



SÉ LA NARRATIVA

Cómo el cambio de narrativa puede hacer una revolución en el trabajo de derechos humanos

Krizna Gomez y Thomas Coombes





ISBN: 978-958-52501-2-3

Autores

Krizna Gomez y Thomas Coombes

Diseño y portada

César Andrés Rodríguez Garavito

Traducción y corrección de estilo

Sebastián Villamizar Santamaría

Primera edición

Bogotá, D.C., Colombia, octubre de 2018

Este documento está disponible en

<https://www.justlabs.org> and

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



Licencia Creative Commons 2.5
Atribución-NoComercial-CompartirIgual

JustLabs

Calle 63 #3-21
Bogotá, Colombia

The Fund for Global Human Rights

The Foundry
17 Oval Way
Londres SE11 5RR
Reino Unido

1301 Connecticut Ave NW, STE 400
Washington, DC 20036
EEUU



ACERCA DE JUSTLABS

JustLabs es un espacio creado para la construcción de ideas originales y soluciones innovadoras a problemas en el campo del cambio social. Fue fundado con la idea de ser un [catalizador de campo](#) para acelerar el cambio y profundizar el impacto colectivo en el cambio social.

La misión de JustLabs es cambiar el ADN del movimiento de derechos humanos para darle una caja de herramientas robusta, por medio del uso de una metodología que incorpora varias disciplinas y campos, lejos de los tradicionales paneles, charlas y conversaciones unidireccionales que dominan la forma en la que se abordan los problemas en el campo de los derechos humanos.

El rasgo distintivo de JustLabs es su enfoque de “navaja suiza” por el cual adoptamos las herramientas relevantes dependiendo de lo que necesite el desafío. Nuestro logo, un clip, resume nuestro enfoque: el ícono simboliza una solución simple y poco costosa a una dificultad práctica (cómo mantener juntos unos papeles). El clip también simboliza el juntarse: los noruegos, los inventores del clip, los usaron en sus solapas durante la ocupación nazi para simbolizar los lazos que los unen en forma de protesta contra la prohibición nazi de usar botones con la imagen del rey de Noruega.

Hay cinco características clave en nuestro trabajo, que son respuestas directas a las limitaciones del trabajo en derechos humanos hoy en día:

1

Colaboración: JustLabs es una iniciativa radicalmente colaborativa en tres maneras. Primero, en lugar de competir con o replicar los esfuerzos existentes de actores de los derechos humanos (como ONG, financiadores, centros de investigación académica, etc.), operamos como una organización intermedia que [cataliza la colaboración](#) en el campo. Segundo, todo nuestro trabajo se realiza en colaboración con otros actores de los derechos humanos. Tercero, los resultados de nuestros proyectos son bienes públicos para el campo, lo que significa que son diseminados ampliamente y de acceso gratuito.

2

Experimentación y aprendizaje: Para contrarrestar la fragmentación y el bloqueo estratégico, nuestros proyectos incuban soluciones innovadoras a los desafíos de derechos humanos y los comparte con el campo general. Para tal fin, todas nuestras iniciativas proceden a través de tres momentos: concepción, experimentación y diseminación y aprendizaje. Estos escenarios forman parte de un proceso de experimentación no lineal o un ciclo en el cual, con cada aprendizaje de nuestra experimentación, volvemos a la mesa de trabajo para producir y testear nuevas ideas aún más poderosas.

3

Pensamiento a largo plazo y aliento a que los movimientos actúen en el corto plazo: Alentamos a que haya una visión de largo plazo del desafío a la mano, pero aceleramos las soluciones en el corto plazo. Así, combinamos métodos como la futurización (que estimula una visión de largo plazo) y el pensamiento de diseño (que alienta el diseño rápido, testeo y mejora de soluciones). Como resultado, ayudamos al movimiento a anticipar las tendencias y a tomar acciones tempranas y decisivas para moldear los contornos de esas tendencias.

4

Cierre de brechas y expansión del campo: Por su diseño, la estructura y composición de JustLabs pretende cerrar varias brechas. Nuestro personal y colaboradores provienen de un amplio rango de disciplinas y profesiones, incluidas las ciencias sociales, el diseño, las comunicaciones, las neurociencias, la tecnología digital, el mercadeo, los estudios de contemplación, la ecología, el derecho, el periodismo y la educación popular. Nuestra organización, por tanto, combina la experticia temática con habilidades creativas y multidisciplinarias. Al ser una operación internacional, JustLabs está basada en Bogotá, Colombia, pero su personal y colaboradores se encuentran en todas las regiones del mundo. Trabajamos no sólo con organizaciones y asuntos de derechos humanos sino también con otras organizaciones y movimientos, para ayudar a cerrar las brechas con otros campos de justicia social. Y priorizamos los proyectos que buscan expandir la membresía y audiencia de los derechos humanos.

5

Buscar respuestas simples a desafíos complejos: Los problemas complejos se resuelven mejor a través de soluciones simples, como lo han demostrado otras organizaciones catalizadoras. También es más probable que las soluciones simples se diseminen de manera más exitosa a lo largo del campo y sean accesibles a las audiencias más generales.

Utilizamos métodos por medio de los cuales: usamos las investigaciones más recientes acerca del problema a la mano para asegurarnos de que nuestro proceso creativo está informado por datos y análisis rigurosos (*investigación*); los actores más impactados por un problema codiseñan la solución en un proceso de testeo e iteración constante y práctico (*pensamiento de diseño*); las decisiones estratégicas de hoy son determinadas con base en un análisis a profundidad y de previsión de futuros posibles (*futurización*); se permiten las conversaciones, especialmente las difíciles y complejas que conllevan a preguntas existenciales de la vida o el trabajo, por medio una escucha auténtica y una expresión que proviene del *mindfulness* y otras prácticas contemplativas (*prácticas contemplativas*); y, finalmente, el aprendizaje y el diseño de los procesos están enraizados en las experiencias vividas por las comunidades y actores con los que nos asociamos (*educación popular*).

Para saber más acerca de JustLabs, ingresa a www.justlabs.org.





