultural. Esta dinámica se inscribe en un ejercicio de poder que contribuyó a la clasificación social de la población mundial sobre la base de la idea de raza (Quijano, 2000), estableciendo una **jerarquía de conocimientos**, relegando los saberes no-europeos al pasado o considerándolos "pre-científicos". De ahí la necesidad de cuestionar las lógicas verticales de intervención y promover una redistribución epistémica que reconozca la legitimidad de otros saberes (Castro-Gómez & Grosfoguel, 2007).

Reconocer y visibilizar los saberes migrantes es, por tanto, un acto de deconstrucción necesario frente al orden hegemónico que históricamente ha excluido y subordinado otras formas de entender el mundo. Solo al trascender esta **visión**

¹ - Para profundizar en este enfoque, véase OIM (2022). *Participación en la Práctica: Manual de Planificación de Base Comunitaria para Partenariados*. Disponible en: https://migrantprotection.iom.int/system/files/resources/de25196f-67a0-4aab-bfcd-c8e89b05efc0/document/CBP%20Manual%20_%20External%20_%20Spanish.pdf?type=node&id=2881&lang=en



eurocéntrica de la modernidad, **que clasifica las diferencias culturales como "atrasos" o "carencias"**, se puede aspirar a la formulación de políticas públicas pertinentes e inclusivas, construidas en base al diálogo y a la valoración de las diversas realidades de las poblaciones en los territorios. Así, incluir activamente a las personas migrantes en los procesos de comunicación -como fuentes, portavoces, creadoras de contenido o facilitadoras de diálogo- no solamente transforma las narrativas dominantes al desafiar la jerarquización impuesta, sino que contribuye a disputar sentidos, ampliar miradas y enriquecer los imaginarios colectivos sobre la migración, los procesos de integración y el rol de las comunidades de acogida, fomentando una gobernabilidad que respete y potencie la diversidad y permita construir políticas públicas más equitativas.

A su vez, es necesario comprender las dinámicas entre personas migrantes y comunidades de acogida, **reconociendo tanto las barreras que dificultan la integración** (lingüísticas, culturales, institucionales o simbólicas), **como las oportunidades que surgen del encuentro intercultural**. Las estrategias comunicacionales deben adaptarse a los contextos específicos, identificando canales adecuados, formas culturalmente pertinentes y mecanismos accesibles para facilitar la interacción. En este apartado, resaltaremos la importancia de no trabajar desde perspectivas unidireccionales y estandarizadas, sino de construir en conjunto, **respetando tiempos, saberes y realidades locales**, y promoviendo procesos que favorezcan la cohesión social y el reconocimiento mutuo.

2.2 - Comunicación intercultural

El enfoque intercultural reconoce la diversidad como un valor y una fuente de riqueza para las sociedades. Supone **ir más allá de la mera coexistencia** entre personas con diferentes orígenes culturales con el fin de generar condiciones de diálogo, reciprocidad y aprendizaje mutuo que permitan construir espacios comunes de convivencia. Este enfoque promueve relaciones horizontales, el respeto por los derechos y los saberes de todos los grupos culturales, y **la transformación de prácticas institucionales que pueden reproducir estereotipos, prejuicios y discriminación**. Al mismo tiempo, la perspectiva intercultural invita a revisar críticamente los lugares de enunciación desde los que se comunica, reconociendo que no todas las voces parten del mismo lugar ni tienen las mismas posibilidades de ser escuchadas o de incidir. En ese sentido, reconocer las relaciones de poder, los privilegios y las formas de opresión que atraviesan los vínculos comunicacionales es un paso fundamental (OIM, 2020).

Dentro de las diversas aproximaciones que podemos encontrar acerca del enfoque intercultural, es crucial distinguir dos posiciones: la **interculturalidad funcional** y la **interculturalidad crítica**. La interculturalidad funcional, a menudo concebida para promover el diálogo y la tolerancia, se caracteriza por **reconocer la diversidad cultural únicamente para incluirla dentro de la estructura social hegemónica ya establecida**, buscando homogeneizar las diferencias e insertarlas en el sistema existente sin cuestionar las causas profundas de la asimetría y desigualdad sociales y culturales. Esta postura desconsidera las complejas relaciones de poder entre las culturas, lo que se manifiesta en incomunicación, conflicto y la perpetuación de la idea de que **una cultura dominante "tolera" a las otras**, manteniendo así las jerarquías (Tubino, 2016; Walsh, 2010).

Por el contrario, la interculturalidad crítica emerge del **reconocimiento de las problemáticas estructurales y coloniales**, entendiendo que la diversidad se construye dentro de una matriz de poder racializada y jerarquizada. No es una realidad dada, sino una herramienta, un proceso y un proyecto político, social y ético decolonial que busca activamente la **transformación de las estructuras que generan inequidades** (Tubino, 2015). Este enfoque propone profundizar en las relaciones entre los grupos, cuestionando cómo son estas relaciones y en qué marcos de asimetría se dan, para visibilizar y crear modos-otros de pensar, saber, estar, ser, sentir, hacer y vivir (Walsh, 2017).

En este contexto de búsqueda y construcción de ese proyecto social transformador, la comunicación intercultural se erige como un eje central para la materialización de estos modos-otros ya que ésta parte del reconocimiento de que toda interacción está atravesada por marcos culturales, valores, referencias y lenguajes diversos. **En contextos de movilidad humana, esta diversidad se vuelve especialmente relevante** y puede suponer tanto desafíos como oportunidades. Comunicar desde una perspectiva intercultural implica, por un lado, **identificar los posibles malentendidos o barreras que surgen cuando no se comparten códigos culturales o lingüísticos**, y por otro, **promover el encuentro respetuoso entre diferentes formas de estar, comprender y de expresarse en el mundo**. A su vez, la manera en que nos comunicamos, lo que esperamos de un intercambio y cómo interpretamos silencios, gestos o intenciones varía según los contextos culturales, sociales y personales, por lo tanto, **comunicación verbal y no verbal** entran plenamente en juego al hablar de comunicación intercultural (OIM, 2018).

Es importante destacar que las diferencias culturales no se limitan a la nacionalidad, ya que influyen igualmente factores como la edad, el género, el sector social, la religión, las pertenencias lingüísticas, y las trayectorias personales. Estas variables configuran



maneras particulares de comunicar, que pueden entrar en tensión si no se reconocen y valoran. Por eso, fortalecer las competencias interculturales y las habilidades comunicativas se vuelve clave para favorecer interacciones más asertivas, especialmente en escenarios donde participan personas migrantes y comunidades de acogida.