ACERCA DEL FUND FOR GLOBAL HUMAN RIGHTS

Miembros de una comunidad en Rwamutonga, Uganda se reúnen para escuchar la Radio Verde Comunitaria, una fuente esencial de información acerca de conservación y derechos ambientales en Uganda occidental. Foto por FGHR.

El Fund for Global Human Rights (el Fondo) cree en el poder de todas las personas para concebir y hacer cumplir un mejor futuro. Brindamos apoyo financiero y estratégico a los activistas en las primeras filas que levantan a sus comunidades, regiones y naciones.

El Fondo fue creado en 2002 para lidiar con una brecha crítica en el sector de los derechos humanos, para catalizar las soluciones audaces hechas por los defensores locales de derechos humanos. Nos enfocamos solamente en el avance de las visiones comunitarias y las iniciativas de base porque sabemos que las personas más afectadas por las violaciones de derechos humanos son las que están mejor equipadas para desarrollar soluciones. Hasta ahora, el Fondo ha invertido más de 95 millones de dólares en más de 650 organizaciones alrededor del mundo.

La mayoría de nuestros financiados viven y operan en el sur global, donde se enfocan en el acceso a la justicia, el fortalecimiento de un ambiente para el activismo y la justicia ambiental, así como en los derechos económicos, sociales y culturales para las mujeres, personas lgtbq, inmigrantes, comunidades indígenas y niños. Su trabajo requiere de agilidad, creatividad y, a menudo, la confrontación de riesgos tremendos. Al equipar a estos activistas con los recursos apropiados, el Fondo pretende construir movimientos de derechos humanos más fuertes y robustos con el poder de crear un cambio estructural de más larga duración.

Nuestro enfoque comprensivo para identificar, estimular y proteger activistas es único entre las financiadoras de derechos humanos, pues se concentra en:

1

Dar financiaciones de apoyo general que les permitan a los grupos activistas desarrollar e implementar sus propias visiones de cómo obtener igualdad y justicia, y ser flexibles y resilientes de cara a las políticas de mano dura.

2

Tomar riesgos inteligentes en grupos y líderes de base con proyección. Algunos de nuestros financiados que nunca habían recibido apoyo externo antes de nuestros fondos han terminado siendo activistas reconocidos nacional e internacionalmente.

3

Asesorar a los activistas para que tengan grandes sueños y anticipen y sobrepasen obstáculos. Nuestros oficiales de programa provienen de las regiones en las que trabajamos y tienen relaciones cercanas y de confianza con grupos locales.

4

Reunir a los becarios entre sí y con expertos para facilitar la construcción de alianzas, desarrollar soluciones multifacéticas que puedan replicarse regional o globalmente, y ver su papel como parte de un movimiento global de derechos humanos.

5

Invertir en el largo plazo, pues comprendemos que el cambio social real toma tiempo. Usualmente apoyamos a becarios por entre cinco y diez años, lo que les brinda tiempo para crecer como organizaciones y obtener un impacto a largo plazo.

6

Estimular la sostenibilidad de las organizaciones al apoyar los grupos donde están actualmente y hacia donde se dirigen, así como brindar apoyo de emergencia cuando lo necesiten.

Con la asociación del Fondo, los activistas y organizaciones de derechos humanos están lidiando de forma efectiva con los abusos de poder y la desigualdad sistemática en más de veinte países. Juntos, estamos asegurando que las personas alrededor del mundo puedan tener vidas dignas con acceso a recursos básicos e igualdad de oportunidades para una participación completa en la sociedad.

Conoce más del Fondo en www.globalhumanrights.org.





AGRADECIMIENTOS

Getty

Este documento es producto de un trabajo conjunto y colaboración cercana con socios dentro y fuera del mundo de los derechos humanos.

Primero, le agradecemos a James Savage del Fund for Global Human Rights por todas las horas de lluvia de ideas en equipo, sus intervenciones intelectuales y sus reflexiones derivadas a través de muchos años de trabajo dedicado en el campo de los derechos humanos. Sus ideas han sido fundamentales en la forma que tomó esta publicación y estamos inmensamente agradecidos por esa asociación de pensamiento.

También le agradecemos a sus colegas en el Fondo, David Mattingly, James Logan, Robin Pierro, Seema Nair y la difunta y muy extrañada Ana Paula Hernández, por sus contribuciones invaluable a la asociación general que dio a luz y sostuvo el proyecto, y particularmente a Robin por su apoyo en asegurarse de que los aprendizajes de este proyecto, a través de este informe, les llegue a las audiencias que queremos alcanzar, y a James por asegurarse de que nuestras voces sean escuchadas en los espacios donde también hemos aprendido ampliamente. Durante el transcurso de este trabajo, el Fondo y nosotros estuvimos devastados por la trágica muerte de Ana Paula y tres de sus colegas en un accidente de tránsito mientras visitaban a socios y activistas comunitarios en Guatemala tan sólo días después de uno de los talleres. Ella es una gran pérdida para el Fondo, para este trabajo y para el movimiento de derechos humanos en general. Este texto está dedicado a su memoria.

También queremos expresar nuestra gratitud a las doce organizaciones de derechos humanos en Venezuela, Rusia, Turquía, Camboya, Hungría, México, Sudáfrica, el Reino Unido, Filipinas, Australia, Brasil e India que tomaron el proceso de este laboratorio para encontrar formas en las cuales puedan usar las narrativas para cautivar mentes y corazones. Ellas son algunas de las organizaciones más valientes e innovadoras que conocemos en el mundo, y les agradecemos por permitirnos unirnos en sus travesías para hacer de los derechos humanos algo relevante en las vidas de las comunidades e individuos con los que trabajan.

También extendemos nuestros sinceros agradecimientos a las decenas de practicantes y líderes en campos tan diversos como las neurociencias, la tecnología y los datos, las artes, la comedia, el emprendimiento, las comunicaciones, el mercadeo, el diseño, las prácticas contemplativas, la narración, la estrategia política, la academia y la enseñanza, quienes compartieron su tiempo y sus ricas experiencias para ayudar a que las organizaciones de derechos humanos concibieran ideas frescas e innovadoras. Su voluntad para usar sus habilidades únicas al servicio del cambio social nos alienta constantemente en nuestro trabajo.

Finalmente, a nuestro equipo en JustLabs, un espacio increíble donde ninguna idea es ridícula, ninguna aspiración es muy ambiciosa y ningún capricho de aprendizaje se queda sin satisfacer. Gracias por ser el hogar de nuestras ideas, preguntas y deseos de hacer cualquier diferencia pequeña que podamos hacer. Le agradecemos especialmente a César Rodríguez Garavito por su guía invaluable en este texto y por su liderazgo en crear este espacio, y a César Andrés, nuestro artista y diseñador, por la magia que le ha dado a este documento y a todas nuestras piezas de trabajo en el laboratorio. Esperamos que esta publicación les permita a más personas buscar el aliento y apoyo en el espacio que hemos creado juntos.

*[Krizna Gomez](#) y [Thomas Coombes](#)
Bogotá y Berlín, 2019*



TABLA DE CONTENIDO

➤ Acerca de JustLabs	3
➤ Acerca del Fund for Global Human Rights	6
➤ Agradecimientos	8
➤ Resumen ejecutivo	11
▪ I. Introducción	14
▪ II. ¿Por qué importan las narrativas en los derechos humanos?	15
▪ III. Doce desafíos populistas y doce prototipos como respuesta	19
▸ El desafío populista que queremos solucionar	19
1. Controversia	19
2. Crisis	19
3. Conflicto	22
▸ Las respuestas a través de los prototipos	22
1. La cultura como respuesta a la controversia	23
2. La cooperación como respuesta a la crisis	25
3. La comunidad como respuesta al conflicto	27
▪ IV. ¿Qué se necesita para que estas narrativas funcionen?	30
▸ Cambios tácticos	31
▸ Cambios organizacionales	38
▸ Cambios en el campo	46
▪ V. Conclusiones	48



RESUMEN EJECUTIVO

En 2018, JustLabs, un espacio para la experimentación y la creatividad para el campo del cambio social, junto con un grupo de financiadoras organizaron una serie de laboratorios acerca de la producción de narrativas de cara a la ola cada vez más grande contra los derechos humanos alrededor de mundo. Trabajamos con doce organizaciones de derechos humanos en Venezuela, Rusia, Turquía, Camboya, Hungría, México, Sudáfrica, el Reino Unido, Filipinas, Australia, Brasil e India, para encontrar soluciones concretas y poco convencionales a la ola populista contra el trabajo de derechos humanos y el concepto mismo de derechos humanos, a través de un proceso basado en el pensamiento de diseño, las prácticas contemplativas, la educación popular y la futurización.

Reunimos a expertos de campos por fuera de los derechos humanos, como las neurociencias, la tecnología y datos, las artes, la comedia, el emprendimiento, las comunicaciones, el mercadeo, el diseño, las prácticas contemplativas, la narrativa, la estrategia política, la academia y la educación, para trabajar con las doce organizaciones de derechos humanos en estos talleres-laboratorio. Al final del proceso, que duró un año, produjeron en conjunto doce prototipos de soluciones promisorias. De estos doce prototipos, ahora hemos seleccionado los cuatro más prometedores para apoyar su implementación en un período de al menos un año o dos.

Este texto relata la historia de esta experimentación y el análisis de los resultados de este proceso, y lo que proponemos que sean los pasos valientes que las financiadoras y los actores de los derechos humanos deben tomar a nivel táctico, organizacional y más del campo en general.

Durante los laboratorios, identificamos una estrategia narrativa dividida en tres partes: *controversia*, *crisis* y *conflicto*. Esta estrategia es utilizada por los populistas para ejercer políticas de mano dura contra los actores de los derechos humanos y deslegitimar el valor de los derechos humanos como concepto en sus sociedades. Con base en las soluciones producidas en el laboratorio, vimos tres respuestas posibles a esta estrategia: *cultura*, *cooperación* y *comunidad*.

Las amenazas populistas y las respuestas narrativas

Amenaza populista	vs.	Respuesta narrativa
Controversia		Cultura
Crisis		Cooperación
Conflicto		Comunidad

Específicamente, los prototipos que surgieron en nuestros laboratorios brindan ideas prácticas para los actores de los derechos humanos acerca de las estrategias construidas en base a valores comunes al ser humano: tomar partido, empoderar a las personas a hablar de política, crear más espacios de diálogo y juntar a las personas. Bien sea al contar historias, organizar eventos comunitarios o apalancar la pasión de artistas y líderes venerados, los prototipos se alejan de las instituciones judiciales y los parlamentos hacia la vida cotidiana, los bares, los museos y las comunidades. Los prototipos buscan cambiar el terreno de las cortes y los estudios de televisión, donde los actores de los derechos humanos a menudo se ven doblegados, a los lugares donde más importan esos derechos, o los “pequeños lugares, cerca de casa”, como los llamó Eleanor Roosevelt. Ellos buscan cautivar corazones, más que las mentes, de sus audiencias al hablar más de lo “humano” y menos de los “derechos”.

Los prototipos también articularon distintas ideas acerca de qué significa “hacer” o llevar a cabo el trabajo de derechos humanos. Estas interpretaciones alternativas de los derechos humanos celebran la humanidad y todas las cosas positivas que nos hacen humanos: la compasión, la cercanía, la familia, la amistad. Ellas llevan un mensaje abiertamente esperanzador de paz y amor con la confianza en que ese mensaje puede tener tanta legitimidad e influencia política como el mensaje del odio y del miedo. Son profundamente culturales, y adoptan de manera firme el sector creativo al hablar acerca de valores y no de problemas, para que existan de forma independiente de la esfera política. Las estrategias narrativas, como las desarrollaron los prototipos en los talleres, pueden permitirles a los actores de los derechos humanos traer valores compartidos de manera abierta para que sea fácil obtener aliados; así, pueden trasplantar esos valores de los espacios legales técnicos y políticamente cargados a espacios culturales más profundos y cotidianos.

“ El trabajo narrativo implica más que campañas de comunicaciones. De hecho, lo que se hace es el mensaje. ”

Para alcanzar estos efectos, *el trabajo narrativo implica más que campañas de comunicaciones. De hecho, lo que se hace es el mensaje.* Es decir, el trabajo narrativo apunta al corazón mismo de cómo operan las organizaciones y actores de los derechos humanos y hace que su existencia sea sentida por las comunidades a nivel estratégico, organizacional (incluido entre el personal y sus habilidades) y en el campo en general.