En el campo de la CpD, adoptar una perspectiva intercultural crítica resulta fundamental para formular políticas públicas que respondan a los desafíos de la movilidad humana. Esto implica:

- **Reconocer la diversidad no sólo como un hecho, sino integrando plenamente sus implicaciones en los procesos comunicacionales**, pensando cómo las diferencias culturales inciden en la producción, circulación y recepción de mensajes.
- **Habilitar espacios de diálogo** que no solo reconozcan la diversidad, sino que también **cuestionen las desigualdades existentes**, promoviendo intercambios horizontales que visibilicen asimetrías y amplíen las posibilidades de participación.
- **Asegurar que la diversidad sea integrada plenamente como parte del tejido social, promoviendo la participación activa de los actores sociales**, en especial de las personas migrantes y comunidades de acogida, en el diseño, implementación y evaluación de las estrategias comunicacionales, **reconociéndolos como sujetos de derecho y no solo como destinatarios**.
- **Incorporar saberes, lenguajes y formas de expresión diversos en las estrategias comunicacionales**, de modo que estas no solo reflejen las realidades culturales presentes en los territorios, sino que también sirvan como herramientas para incidir en la formulación de políticas públicas más inclusivas, culturalmente pertinentes y socialmente justas.
- **Fortalecer las capacidades institucionales para el abordaje intercultural en las políticas de comunicación**. Esto implica **formar a equipos técnicos y responsables de la formulación e implementación de políticas públicas en enfoques interculturales** aplicados a la planificación, ejecución y evaluación de estrategias comunicacionales, a fin de garantizar intervenciones culturalmente pertinentes, inclusivas y alineadas con los principios de derechos humanos.



En ese sentido, adoptar una perspectiva intercultural crítica en CpD implica no solo comprender la diversidad como un valor, sino también **traducir ese reconocimiento en prácticas concretas**. En territorios con presencia de personas migrantes, esto requiere planificar una estrategia de CpD como una dimensión clave de las políticas públicas, orientada a facilitar el diálogo social, visibilizar las demandas de las personas migrantes y promover su participación en la toma de decisiones junto con las comunidades de acogida.

3

**¿Cómo planificar una
estrategia de Comunicación
para el Desarrollo?**



Diseñar una estrategia de CpD en la planificación de un proyecto implica concebir a la comunicación no meramente como una herramienta de difusión, sino como parte de la **estrategia general de cambio**. Esto requiere conocer el contexto, dialogar con actores clave y definir objetivos de comunicación alineados a los resultados esperados del proyecto o de las políticas públicas que se pretendan elaborar. También implica decidir con quiénes se va a trabajar, qué canales se van a utilizar, cómo se elaborarán los mensajes y cómo se dará seguimiento al proceso, asegurando que la comunicación sea **coherente con los principios de participación, equidad y sostenibilidad que orientan el enfoque de desarrollo**. A su vez, la integración de una perspectiva intercultural crítica, de derechos y de género en la planificación de estrategias de CpD implica un **enfoque holístico** donde estas dimensiones no se abordan por separado, sino que se entrelazan en cada etapa del proceso.

3.1 - Ciclo de planificación de una estrategia de Comunicación para el Desarrollo

La planificación en CpD se caracteriza por ser un **proceso continuo, flexible y adaptativo**, que **acompaña todas las fases de un proyecto** y no se limita al momento inicial. A diferencia de enfoques centrados en la difusión de mensajes predefinidos, la CpD parte de la **construcción colectiva de sentidos** y objetivos comunicacionales, lo que implica diseñar estrategias que puedan transformarse a medida que evoluciona el proceso social que las sustenta. Esta planificación requiere metodologías que permitan recoger retroalimentación de forma permanente, integrar aprendizajes en tiempo real y sostener dinámicas participativas que fortalezcan la apropiación social del proceso comunicativo.

Incorporarla de forma temprana permite articular mejor las acciones sustantivas con los procesos comunicativos, generando una lógica integral de intervención. Además, favorece una planificación estratégica de los recursos humanos y financieros necesarios para su implementación sostenida a lo largo del tiempo (COSUDE, 2016). Este enfoque evita que la comunicación quede reducida a acciones aisladas o reactivas, y la posiciona como un componente estructural del cambio.

A diferencia de las campañas informativas tradicionales, **una estrategia de CpD se construye desde y con los territorios**, a partir del reconocimiento de saberes locales y del diálogo con los actores implicados. Requiere generar espacios de co-diseño, articular con diversos sectores e instituciones, y adaptar los lenguajes, formatos y canales a las particularidades culturales, sociales y políticas del contexto.



A partir de estos principios, es posible identificar una serie de **etapas clave** que orientan la planificación estratégica en CpD:

I. Análisis del contexto y de actores clave

Esta etapa es la base sobre la cual se construye toda estrategia de CpD, lo cual nos lleva a la noción de *Comunicación Basada en la Evaluación* (CBA, por sus siglas en inglés). Se busca describir un proceso sistemático de **recolección y análisis de información** que permite comprender en profundidad el **entorno sociocultural, político y económico** en el que se implementará la intervención.

Este abordaje no se limita a describir el contexto, sino que interpreta cómo interactúan entre sí sus distintas dimensiones y cómo inciden en los procesos de comunicación y en las posibilidades de cambio social. Incluye el mapeo de actores y audiencias para identificar personas, grupos e instituciones clave, considerando los factores estructurales e históricos que configuran sus relaciones, así como las barreras y oportunidades que influyen en su capacidad de acción.

- Utilizar técnicas cualitativas y cuantitativas (entrevistas, grupos focales, encuestas, entre otras) para recopilar información relevante.
- Realizar el mapeo de actores y audiencias, identificando su nivel de influencia, intereses, capacidades, vínculos y posibles alianzas o tensiones que puedan incidir en la estrategia de comunicación.
- Validar la información directamente desde los territorios, contrastándola con las percepciones, conocimientos y experiencias de las comunidades implicadas. Analizar de forma integrada las dinámicas culturales, las redes de apoyo comunitario, los repertorios comunicativos propios y las formas de exclusión que afectan a distintos grupos.
- Analizar de forma integrada las dinámicas culturales, las redes de apoyo comunitario, los repertorios comunicativos propios y las formas de exclusión que afectan a distintos grupos.
- Examinar cómo se garantizan, ejercen o vulneran los derechos en la vida cotidiana y de qué manera las condiciones sociales, culturales y estructurales inciden en su acceso y reconocimiento, incorporando indicadores específicos en el diagnóstico.

- Incluir un análisis de género y de SOGIESC que identifique desigualdades, oportunidades diferenciadas y riesgos, reconociendo también la diversidad cultural y lingüística para asegurar que el diagnóstico refleje todas las realidades presentes en el territorio.
- Integrar una mirada colaborativa y decolonial que fortalezca la pertinencia del diagnóstico y habilite procesos más equitativos desde el inicio de la planificación.

2. Definición de los objetivos de comunicación

Las etapas 2 y 3 corresponden al diseño de la estrategia de CpD, presentadas por separado con el fin de facilitar su comprensión. En esta segunda etapa, y a partir del diagnóstico previamente realizado, **se definen los objetivos de comunicación** que guiarán la implementación de la estrategia. Estos deben vincularse directamente con los resultados esperados del proyecto y centrarse en las prácticas, percepciones o relaciones que se busca transformar o fortalecer. Su formulación sigue criterios SMART (específicos, medibles, alcanzables, relevantes y con plazos definidos), de modo que sea posible **monitorear su cumplimiento y evaluar su contribución** a los cambios deseados.