Como siguiente paso, se necesita un espacio que permita a los actores de los derechos humanos enfrentar estos desafíos en conjunto por medio del apoyo de nuevas estrategias narrativas innovadoras y de compartir iteraciones exitosas de una manera altamente colaborativa. Los actores de los derechos humanos necesitan una plataforma permanente para la concepción de ideas donde puedan desarrollar estrategias narrativas y las tácticas para implementarlas, libres de las narrativas dominantes que las limitan en sus contextos.¹ Más aún, ese tipo de cambio debe tener el apoyo de la misma organización y de las financiadoras y aliados para poder experimentar y hacer las adaptaciones clave que mencionamos en este texto.

Esperamos que los aprendizajes que compartimos en este documento generen una reflexión interna dentro del campo de los derechos humanos, para que haga introspección acerca de lo que realmente se puede transformar desde adentro. Y como parte de nuestro compromiso con nuestros pares, continuaremos compartiendo nuestros aprendizajes en la medida en que pasemos de la incubación a la implementación de los cuatro prototipos narrativos seleccionados en los próximos años.

¹ Por ejemplo, la Agencia de los Derechos Fundamentales de la Unión Europea está reuniendo a actores de los derechos humanos para diseñar nuevas narrativas y tácticas de comunicación para que usen los actores comprometidos con los derechos humanos.



I. Introducción

En 2018, JustLabs, junto con un grupo de financiadores, organizó una serie de laboratorios acerca de la producción de narrativas ante la ola cada vez más grande contra los derechos humanos alrededor del mundo. Nuestro punto de partida fue el diagnóstico, con base en una serie de talleres que nuestros miembros realizaron con líderes de derechos humanos en África, el Medio Oriente, Europa, los Estados Unidos, Asia y Latinoamérica, de que el campo de los derechos humanos está sobrellevando un largo período de *transformación* profunda en vez de un momento de *crisis*.²

En este nuevo estado permanente de duda existencial acerca de la relevancia y la forma de trabajar en el campo de los derechos humanos, debíamos llevar a cabo este proceso de exploración de una forma que no se hubiera hecho de manera sistemática en el campo. Fue una experimentación honesta donde se aceptaba el fracaso, en la que trabajamos con personas de disciplinas que nunca se habían escuchado en nuestros círculos y en la que pretendíamos sorprendernos con algo nuevo y atrevido, incluso “miedoso”.

Para hacer esto, primero, mapeamos el mundo según el nivel de represión contra la sociedad civil y diseñamos tres tipos: 1) una apertura relativa con señales de cierre; 2) un espacio para la sociedad civil en alto peligro de cierre; y 3) un espacio para la sociedad civil casi cerrado. Seleccionamos cuatro países por tipo: 1) el Reino Unido, Australia, Sudáfrica y Brasil (relativamente abiertos); 2) Filipinas, México, Hungría e India (en alto peligro de cierre); y 3) Rusia, Camboya, Turquía y Venezuela (casi cerrados).

No sólo buscábamos una variedad de contextos sino que también queríamos enfocarnos en los países que tuvieran elementos claros, o incluso completos, de lo que consideramos un contexto populista. Nuestra definición de populismo consiste en dos elementos clave: 1) *antielitismo*; y 2) *antipluralismo*.³ En el componente *antielitista*, hay un “pueblo real” que está representado únicamente por el populista. La lucha está entre este “pueblo real” contra una “élite” inmoral y corrupta, que a menudo está siendo benevolente con “el Otro” en una sociedad que no es lo suficientemente dura con él, como con los migrantes y minorías que comenten los delitos y que se toman las oportunidades del “pueblo real”. En el *antipluralismo*, la voluntad “popular” sólo puede ser entendida por los populistas, que hacen juicios morales que no están sujetos a la evidencia contraria. Los doce países mencionados arriba tienen ambos o al menos un elemento de populismo, y queríamos saber si las iniciativas de nuestro laboratorio tendrían algún impacto allí.

Luego construimos un equipo de expertos externos a los derechos humanos para cada cliente. Estos expertos provenían de campos como la narrativa, la estrategia política, el mercadeo, las comunicaciones, la tecnología (incluida la propaganda computacional), la comedia, el desarrollo organizacional, las ciencias cognitivas y del comportamiento, el diseño, las campañas creativas y el compromiso de bajo costo.

² Véase César Rodríguez-Garavito, *The Future of Human Rights: Existential Challenges, Disruptive Responses and a New Paradigm for the Field* (Bogotá: JustLabs, en prensa).

³ Jan-Werner Müller. *What is Populism* (Filadelfia: University of Pennsylvania Press, 2016).



Después de tres laboratorios para concebir la idea, se produjeron doce prototipos de iniciativas de narrativas que luego redujimos a los cuatro más prometedores que ahora empiezan un período de prueba en el mundo real, que duraría de uno a tres años. Estos prototipos están actualmente en sus pruebas piloto y, dependiendo de los resultados de estas pruebas en seis meses, podrían continuar o no.

Este texto relata la historia de esta experimentación y el análisis de los resultados, y de lo que proponemos como los pasos valientes que las financiadoras y los actores de los derechos humanos⁴ deben tomar a nivel táctico, organizacional y del campo en general. En el espíritu de experimentación radical de JustLabs, muchas de estas propuestas son aprendizajes que hemos obtenido a lo largo del camino mientras probamos nuestros supuestos e ideas por nosotros mismos. Hasta ahora hemos tomado sólo el primer paso en esta travesía de descubrimiento, y ahora esperamos que este texto sirva para invitar debates, preguntas e introspección de nuestros pares.



II. ¿Por qué importan las narrativas en los derechos humanos?

Los seres humanos comprenden el mundo a su alrededor a través de una combinación de pensamiento racional y emocional, pero la ciencia cognitiva nos ha mostrado cada vez más que el pensamiento emocional, subconsciente, es el más dominante, incluso en escenarios tan racionales como el derecho. “Para minimizar el trabajo innecesario, el cerebro utiliza todo un conjunto de atajos para darle sentido al mundo”.⁵ En otras palabras, incluso si estuviéramos usando un lenguaje neutral, científico o legal, nuestras palabras pueden interpretarse por los demás de maneras inesperadas.