Los objetivos se establecen considerando las condiciones socioculturales y estructurales identificadas, de manera que respondan a las realidades y prioridades de los distintos territorios y grupos involucrados, favorezcan la igualdad de oportunidades, promuevan la participación y reconozcan la diversidad como un valor central en los procesos de cambio social.

- Alinear cada objetivo de comunicación con los resultados e impactos esperados del proyecto, asegurando coherencia con el diagnóstico y pertinencia frente a las realidades locales.
- Formular objetivos SMART que especifiquen los cambios esperados en actitudes, prácticas, percepciones o relaciones, integrando dimensiones cuantitativas y cualitativas.
- Desagregar objetivos e indicadores por género, SOGIESC, grupo etario, origen étnico o lingüístico, permitiendo visibilizar brechas y avances en distintos segmentos de la población.

- Incorporar objetivos que respondan a barreras específicas identificadas para determinados grupos, incluyendo aquellas vinculadas a discriminación, acceso a la información o a espacios de participación.
- Validar los objetivos con representantes de comunidades y actores clave, asegurando que sean culturalmente pertinentes, inclusivos y sensibles a las realidades diversas del territorio.
- Establecer indicadores y métodos de seguimiento que permitan medir avances en los cambios previstos, evaluando tanto resultados inmediatos como efectos sostenidos en el tiempo.

3. Definición de la audiencia, de los mensajes clave y de los canales

Esta etapa, también parte del diseño de la estrategia de CpD, **traduce los objetivos de comunicación en un plan de acción concreto**: identificar a quién se quiere llegar, qué se quiere comunicar y a través de qué medios. Implica caracterizar a los públicos meta y a los aliados estratégicos, comprender sus realidades y perspectivas, y diseñar mensajes y canales acordes a sus contextos.

Aplicar un enfoque de derechos, de género e intercultural significa garantizar que la comunicación sea inclusiva, culturalmente pertinente y libre de estereotipos o sesgos. La segmentación de audiencias es crucial ya que afina la estrategia para que los mensajes respondan a necesidades e intereses específicos, evitando generalizaciones que reduzcan el impacto.

El diseño de mensajes clave se apoya en la escucha activa y en la adaptación a los marcos culturales y lingüísticos de cada grupo. A su vez, la elección de canales y herramientas debe equilibrar alcance, pertinencia y viabilidad, favoreciendo el diálogo y la participación.

- Identificar y segmentar audiencias según características sociodemográficas, culturales, lingüísticas, económicas, educativas, de género y SOGIESC, así como por su capacidad de influencia o decisión.
- Involucrar a representantes de distintos grupos para validar que la segmentación refleje la diversidad del territorio y las prioridades identificadas en el diagnóstico.

- Analizar las barreras que puedan limitar el acceso, la comprensión y el uso de la información por parte de diferentes grupos, incorporando medidas que reduzcan desigualdades y favorezcan la participación.
- Diseñar mensajes clave claros, coherentes y culturalmente pertinentes, que promuevan el ejercicio de derechos, eviten estereotipos y visibilicen voces diversas.
- Seleccionar y combinar canales de comunicación que sean accesibles, relevantes para cada audiencia y efectivos en relación con los objetivos planteados.
- Asegurar que los canales y herramientas elegidos fomenten el diálogo, el intercambio y la interacción entre actores.

4. Implementación de la estrategia con enfoque participativo

Esta fase corresponde a la ejecución práctica de la estrategia de CpD, en la que se ponen en marcha las acciones planificadas. Su objetivo es **generar cambios en conocimientos, actitudes y comportamientos**, priorizando el diálogo y la participación activa de las comunidades.

La implementación es un proceso interactivo y flexible, que combina distintos formatos y herramientas para llegar a audiencias diversas y adaptarse a sus contextos. Se procura que todas las personas -incluyendo aquellas que enfrentan barreras históricas de participación- puedan involucrarse de manera significativa, aportar sus perspectivas y fortalecer su capacidad de incidencia en los procesos de comunicación y de políticas públicas.

En este marco, la CpD concibe las **herramientas no como un fin en sí mismas, sino como un medio para facilitar procesos de comunicación, diálogo e interacción inclusiva**. Su selección debe responder a las etapas previas, adaptarse al contexto y al público meta, y diseñarse de forma colaborativa entre especialistas en desarrollo y comunicación.

- Producir y difundir materiales, desarrollar e implementar actividades (campañas, talleres comunitarios, eventos culturales, capacitaciones, sesiones de sensibilización) seleccionando las herramientas más adecuadas para cada audiencia y para cada objetivo propuesto.

- Facilitar espacios presenciales o virtuales de diálogo, donde las comunidades puedan expresarse y participar en la toma de decisiones, cuidando especialmente la inclusión de mujeres, personas con diversas SOGIESC, pueblos indígenas, personas migrantes y otros grupos históricamente excluidos.
- Ajustar continuamente las actividades y el uso de herramientas según las percepciones, necesidades y propuestas que surjan durante la implementación, garantizando su pertinencia.
- Incorporar referentes culturales, expresiones artísticas y medios comunitarios que fortalezcan la identificación y la apropiación de los mensajes, evitando modelos externos que no respondan al contexto local.
- Coordinar la implementación con otros actores relevantes para potenciar recursos, evitar duplicaciones y reforzar el impacto de la estrategia de CpD a ser ejecutada.

5. Monitoreo, evaluación y retroalimentación

Esta etapa es continua y transversal a toda la estrategia de CpD, y permite verificar si las acciones planificadas se están implementando de acuerdo a lo esperado, si los objetivos se están cumpliendo a cabalidad y si es necesario realizar ajustes para mejorar los resultados. El seguimiento debe apoyarse en **indicadores claros, medibles y capaces de reflejar cambios en conocimientos, actitudes, prácticas, participación y acceso a la información**. Es clave combinar métodos cuantitativos y cualitativos para captar tanto los resultados tangibles como las percepciones y experiencias de las personas involucradas en la estrategia.

Resulta fundamental que los sistemas de retroalimentación estén activos desde el inicio e incorporar la voz de las comunidades, prestando especial atención a mujeres, personas con diversas SOGIESC, pueblos indígenas, personas migrantes y otros grupos que pueden haber enfrentado barreras estructurales de participación. Así, **el monitoreo y la evaluación se convierten también en un espacio de diálogo e intercambio** que contribuye a la apropiación de la estrategia y al fortalecimiento de capacidades locales.²

2 - Se recomienda profundizar sobre este tema en la Plataforma BetterEvaluation. La sección dedicada a *Communication for Development* presenta principios, estrategias y ejemplos sobre cómo planificar, implementar y evaluar procesos comunicativos en contextos de desarrollo. Disponible en: <https://www.betterevaluation.org/frameworks-guides/communication-for-development>

- Definir indicadores de comunicación desde la etapa inicial, asegurando que sean claros, medibles, sensibles a los cambios y viables de monitorear, incluyendo variables relacionadas con el acceso, la participación y la equidad.
- Utilizar métodos cuantitativos (estadísticas, encuestas, registros) y cualitativos (entrevistas, grupos focales, observación) para evaluar actividades, productos, resultados e impactos.
- Incorporar criterios de género, SOGIESC, derechos e interculturalidad en los indicadores y en la recolección de datos, desagregando la información para visibilizar brechas y avances en distintos grupos.
- Establecer mecanismos de retroalimentación accesibles y culturalmente pertinentes, que permitan a las comunidades expresar sus opiniones y propuestas durante todo el proceso (por ejemplo: casilla de correo física o digital, encuestas comunitarias, buzones de sugerencias en espacios públicos, reuniones abiertas, entrevistas, grupos focales, etc.).
- Hacer uso de los hallazgos del monitoreo y la evaluación para ajustar las acciones en curso, diseñar futuras estrategias y asegurar la sostenibilidad de los resultados en el tiempo.