⁴ Aunque este texto y este proceso se enfocaron en los desafíos narrativos enfrentados por los actores de los derechos humanos, su importancia es para toda forma de activismo cívico progresista en causas de justicia social.

⁵ Matthew Taylor, “Twenty-First Century Enlightenment” (Londres: RSA, 2010), https://www.thersa.org/globalassets/pdfs/reports/rsa_21centuryenlightenment_essay1_matthewtaylor.pdf.

[La Narrative Initiative](#) define una **narrativa** como “una colección o sistema de historias relacionadas que están articuladas y refinadas a lo largo del tiempo para representar una idea central o una creencia”.⁶ No se debe confundir una narrativa con una **historia**: “Una baldosa es a un mosaico como una historia es a una narrativa. La relación es simbiótica; las historias les dan vida a las narrativas al hacerlas accesibles y cercanas, mientras que las narrativas les infunden un significado más profundo a las historias”. Las narrativas importan porque ellas influyen cuáles ideas son tan aceptadas en una cultura que se convirtieron en “sentido común”.⁷

Una manera para reforzar las narrativas es a través de los **marcos**, que son el uso consciente de *palabras, metáforas o analogías para darle un contexto específico a los eventos y declaraciones*. Los marcos son “estructuras mentales a través de las cuales vemos el mundo”. Funcionan como un lente subconsciente por medio del cual las personas interpretan el mundo y las cosas que encuentran en él.⁸ Los marcos desencadenan el pensamiento inconsciente en el oyente, con base en asociaciones mentales y recuerdos. Cuando las personas se encuentran con ideas, informaciones, historias o experiencias nuevas, las interpretan utilizando los marcos narrativos existentes que esos estímulos activan en

6 The Narrative Initiative, “Toward New Gravity: Charting a New Course for the Narrative Initiative” (Brooklyn: The Narrative Initiative, 2017), <https://narrativeinitiative.org/wp-content/uploads/2019/08/TowardNewGravity-June2017.pdf>.

7 Véase también: George Lakoff, *The Political Mind: Why you can't understand 21st-Century American Politics with an 18th-Century Brain* (Nueva York: Penguin, 2008).

8 Public Interest Research Centre & ILGA Europe, “Framing Equality Toolkit” (Reino Unido: Public Interest Research Centre & ILGA Europe 2017), <https://publicinterest.org.uk/FramingEqualityToolkit.pdf>.

“ Incluso si
estuviéramos
usando un lenguaje
neutral, científico
o legal, nuestras
palabras pueden
interpretarse por los
demás de maneras
inesperadas. ”

su cerebro. Estos marcos existen en las mentes de nuestra audiencia y alguien los puede activar de manera consciente o inconsciente. Como dice el estratega político Frank Luntz, “puedes tener el mejor mensaje en el mundo, pero la persona que lo escucha siempre lo va a entender a través del prisma de sus propias emociones, preconceptos, prejuicios y creencias preexistentes”.

Todo esto significa que el lenguaje utilizado para enfrentar un problema va a decidir el contexto y la perspectiva desde la cual las personas lo van a ver. Por ejemplo, el término “crisis de refugiados” sugiere un desastre natural sin causa o solución humanas, contra el cual sólo podemos construir una barrera. En lugar de ello, debemos enmarcarlo sin referirnos a los “refugiados” sino más bien a “personas que se mueven como parte dinámica y natural de la vida”, a las cuales una comunidad puede “darle la bienvenida”. Esto cambia el foco de atención hacia las comunidades que las reciben o al acto mismo de dar la bienvenida.

Entender los marcos nos ayuda a explicar por qué el reaccionar a los mensajes populistas, incluso para rechazarlos, puede jugar a favor de los populistas pues las ideas subyacentes se fortalecen en las mentes de las audiencias. Los populistas, por ejemplo, son cuidadosos en el uso de palabras que evoquen sus marcos. Si los actores de los derechos humanos utilizan el mismo lenguaje para rechazar el mensaje, sin quererlo evocan el mismo marco (por ejemplo, decir que “los defensores de derechos humanos NO SON criminales” podría en realidad reforzar el concepto de que lo son). Para “reenmarcar” un debate, entonces, es necesario tratar de hacer que las personas lo vean desde un contexto distinto.⁹

De manera más general, las narrativas que se vuelven constantes, importantes o simplemente se convierten en “sentido común” en una sociedad tienen el poder de influenciar el pensamiento de las personas acerca de cómo funciona el mundo y, por extensión, cómo entienden las historias, hechos y otros estímulos que se encuentren en su vida diaria. Esto puede entenderse como visiones de mundo, o lo que llamamos **metanarrativas**: las creencias acerca de la naturaleza humana y de cómo funciona el mundo que se construyen con el tiempo por la experiencia, creencias y personas o instituciones que nos influyen.

Concepto	Marcos	Historias	Narrativas	Metanarrativas
<i>Definición</i>	Palabras, imágenes, metáforas u otros estímulos que hagan que la audiencia interprete una historia a través de cierta narrativa.	Cómo se relata un momento o evento específico. Si se repite, una historia puede comenzar a formar una narrativa consistente.	La manera en la que los eventos o historias se conectan y presentan para formar una nueva creencia, una comprensión de “sentido común” de lo que está pasando.	Las narrativas que se incrustan en nuestro pensamiento, no sólo acerca de un tema sino de otras áreas de la vida y de cómo funciona el mundo.
<i>Ejemplo</i>	Manifestantes <i>enfadados</i> llevan la lucha en las calles (marco de violencia).	Hoy al mediodía, los manifestantes lanzaron ladrillos e hirieron a un oficial de policía.	El movimiento de protestas en las calles este mes es violento, extremista y divisor.	Las personas que desafían al Estado son una amenaza fundamentalmente violenta y a veces deben ser tratados a la fuerza para preservar la ley y el orden.

⁹ Frank Luntz, *Words at Work: It's Not What You Say, It's What People Hear* (Boston: Hachette Books, 2008).

“ Uno de los fines más importantes para liberales y progresistas es generar esperanza y empatía. ”

La estrategia narrativa busca, entonces, usar un lenguaje que encaje en la visión de mundo del hablante o en la metanarrativa que luego va a ser recibida por la audiencia. George Lakoff, por ejemplo, hace un contraste entre una visión de mundo de un “padre estricto” que estimula el pensamiento conservador con una visión de mundo de un “padre que nutre” que es más probable que apoye políticas liberales y progresistas: “Lo que quieres es que ellos usen tu modelo de política y activen tu visión de mundo y sistema moral en sus decisiones políticas. Lo logras cuando hablas con las personas utilizando los marcos masados en tu visión de mundo”.¹⁰

Lakoff específicamente une ciertas emociones a ciertas metanarrativas, e indica que uno de los fines más importantes para liberales y progresistas es generar esperanza y empatía:

Hay una moraleja para los progresistas. Entre más puedan activar la empatía en el público, más apoyo van a obtener y peor les irá a los conservadores.

¹⁰ George Lakoff, *Don't Think of an Elephant!: Know Your Values and Frame the Debate* (White River Junction: Chelsea Green Publishing, 2004).

De manera contraria, entre más miedo generen los conservadores en el público, más apoyo van a generar y más van a inhibir el apoyo a los progresistas.

Si esto es cierto, entonces los progresistas deberían estar hablando más acerca de su visión de mundo moral —de la empatía, la responsabilidad y la esperanza— en lugar de aceptar los marcos basados en el miedo para pensar y hablar. En lugar de ir a la derecha y activar la visión de mundo conservadora, quédense dentro de su propio universo moral y activen la visión de mundo progresista.¹¹

Con su fe en el poder de los hechos y la verdad, los actores de los derechos humanos durante mucho tiempo no han considerado qué tipos de marcos reforzarían sus valores y creencias, pues dan por hecho el apoyo a su propia visión de mundo o metanarrativa.

“ Las estrategias narrativas deben identificar las historias y acciones que le dan vida a las narrativas y que hacen que las personas hablen de ellas. ”

¹¹ Lakoff, *The Political Mind*.

Si identificaran y articularan estas metanarrativas y sus marcos relacionados a sus sociedades, abrirían el espacio para el simbolismo y la metáfora de forma más efectiva. Por lo tanto, es crucial enmarcar el lenguaje que explica qué son los derechos humanos y qué hacen los actores de los derechos humanos cuando hacen su trabajo.¹²

Sin embargo, el desarrollo de nuevas estrategias narrativas requiere de más de un uso inteligente de las palabras, un entendimiento de los hallazgos de la neurociencia y la lingüística cognitiva y una maestría en las herramientas sofisticadas de mercadeo digital que se han convertido en la marca de las victorias populistas. Las estrategias narrativas deben identificar las historias y acciones que le dan vida a las narrativas y que hacen que las personas hablen de ellas. Al final del día, *aunque las iniciativas narrativas deben incluir un fuerte componente de comunicaciones, recogen un amplio rango de tácticas más allá de las comunicaciones, desde la política pública hasta el activismo*. De hecho, como será evidente a lo largo de este texto, nuestro hallazgo es que las comunicaciones son insuficientes. *Lo que uno **hace** es la narrativa*.



III. Doce desafíos populistas y doce prototipos como respuesta



"La campaña es el mensaje".
- Barack Obama¹³

1. EL DESAFÍO POPULISTA QUE BUSCAMOS RESOLVER

¿Por qué parece que el momento populista se siente como una crisis existencial para los derechos humanos? Al tomar un paso atrás para entender por qué las narrativas populistas son tan dañinas, los equipos en nuestros laboratorios identificaron una estrategia narrativa que utilizan los populistas que está dividida en tres partes: **controversia, crisis y conflicto**.

1. CONTROVERSIA

A los populistas les va tan bien en la controversia debido a que es en ese tipo de ambientes donde pueden resaltar su relevancia: una mano firme en medio de la confusión y las visiones en conflicto acerca del futuro o de los hechos. Más aún, al crear esa confusión en la imaginación pública, distraen la atención de su fracaso en cumplir sus promesas.

¹² Parte del desafío del movimiento legalista de derechos humanos yace en aceptar que los derechos humanos existen no solo como leyes, sino como historias inventadas que capturan la imaginación de los seres humanos. Yuval Hariri utiliza las "historias" en el sentido narrativo y las llama el "pegamento misterioso" que permite la cooperación entre humanos. Hariri, Yuval N., *Sapiens: A Brief History of Humankind* (Nueva York: Harper, 2015).

¹³ Citado en Dan Pfeiffer, *Yes We (Still) Can: Politics in the Age of Obama, Twitter, and Trump* (Nueva York: Twelve, 2018).

“ El propósito de una organización era incluso más minimalista, pues buscaba “un mundo donde puedas decir ‘derechos humanos’ sin sentir vergüenza.” ”

Al alimentar la controversia a través de afirmaciones falsas o exageradas y usar una retórica que contradice los valores de los actores de los derechos humanos, estos últimos van al ataque, entendido como un posicionamiento en sus principios con el que los populistas cuentan, de hecho, para elevar y prolongar la controversia. Entre más hipócritas sean los ataques a los valores o actores de los derechos humanos, más parecen incrustarse en la piel de estos últimos, como una picazón que no pueden evitar rascar. Los actores de los derechos humanos, y las organizaciones de la sociedad civil en general, han puesto la respuesta a esos ataques como su objetivo principal en sus funciones de comunicación durante mucho tiempo, pero eso pudo haber sido contraproducente. Acerca de la amplificación de los mensajes populistas, véase el trabajo de Whitney Phillips, citado en: Ezra Klein, “The media amplifies Trump’s racism. Should it stop?” Vice, 2019. <https://www.vox.com/policy-and-politics/2019/8/2/20702029/donald-trump-racism-squad-tweets-media-2020>.

El hecho de responder es también un acto de repetición de la narrativa populista, contra la cual los expertos en marcos advierten: “cuando vas a una pelea, la alimentas”.¹⁴

2. CRISIS

Los populistas también buscan crear una sensación de crisis, bien sea real o fabricada. La usan para obtener apoyo de más personas de manera más efectiva a su imagen de “salvadores” y justificar sus políticas de mano dura, las acciones unilaterales por fuera de las normas establecidas y la eliminación de las voces disidentes.