Toda estrategia de CpD debe incorporar un enfoque de rendición de cuentas a las poblaciones afectadas (AAP, por sus siglas en inglés). Este enfoque implica actuar con ética y responsabilidad frente a las comunidades, compartiendo información clara y oportuna, y promoviendo su participación real en la toma de decisiones en todas las etapas de la intervención. A su vez, requiere establecer mecanismos accesibles y sostenidos de quejas y retroalimentación para que las personas puedan expresar voluntariamente sus opiniones, inquietudes o sugerencias. Estos mecanismos deben permitir responder y adaptar las intervenciones cuando sea necesario, reconociendo el derecho de las personas a ser escuchadas y a influir en las decisiones que les afectan (OIM, 2021).

3.2 - ¿Qué herramientas ofrece la Comunicación para el Desarrollo?

La CpD es un **proceso social centrado en el diálogo y la participación**, que busca generar transformaciones significativas en la calidad de vida de las personas y las comunidades. Por ello, la selección de herramientas que formarán parte de una estrategia de CpD no es un fin en sí mismo, sino un medio para facilitar procesos de comunicación, diálogos, debates e interacciones inclusivas.

Este hecho impone dos reflexiones: por un lado, que el conjunto de herramientas que utilizaremos **no será necesariamente exclusivo de este abordaje, sino que su especificidad estará dada por el modo en que estas técnicas y dispositivos serán utilizados**. Así, herramientas como las redes sociales, la producción de materiales de difusión o un programa de radio tendrán, en el contexto de la CpD, una finalidad y por lo tanto, un desarrollo que las distinguirá de otros usos con fines comerciales, institucionales o incluso, personales.

En segundo lugar, la selección de herramientas y dinámicas a incorporar deberá ser una consecuencia de las instancias previas del proceso, y como tales, **resultar orgánicas y funcionales a los resultados buscados**. En este sentido, debemos guardar cuidado de no confundir la aplicación de estas u otras herramientas con los objetivos de la estrategia, como tampoco instrumentalizar el proceso de implementación de la perspectiva de CpD y reducirlo a la aplicación de una serie de instrumentos, como un checklist a completar.

Por último, debemos considerar que la efectividad de su implementación depende en gran medida del **contexto local, el público meta, la complejidad del mensaje y los recursos disponibles**, por lo que la tarea de construcción de los recursos que se utilizarán debe compartida entre especialistas en desarrollo y comunicadores/as, requiriendo sensibilidad y visión estratégica.

A continuación, se comparte un listado no exhaustivo de herramientas que pueden ser utilizadas para diferentes objetivos dentro de una estrategia de CpD. Buscamos ordenar estos instrumentos en función de los objetivos a los que contribuyen, para mayor claridad:

Facilitar el acceso a la información y el conocimiento		
Recurso / Herramienta	Objetivo específico	Inversión
Medios locales y comunitarios	Difundir mensajes masivamente a población segmentada. Particularmente útil para alcanzar a poblaciones aisladas o con poco acceso a otros medios.	Media
Circuitos de televisión y video	Herramienta de uso frecuente en oficinas gubernamentales u otros espacios institucionales. Permite difundir mensajes breves a una audiencia segmentada según el espacio de emisión.	Alta
Comunicación digital (páginas web, blogs, y redes sociales)	Permite una ágil actualización y un gran alcance con baja inversión y pocos recursos técnicos. Es importante considerar el acceso a estos medios de la población objetivo.	Media/baja
Difusiones vía aplicaciones de mensajería (WhatsApp, Telegram, etc.)	Alto nivel de interpelación y segmentación, al permitir llegar de manera directa a la población objetivo.	Baja
Materiales impresos	Folletería de mano y cartelería en espacios estratégicos que refuerzan y acompañan otras iniciativas comunicacionales. Permiten compartir información más detallada dado el mayor tiempo de lectura.	Media
Tableros de información comunitaria	Ubicados en espacios estratégicos, complementan a los materiales impresos, jerarquizando la información relevante.	Baja
Activaciones, intervenciones y eventos públicos	Eventos artísticos y culturales, intervenciones en el espacio público y eventos masivos, permiten un alto nivel de involucramiento, atención y movilización comunitaria.	Media/alta

Fomentar la participación, el diálogo y el empoderamiento

Recurso / Herramienta	Objetivo específico	Inversión
Diálogo de saberes	Dinámica de articulación entre conocimientos técnicos/científicos y comunitarios/populares. Muy utilizado en abordajes de salud.	Baja
Asambleas comunitarias	Espacio privilegiado para el intercambio, priorización y debate de los intereses, preocupaciones y demandas de la comunidad.	Baja
Talleres formativos	Permiten profundizar en temáticas de relevancia para la comunidad, generando un piso común de conocimiento que promueva el involucramiento.	Media
Certámenes narrativos sobre crónicas o historias de vida	La escritura periodístico-narrativa permite trabajar sobre historias de vida que atraviesan a la comunidad, poniendo en valor sus trayectorias y experiencias personales y comunes, reforzando la cohesión social y los valores compartidos.	Baja/media
Podcasts participativos	Otro recurso narrativo que permite la circulación de temas relevantes para la comunidad, sumando las herramientas de la oralidad, que aportan cercanía y emocionalidad.	Baja/media
Muestras fotográficas	Desde un abordaje entre lo artístico y lo registral, la fotografía es otro recurso que permite narrar la cotidianidad de la comunidad, así como enfatizar en temáticas o fenómenos de particular interés para la sociedad.	Media
Ferias y eventos con mesas de diálogo	Los eventos públicos suelen ser actividades que convocan y movilizan a toda la sociedad, en espacios de intercambio donde cada colectivo puede aportar desde sus conocimientos, prácticas y habilidades. Como tales, es ideal complementarlos con espacios que propicien el diálogo y el intercambio de ideas, como mesas redondas, charlas y entrevistas abiertas, entre otras.	Media/alta