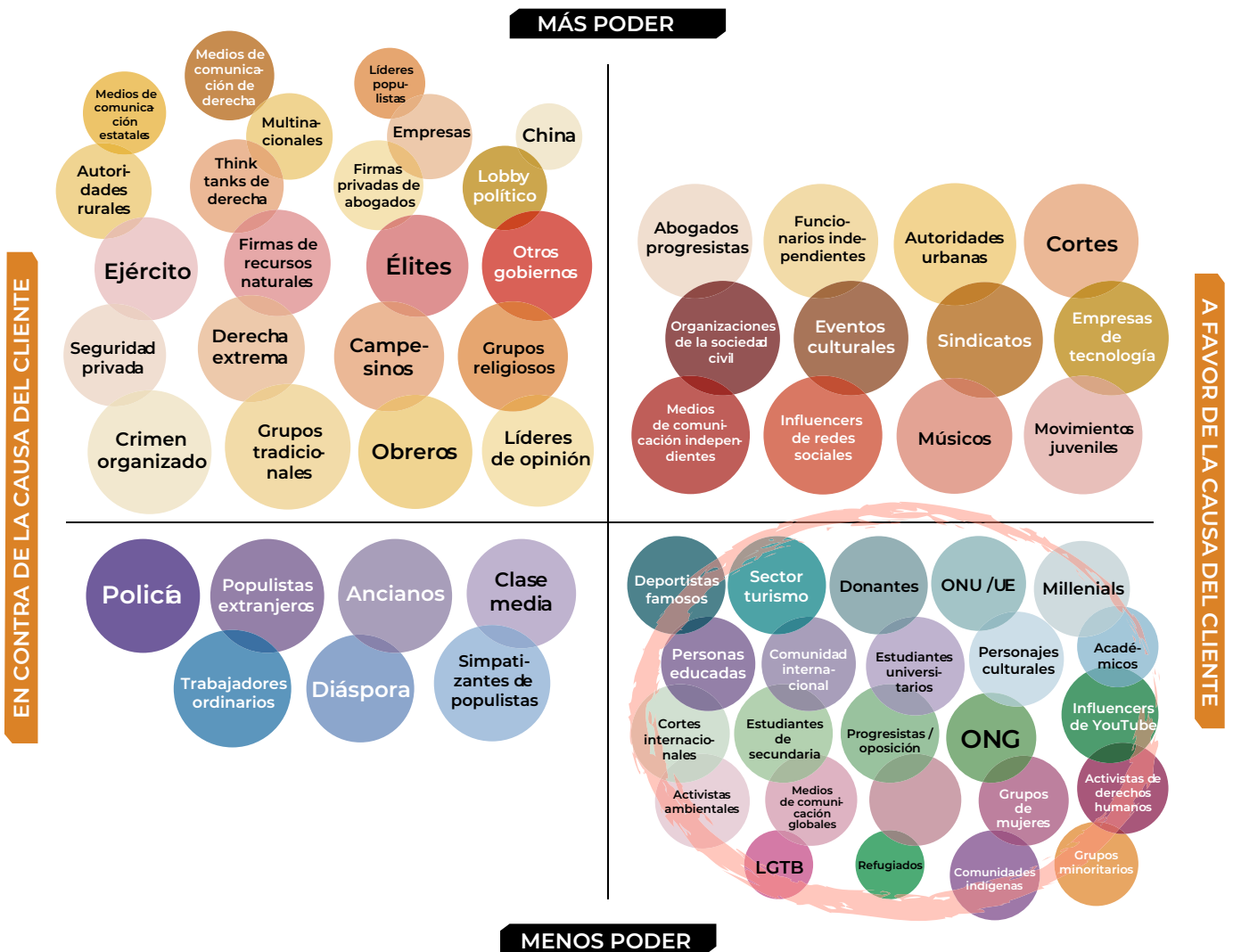
En esas situaciones de crisis, los actores de los derechos humanos deben hacer control de daños. Un equipo en este proyecto dijo que en lugar de generar cambios, su propósito era simplemente “limitar el costo político de estar a favor de los derechos humanos”. Otros dijeron que su papel debía estar menos enfocado en hacer avances y más en prevenir retrocesos, es decir, contener la ola populista. El propósito de una organización era incluso más minimalista, pues buscaba “un mundo donde puedas decir ‘derechos humanos’ sin sentir vergüenza”.

Este paisaje desalentador para los actores de los derechos humanos se volvió aún más claro cuando combinamos los doce ejes de poder desarrollados en los talleres de concepción de la idea. En un mapa de ejes de poder, los equipos dibujan a los diferentes actores involucrados en sus desafíos narrativos, con base en el nivel de poder (económico, político, simbólico, cultural) que tiene cada actor y su apoyo a la causa del cliente.

¹⁴ Acerca de los marcos para la evasión, véase el trabajo de Anat Shenker-Osorio: <https://asocommunications.com>.

Lo que surgió de este ejercicio fue un hallazgo alarmante: para casi todas las doce organizaciones de derechos humanos de nuestros laboratorios, muchos de los actores poderosos que identificaron eran sus oponentes (véase el cuadrante superior izquierdo en la figura 1), mientras que sus aliados eran los que tenían mucho menos poder (véase el cuadrante inferior derecho en la misma figura). Más aún, los principales aliados de los actores de los derechos humanos tendían a no provenir del público general, sino que más bien eran actores institucionales, cuya influencia se deriva del poder estatal y no de la influencia cultural o narrativa (y que por lo tanto podían ser fácilmente deslegitimados por el gobierno de turno).

FIGURA 1.
Compilado de los ejes de poder de las doce organizaciones



3. CONFLICTO

Los populistas moldean su identidad como una oposición a alguien o a algo. En este guion antagonista, los actores de los derechos humanos son un “ellos” útiles para el “nosotros” populista; son un remplazo de la “élite” imaginada y corrupta, que se ve como permisora de aquellos que a menudo se catalogan como el “Otro” en la sociedad, como los refugiados, musulmanes y minorías. En esta configuración, los populistas se presentan a sí mismos como defensores del pueblo “real” contra el cual ha trabajado la élite corrupta. El escenario está entonces preparado para una narrativa de división en la que la audiencia debe escoger de qué lado estar.