Promover el cambio social y de comportamiento		
Recurso / Herramienta	Objetivo específico	Inversión
Marketing social	Utilizando herramientas de la psicología, la economía del comportamiento, la antropología y el marketing comercial, este enfoque busca promover la aceptación de ideas y prácticas en el marco de una comunidad, a través del cambio en actitudes, creencias y comportamientos, en beneficio del conjunto social.	Media/Alta
Edu-entretenimiento	A través de propuestas narrativas (desde radionovelas, obras de teatro y micros televisivos, hasta videojuegos), esta estrategia permite transmitir un mensaje tendiente al cambio social, como núcleo temático central de un contenido ligado al entretenimiento, lo que suele generar mayor aceptación y adhesión.	Media/Alta
Grupos focales/entrevistas	Como herramienta sociológica/antropológica, resultan fundamentales para conocer en profundidad los deseos, intereses, creencias y valores compartidos en la comunidad, sin los cuales se carecerá de una orientación clara sobre la dirección en la que trabajar para el cambio que buscamos implementar.	Baja/media
Campañas de sensibilización	Las campañas de comunicación/sensibilización resultan tanto una herramienta en sí misma, como un modo de articular un conjunto de otras herramientas variadas para planificar una serie de acciones e iniciativas tendientes a generar instancias de contacto con la comunidad. Es fundamental la coherencia y sinergia entre las diferentes acciones planificadas en el marco de la campaña para asegurar su efectividad, y no generar una multiplicidad de esfuerzos inconexos.	Media/Alta

Incidir e influir en políticas públicas		
Recurso / Herramienta	Objetivo específico	Inversión
Abogacía estratégica	Esta herramienta propone generar un mapa de actores relevantes para la temática a abordar, estableciendo una estrategia de contacto y relacionamiento específica para sensibilizar y movilizar voluntades a favor de nuestra causa.	Media/Alta
Relacionamiento con medios	Busca la vinculación con periodistas y actores con influencia en los medios de manera de sensibilizarlos sobre las temáticas de interés para la comunidad, favoreciendo mayor difusión y cobertura.	Baja/media
Op-Eds y artículos de opinión	A través de artículos de opinión y editoriales firmados por referentes sociales y comunitarios, esta herramienta permite una toma de posición pública frente a temáticas de interés social.	Baja
Movilización social/ Acción colectiva	Cuando logra coordinarse de un modo heterogéneo y transversal, la movilización social es un recurso muy potente. No implica necesariamente una acción en el espacio público, sino la coordinación de amplios sectores de la sociedad que actúan “en la búsqueda de un propósito común bajo una interpretación y un sentido compartidos.” (Toro & Rodríguez, 2001).	Media/Alta

Adicionalmente a estas herramientas, una estrategia de CpD puede también incluir acciones que contribuyan al fortalecimiento de capacidades comunicacionales de la sociedad civil, así como el apoyo al sostenimiento y creación de medios comunitarios que permitan generar una agenda pública alternativa a la que trabajan los medios con fines comerciales.

- **Programas de formación en periodismo/comunicación comunitaria.**
- **Creación de centros de acceso a TICs y bibliotecas, incluyendo roles de facilitadores tecnológicos para reducir las barreras de uso.**
- **Fomento de medios comunitarios.**

Contextos de implementación de herramientas

Junto con las finalidades u objetivos que establecemos en la selección de herramientas para implementar una estrategia de CpD, es fundamental que consideremos también el **contexto en el que estos instrumentos serán utilizados**. Este elemento resulta clave ya que de él dependerá el nivel de compromiso, atención e interpelación que estas herramientas conseguirán alcanzar, lo que se vincula estrechamente con su conceptualización y diseño, los objetivos que buscamos y por lo tanto, su nivel de efectividad.

Es importante considerar que, a los fines de la interpelación a las audiencias, estos contextos resultan complementarios, por lo que una estrategia robusta debe tener en cuenta la implementación de estrategias y herramientas que permitan obtener el mejor provecho de las interacciones propias de cada uno de estos espacios (UNICEF, 2006):

- **Contextos de circulación:** son espacios públicos por donde nuestra audiencia objetivo pasa sin detenerse. Por ello, la interpelación deberá ser breve y directa, para lo cual deberemos construir mensajes concisos, orientados a transmitir un único concepto clave que genere un impacto y sea fácilmente recordable. Algunas de las herramientas a utilizar en estos contextos serán: afiches/cartelería de gran formato, volantes, pasacalles, murales, perifoneo (mensajes emitidos por altavoz), cápsulas en circuito cerrado de TV, etc.
- **Contextos de concentración:** estos espacios se caracterizan por ser lugares públicos de reunión o gran afluencia, pero donde no hay una interacción planificada entre las personas que asisten. Una sala de espera, un comercio o una oficina pública son ejemplos característicos de este contexto, donde suele haber un tiempo de permanencia mayor, ideal para transmitir mensajes más elaborados, que permitan mayor desarrollo y compromiso atencional. Utilizaremos estos contextos para **transmitir información y despertar el interés** de las audiencias. Para ello, podremos utilizar herramientas como cápsulas radiales, piezas audiovisuales breves, folletos/hojas informativas, cartelería informativa, etc.
- **Contextos de reunión:** son espacios específicamente diseñados y convocados para generar intercambio entre las personas que asisten. En estos espacios buscaremos generar un desarrollo conceptual mayor, propiciando el debate de ideas, la reflexión conjunta y promoviendo la acción organizada. Para ello, utilizaremos herramientas propias de las dinámicas de grupo (foros de discusión o debate, reuniones informativas, presentaciones, entre otras), documentos con contenido técnico, documentales, entrevistas y cualquier otra herramienta que habilite el debate y promueva el intercambio.

Tipologías de participación en iniciativas de desarrollo

La participación activa de todos los grupos de interés resulta un principio básico de la CpD, lo que no necesariamente implica que todas las actividades requieran el mismo nivel de involucramiento y decisión conjunta.

Sin embargo, es fundamental hacer énfasis en que la CpD propone maximizar las instancias de participación genuina, es decir, establecer mecanismos **verdaderamente participativos** que no limiten el involucramiento de la sociedad civil a un rol testimonial o pasivo, como veremos debajo.

Siguiendo a Mefalopulos (2008), proponemos aquí 4 niveles de participación que nos permiten distinguir diferentes modos de relacionamiento entre técnicos y decisores, y la sociedad civil. A riesgo de repetirnos, debemos insistir en la necesidad de buscar siempre el **mayor nivel de involucramiento posible y necesario**, aspirando a un equilibrio entre una toma de decisión horizontal, participativa y consensuada, con un nivel de operatividad que no resulte un obstáculo para el avance de los procesos.

Participación pasiva

La sociedad civil es informada sobre lo sucedido o lo que sucederá, pero las instancias de opinión o retroalimentación son bajas o inexistentes.

Participación consultiva

La sociedad civil emite su opinión y retroalimentación sobre preguntas o problemáticas planteadas por los expertos. Pueden existir múltiples instancias consultivas, sin embargo, los procesos de decisión quedan en manos de especialistas que pueden o no considerar el input recibido.

Participación funcional

La sociedad civil participa activamente en el desarrollo de los objetivos propuestos, y su participación influye principalmente en el modo en el que estos objetivos serán abordados, pero no tanto en la definición de los objetivos en sí.

Participación empoderada

Todo el proceso de decisión es participativo, con instancias de análisis y desarrollo conjuntas, así como de toma de decisiones consultiva y consensuada, tanto en los medios como en los fines.

4

Buenas prácticas y experiencias en Comunicación para el Desarrollo a nivel municipal



Esta guía incluye un conjunto de buenas prácticas que muestran cómo la CpD puede integrarse de manera estratégica en procesos participativos impulsados desde el nivel municipal. Se trata de experiencias desarrolladas en distintos países de la región, algunas orientadas a la inclusión y al fortalecimiento del tejido social en contextos atravesados por la movilidad humana. A través de estas iniciativas, se busca destacar metodologías, herramientas y aprendizajes útiles para fomentar el diálogo entre actores sociales e institucionales, y para acompañar la planificación y ejecución de acciones con enfoque territorial y participativo.

Las prácticas seleccionadas -una nacional, una regional y una internacional- ofrecen referencias concretas para equipos técnicos municipales que deseen incorporar la CpD como perspectiva constitutiva de sus intervenciones. Lejos de proponer recetas, estas experiencias buscan inspirar nuevas formas de comunicar, escuchar y movilizar en clave de derechos, reconociendo la diversidad sociocultural, de género y de trayectorias, y fortaleciendo la construcción colectiva de políticas públicas sensibles a las necesidades y oportunidades de cada territorio.

Argentina

Red de Mujeres Migrantes en Movimiento

En el marco del Proyecto #Somos Parte liderado por la OIM, se implementó un proceso participativo de planificación de base comunitaria (CBP) para la integración sociocultural de mujeres migrantes de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires (CABA). El objetivo es promover el diálogo y la interacción de las organizaciones migrantes y el gobierno local en las distintas etapas del proceso de diagnóstico y solución de las barreras de integración sociocultural de las personas migrantes, con foco específico en mujeres migrantes residentes en esa ciudad.

A través de dos talleres participativos, que contaron con la presencia de mujeres de nacionalidad peruana, griega, mexicana, taiwanesa, israelita, brasilera, venezolana, senegalesa, portuguesa, italiana y libanesa, se pusieron en marcha mecanismos y herramientas para la identificación y definición de barreras sociales y/o culturales que las mujeres reconocían como impedimentos a la integración en la sociedad de acogida, tanto desde su propia experiencia de integración como a través de experiencias de personas de su círculo cercano o red de socialización. Asimismo, los talleres permitieron no sólo realizar este diagnóstico, sino también proponer soluciones y priorizar las iniciativas consideradas más relevantes para ser implementadas.

Durante esta experiencia, surgieron desde las participantes temáticas de enorme valor testimonial y vital, como los procesos de duelo, la violencia física y simbólica, la ausencia de redes de apoyo, barreras idiomáticas, la discriminación y la xenofobia, entre otras vivencias que se pusieron en común, reconociendo el carácter estructural y compartido de esas problemáticas.

A raíz de las propuestas priorizadas por las mujeres y de la necesidad de continuar articulando respuestas y acciones concretas ante las barreras detectadas, las participantes acordaron la creación de una red para la integración de las mujeres migrantes en CABA. Así tuvo origen la **Red de Mujeres Migrantes en Movimiento (#MMM)**, un espacio de articulación, contención, activismo, escucha y apoyo integrado por más de 50 mujeres migrantes de 19 nacionalidades.

La Red #MMM fue presentada en febrero del 2025, en una actividad en la que también tuvo lugar el lanzamiento del podcast “[#TodasSomosParte: migrar y vivir en Buenos Aires](#)”, la primera iniciativa construida de manera colaborativa desde el espacio de la Red, que propone visibilizar experiencias y vivencias, a través de narraciones en primera persona de las participantes de esta red. Allí se ponen de manifiesto problemáticas como la discriminación y la xenofobia, el acceso al empleo, el desarraigo, la salud mental y la violencia de género.

La propuesta metodológica implementada en esta experiencia permite también observar el modo en el que los procesos participativos se retroalimentan e interconectan, y donde los resultados de las diferentes fases de implementación dan origen a posteriores instancias de producción y creación, de la mano de las nuevas necesidades, deseos y proyectos que lo alcanzado genera en las participantes. La implementación de herramientas de producción colectiva resultó fundamental en esta experiencia, ya que logró una apropiación de la iniciativa desde una instancia germinal, pero también otorgó enorme legitimidad a los productos e iniciativas, que en todo momento fueron definidos y desarrollados de manera consensual, en acuerdo y debate por parte de todas las participantes de la Red.

Nicaragua

Estrategia de Comunicación para el Desarrollo: Yo Camino

La campaña [#YoCamino](#), una iniciativa conjunta de la OIM y UNICEF, se concibe como una estrategia de CpD, cuyo objetivo principal es promover cambios de comportamiento en niños, niñas y adolescentes de municipios nicaragüenses con alto flujo migratorio, para que conozcan los riesgos de la migración irregular y recomienden migrar de manera segura, ordenada y regular.



Esta campaña cuenta con 3 pilares fundamentales: social media-publicidad; movilización social y formación-abogacía. Este último se centra precisamente en el fortalecimiento de capacidades y la promoción de la abogacía, como elementos clave para generar impacto en las políticas públicas. Su propósito fundamental es fomentar que las instituciones creen **políticas públicas o programas enfocados en cubrir las necesidades de los niños, niñas y adolescentes** involucrados en la migración irregular. Una visión estratégica de estas características trasciende la concientización individual y busca transformar el entorno institucional y legal para la protección y el bienestar de la niñez y adolescencia migrante en el país.

La estrategia de CpD fue diseñada a partir de un diagnóstico participativo que incluyó encuestas y grupos focales con adolescentes, madres, padres y actores institucionales, lo que permitió comprender mejor las percepciones, mitos y motivaciones que impulsan la migración irregular. Con base en estos hallazgos, se elaboraron mensajes y materiales adaptados a los contextos locales, combinando acciones de movilización comunitaria, campañas en redes sociales y espacios de diálogo. En este proceso, se buscó articular con actores institucionales y gobiernos locales para fortalecer capacidades y sensibilizar sobre la importancia de abordar la migración infantil y adolescente desde un enfoque integral y preventivo.

Yemen

Comunicación para el Desarrollo y Gobernanza Local Participativa

Desde 2004, el PNUD y el UNCDF apoyan el fortalecimiento del sistema de autoridades locales en Yemen, a través del Programa de Apoyo al Desarrollo Local y la Descentralización (DLDSP). El objetivo principal es mejorar la prestación de servicios públicos y promover la participación activa de las comunidades en la planificación y presupuestación a nivel distrital (PNUD, 2009).

El enfoque de CpD fue clave para lograr estos objetivos. A nivel local, se implementó un modelo de **Gestión del Gasto Público Participativo**, que incorporó métodos de consulta directa con la población en espacios formales e informales, incluyendo visitas a uzlas (subdivisiones distritales), reuniones con líderes tradicionales y entrevistas en puntos de servicios públicos. Se prestó especial atención a incluir a los sectores más vulnerables, como mujeres que no podían participar en reuniones públicas, mediante visitas domiciliarias u otros espacios seguros.

Gracias a estas estrategias comunicacionales, mejoró la transparencia, se fortaleció el vínculo entre ciudadanía y autoridades locales, y se institucionalizó la participación comunitaria en la toma de decisiones. Como resultado, los presupuestos locales comenzaron a reflejar con mayor precisión las prioridades expresadas por la población, y se incrementó la rendición de cuentas y la coordinación entre distintos niveles de gobierno.

5

**Decálogo para la correcta
implementación de la
perspectiva de Comunicación
para el Desarrollo**



1

La incorporación de la perspectiva de CpD es una responsabilidad compartida por todos los equipos que implementan un programa, no solo por los equipos de comunicación.

2

La perspectiva de CpD debe planificarse desde el inicio del proyecto, estar integrada en todas sus etapas y articularse con sus objetivos generales, garantizando que todas las voces puedan ser escuchadas y consideradas en la construcción de políticas públicas más inclusivas.

3

La CpD no debe confundirse con la ejecución de acciones puntuales o la aplicación de herramientas: es una dimensión transversal que debe integrarse en todas las fases del proyecto y orientarse a facilitar procesos de cambio social.

4

Toda estrategia de CpD debe ser situada y construida en diálogo con los actores del territorio, reconociendo sus contextos, trayectorias y vínculos. Para facilitar cambios significativos, es clave comprender con quién y para quién se promueve ese cambio.

5

La CpD debe buscar construir sentidos comunes. Para ello, es fundamental la construcción colectiva de mensajes y narrativas, asegurando que expresen las voces, experiencias y formas de comunicación presentes en las comunidades, evitando así que sean definidos únicamente desde equipos técnicos.

6

Incorporar activamente los saberes, prácticas culturales y formas diversas de habitar el mundo presentes en cada comunidad, evitando enfoques estandarizados y promoviendo procesos significativos, pertinentes y situados. La perspectiva de CpD debe partir del respeto por la diversidad cultural, de género y SOGIESC, y favorecer la comunicación intercultural.

7

Fortalecer las capacidades comunicacionales de los actores locales acompañando procesos de apropiación de herramientas, narrativas y espacios de expresión con el fin de consolidar intervenciones más pertinentes, participativas y sostenibles.

8

Comprender las herramientas y tecnologías de la comunicación como medios al servicio de los procesos participativos, y no como fines en sí mismas. Su selección debe responder a los objetivos de la estrategia de comunicación y estar guiada por criterios de accesibilidad, pertinencia cultural y en sintonía con las dinámicas locales.

9

Establecer mecanismos de retroalimentación continua que sean accesibles, seguros y culturalmente pertinentes, permitiendo a las comunidades expresar dudas, opiniones, reclamos y propuestas a lo largo de todo el proceso. Esto contribuye a fortalecer la confianza y la legitimidad de las intervenciones.

10

Reconocer y visibilizar las dinámicas de poder que atraviesan los procesos comunicacionales, considerando quiénes emiten los mensajes, quiénes los reciben, quiénes toman decisiones y a quiénes se excluye. Así, se promueven prácticas comunicativas más equitativas, inclusivas y orientadas a la transformación social.

Consideraciones finales

La Comunicación para el Desarrollo, más que un conjunto de técnicas, es una perspectiva ética y política que reconoce a las comunidades como protagonistas de los procesos de cambio. Supone pensar la comunicación no como un acto instrumental o accesorio, sino como un modo de relación que habilita la construcción de confianza, la circulación de saberes y la generación de acuerdos colectivos capaces de transformar realidades.

A lo largo de esta guía hemos buscado aportar herramientas prácticas y metodológicas que faciliten la implementación transversal de una estrategia que se integre desde el inicio en la planificación de políticas públicas a nivel municipal. Pero, por sobre todo, intentamos transmitir los lineamientos esenciales de esta perspectiva con la convicción de que la construcción colectiva es a la vez principio ético, derecho comunitario y motor de sostenibilidad y eficacia de toda acción destinada a mejorar la vida de las comunidades.

En este sentido, y aun a riesgo de repetirnos, es importante subrayar que todo abordaje desde la CpD debe estar constituido, en su forma y en su práctica, por los mismos principios que promueve. El desarrollo de los objetivos, la identificación de las audiencias y poblaciones, las definiciones metodológicas y la elección de las herramientas deben ser procesos en sí mismos colaborativos, abiertos, horizontales y consensuados con las mismas comunidades para las cuales y con las cuales estamos trabajando.

De allí que la CpD represente, en el ámbito municipal, un marco que contribuye a enriquecer el vínculo entre Estado y ciudadanía. Integrar este enfoque potencia la eficacia de las políticas públicas al articular recursos y programas con procesos que promueven la participación, valoran la diversidad y facilitan espacios de interlocución orientados a fortalecer el sentido de pertenencia, de corresponsabilidad y de transformación social. Todo ello desde un compromiso con los derechos humanos, la igualdad de género y la interculturalidad, principios que orientan la construcción de comunidades más justas e inclusivas.

Finalmente, este enfoque invita a reconocer y visibilizar a quienes han sido históricamente marginados de los procesos de decisión: mujeres, personas mayores, personas con diversas SOGIESC, comunidades migrantes y otros colectivos. Incorporar sus voces no solo amplía el horizonte democrático, sino que también asegura que las políticas públicas respondan de manera más pertinente y equitativa a la diversidad de realidades presentes en los territorios. De este modo, la CpD se convierte en una herramienta clave para que las comunidades sean protagonistas de su propio desarrollo de manera equitativa y sostenible.

Referencias bibliográficas

Agencia Suiza para el Desarrollo y la Cooperación (COSUDE). (2016). *Guía de Comunicación para el Desarrollo: Una herramienta para procesos participativos y sostenibles*.

<https://cila.comminit.com/content/comunicacion-para-el-desarrollo-una-guia-practica-0>

Castro-Gómez, S., & Grosfoguel, R. (Eds.). (2007). *El giro decolonial: Reflexiones para una diversidad epistémica más allá del capitalismo global*. Bogotá: Siglo del Hombre Editores; Universidad Central, Instituto de Estudios Sociales Contemporáneos; Pontificia Universidad Javeriana, Instituto Pensar.

<http://observatorioedhemfoc.hospedagemdesites.ws/observatorio/wp-content/uploads/2020/09/El-giro-decolonial-I.pdf>

Hall, S. (1973). *Encoding and decoding in the television discourse*. Birmingham: Centre for Contemporary Cultural Studies, University of Birmingham.

Lander, E. (Comp.). (2000). *La colonialidad del saber: eurocentrismo y ciencias sociales. Perspectivas latinoamericanas*. CLACSO.

<https://biblioteca.clacso.edu.ar/clacso/sur-sur/20100708034410/lander.pdf>

Lazarsfeld, P. F., Berelson, B., & Gaudet, H. (1944). *The people's choice: How the voter makes up his mind in a presidential campaign*. Duell, Sloan and Pearce.

Mattelart, A., & Mattelart, M. (1997). *Historia de las teorías de la comunicación*. Paidós.
<https://www.felsemiotica.com/descargas/historia-de-las-teorias-de-la-comunicacion-mattelard-copia.pdf>

Mefalopulos, P. (2008). *Development communication sourcebook: Broadening the boundaries of communication*. Washington, DC: World Bank.

<https://documents1.worldbank.org/curated/en/752011468314090450/pdf/446360Dev0CommIns0handbook01PUBLIC1.pdf>

OIM. (2018). *Guía informativa y de fortalecimiento de la comunicación intercultural para la integración de la población beneficiaria del Programa Siria en Argentina*. OIM Argentina.

https://argentina.iom.int/sites/g/files/tmzbd1901/files/documents/guia_espanol_version-digital_0.pdf

OIM. (2020). *Guía para el fortalecimiento de la perspectiva intercultural y de derechos humanos destinada a formadoras/es en la República Argentina*. OIM; Secretaría de Derechos Humanos de la Nación, Argentina.

<https://argentina.iom.int/sites/g/files/tmzbd1901/files/documents/Gu%C3%ADa-para-el-Fortalecimiento-de-la-Perspectiva-Intercultural-y-de-Derechos-Humanos-destinada-a-Formadores-en-la-Rep%C3%BAblica-Argentina.pdf>

OIM. (2021). *Marco de rendición de cuentas a las poblaciones afectadas*. OIM, Ginebra.
<https://publications.iom.int/books/marco-de-rendicion-de-cuentas-las-poblaciones-afectadas>

ONU. (1996). *Informe del Secretario General sobre la comunicación para el desarrollo en el sistema de las Naciones Unidas (A/51/314)*. Asamblea General de la ONU.
<https://undocs.org/es/A/51/314>

ONU. (1997). Resolución A/RES/51/172: *La comunicación para los programas de desarrollo en el sistema de las Naciones Unidas*. Asamblea General de la ONU.
<https://docs.un.org/es/A/RES/51/172>

ONU. (2011). *Comunicación para el desarrollo: Fortaleciendo la eficacia de las Naciones Unidas*. Naciones Unidas.
<https://unsdg.un.org/sites/default/files/c4d-effectiveness-of-UN-SP.pdf>

PNUD. (2009). *Communication for Development. A glimpse at UNDP's practice*. Oslo, Noruega.
[https://www.undp.org/sites/g/files/zskgke326/files/publications/Communication%20for%20Development%20A%20Glimpse%20at%20UNDP%C2%92s%20Practice%20\(2009\).pdf](https://www.undp.org/sites/g/files/zskgke326/files/publications/Communication%20for%20Development%20A%20Glimpse%20at%20UNDP%C2%92s%20Practice%20(2009).pdf)

Quijano, A. (2000). Colonialidad del poder, eurocentrismo y América Latina. En E. Lander (Comp.), *La colonialidad del saber: eurocentrismo y ciencias sociales. Perspectivas latinoamericanas* (pp. 201–246). CLACSO.
<https://biblioteca.clacso.edu.ar/clacso/sur-sur/20100708034410/lander.pdf>

Toro A., J. B., & Rodríguez, M. (2011). *La comunicación y la movilización social en la construcción de bienes públicos*.
<https://doi.org/10.18235/0012067>

Tubino, F. (2015). *La interculturalidad en cuestión*. Fondo Editorial de Pontificia Universidad Católica del Perú.

Tubino, F. (2016). *Los sentidos del interculturalismo latinoamericano y la utopía dialógica*. Anuario de Filosofía Argentina y Americana, 33, 69-77.

<https://www.scielo.org.ar/pdf/cuyo/v33n1/v33n1a06.pdf>

UNICEF. (2006). *Elaborando proyectos de comunicación para el desarrollo*. Cuadernillo 2. Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia, Argentina.

https://antezanacc.com/docs/Proyectos_de_Comunicacion_para_el_Desarrollo.pdf

Waisbord, S. (S.F.). Árbol genealógico de teorías, metodologías y estrategias en la comunicación para el desarrollo [Informe preparado para la Fundación Rockefeller].

http://www.washingtonuranga.com.ar/images/recomendados/25_waisbord_arbol.pdf

Walsh, C. (2010). Interculturalidad crítica y educación intercultural. En J. Viaña, L. Tapia, & C. Walsh (Eds.), *Construyendo interculturalidad crítica* (pp. 75-96). Instituto Internacional de Integración del Convenio Andrés Bello.

<https://aulaintercultural.org/2010/12/14/interculturalidad-critica-y-educacion-intercultural/>

Walsh, C. (2017). *Entretejiendo lo pedagógico y lo decolonial: Luchas, caminos y siembras de reflexión-acción para resistir, (re)existir y (re)vivir*. Alternativas.

<https://alternativas.osu.edu/assets/files/ebooks/WALSH%20final%20compacto.pdf>

Bibliografía complementaria

Instituto Marquês de Valle Flôr (2014). *Comunicação para o Desenvolvimento*. Proyecto Go Local for Coherence- Campaign for the promotion of Development and Sustainability.

<https://www.imvf.org/wp-content/uploads/2018/02/ManualComunicDesenv.pdf>

Fundación Friedrich Ebert (FES). (2024). *Voces con Propósito – Módulo conceptual*.

https://drive.google.com/file/d/1bRgepeCtmkZKtytBNdZUYsKjI_RkFQ5P/view

Fundación Friedrich Ebert (FES). (2024). *Voces con Propósito – Módulo del participante*.

<https://drive.google.com/file/d/1bDXC0K-DJguU2Pf9e03V6Sgas91YRH6l/view>

Fundación Friedrich Ebert (FES). (2024). *Voces con Propósito – Módulo del facilitador*.

<https://drive.google.com/file/d/1bDXC0K-DJguU2Pf9e03V6Sgas91YRH6l/view>

Morales Amézquita, M. A. (2017). Comunicación para el desarrollo y metodologías participativas. *En Humanidades digitales, diálogo de saberes y prácticas colaborativas en red – Cátedra Unesco de comunicación*. Editorial Pontificia Universidad Javeriana
https://www.javeriana.edu.co/unesco/humanidadesDigitales/ponencias/pdf/IV_102.pdf

OIM. (2022). *Participación en la Práctica: Manual de Planificación de Base Comunitaria para Partenariados*.
https://migrantprotection.iom.int/system/files/resources/de25196f-67a0-4aab-bfcd-c8e89b05efc0/document/CBP%20Manual%20_%20External%20_%20Spanish.pdf?type=node&id=2881&lang=en

UNICEF. (2019). *Communication for development (C4D): Advancing positive social and behaviour change*. Supplement to the Global Annual Results Reports 2019.
<https://www.unicef.org/media/73836/file/Global-annual-results-report-2019-communication-for-development-accessible.pdf>