Para alcanzar ese antagonismo de “nosotros contra ellos”, los populistas hacen un uso hábil de los símbolos culturales y las ideas que despiertan los miedos de las personas. Ellos generan un amplio capital cultural por medio de gorros de béisbol y memes sociales, y ahogan las historias de grupos marginados a los que los actores de los derechos humanos pretenden ayudar.

Los actores de los derechos humanos, al verse excluidos de la esfera política por las narrativas de arriba, a veces también ceden la esfera cultural en la que los populistas parecen ser más fluidos. Parte de esto es autoinfligido por las mismas organizaciones, que tradicionalmente han usado un tono de voz experto, académico o legal. En efecto, muchos actores de los derechos humanos le temen a, e incluso sospechan, de la publicidad. Le tienen miedo a varios riesgos: la sobresimplificación de temas, el refuerzo de estereotipos de grupos marginados o el riesgo de que malinterpreten sus palabras. Una persona que participó en los laboratorios puso este dilema en palabras sucintas: “La pureza de la misión ha conllevado a que sea imposible actuar”. En el conflicto creado por los populistas, por tanto, los actores de los derechos humanos no son capaces de desmitificar de manera efectiva la idea de un antagonismo.

2. LAS RESPUESTAS A TRAVÉS DE LOS PROTOTIPOS



*“Hacer buenos mensajes no es decir lo que es popular.
Es hacer que lo que se debe decir sea popular”.*

- Anat Shenker-Osorio¹⁵

JustLabs analizó los doce prototipos y los categorizó en tres estrategias narrativas coherentes: **comunidad**, **cultura** y **cooperación**, las cuales responden a las estrategias populistas de arriba. Cabe anotar que, en la mayoría de los casos, la respuesta es una combinación de estas estrategias narrativas, de la misma manera que los ataques populistas contra los actores de los derechos humanos a menudo implican una combinación de controversia, crisis y conflicto. Juntos, ofrecen una nueva visión de cómo puede ser el trabajo de derechos humanos creativo y estimulante y cómo puede ofrecer un antídoto al populismo divisor y destructivo.

¹⁵ Asylum Seeker Resource Centre, “Words that Work: Making the Best Case for People Seeking Asylum”, 2017, <https://www.asrc.org.au/wp-content/uploads/2016/05/ASRC-Words-that-Work-4pp.pdf>.



1. LA CULTURA COMO RESPUESTA A LA CONTROVERSIA

El primer enfoque narrativo responde a la estrategia populista de la controversia. Implica llegar a las personas en un espacio no politizado a través de los sectores de las artes y el entretenimiento. Implica también mostrarles a las personas sus lazos culturales compartidos para permitirles, incluso de manera subliminal, superar la confusión creada por la controversia populista.

La “cultura” en este sentido significa una forma de narrativa que llega a las personas a un nivel emocional, a través de cosas como el hip hop en Brasil o las telenovelas en México, para elevar la experiencia por encima de las aseveraciones contradictorias de los hechos o la corrección que los populistas hacen con sus controversias. Organizar actividades en espacios culturales, en vez de en espacios políticos, como museos o clubes de comedia no sólo hace que sea fácil obtener nuevos aliados potenciales, sino que también les permite a los actores de los derechos humanos llegar a las personas en espacios emocionales positivos que invitan a tener respuestas más abiertas, lejos de las reacciones automáticas de miedo o estrechez de mente que a menudo aparecen en el espacio político. Por ejemplo, el prototipo de Sudáfrica fue un “museo itinerante” donde las exposiciones eran

videos interactivos de manifestantes. El prototipo de India fue una serie de eventos de comedia cuyos comediantes hicieron parte de comunidades marginadas, como los *dalit*, que ocupan la posición más baja en el sistema de castas. Ellos viven más allá de lugares o eventos específicos, viajan a distintas comunidades y son participativos, interactivos e incluyentes, que van desde noches de comedia para mostrar talentos diversos hasta espectáculos itinerantes de tejido o museos vivientes donde los visitantes interactúan con manifestantes reales y sus seres queridos.

Los espacios culturales también sirven para movilizar a los actores tradicionales e institucionales, como jueces, procuradores, funcionarios anticorrupción, comentaristas de medios, autoridades independientes y la oposición política, que se cree que favorecerían el cambio pero que han sido menos escuchados en los debates políticos.

Estas estrategias hacen de la experiencia cultural de la audiencia el *fin* en sí mismo. Al hacer esto, el formato requiere de un alto grado de originalidad e incluso de "realidad" o de calidad de principiante para asegurar que estas historias sobresalgan en la multitud (por ejemplo, que los videos sean tomados por un celular y que no sean editados profesionalmente). Aunque los documentalistas profesionales pueden asegurar unas tomas de alta calidad, la "realidad" hace que el mensaje sea más auténtico y cercano a las personas del común.

Estos prototipos aspiran a tener una sensación de ser *underground*, interesante o realmente de base. También están conducidos por la reflexión de que el humor, las emociones y las artes pueden desafiar el statu quo a través del espectáculo y el simbolismo, mientras resaltan el hecho de que estas herramientas casi nunca son representativas de grupos diversos.

“ Estos prototipos aspiran a tener una sensación de ser *underground*, interesante o realmente de base. ”

Parte de la estrategia implica la creación de una marca compartida y apolítica (y de los lineamientos y cajas de herramientas asociados) que junten a ONG, artistas e instituciones culturales. De tener éxito, pueden abrir nuevos espacios y momentos culturales donde se puedan oír las voces. Los actores de los derechos humanos en este escenario se vuelven más que activistas: se convierten en una fuerza cultural en sus comunidades que tienen conexiones emocionales fuertes con las personas no sólo con base en temas sino en emociones e ideas.



2. LA COOPERACIÓN COMO RESPUESTA A LA CRISIS

Las personas buscan estabilidad y seguridad cuando sienten una crisis. Esto a menudo justifica las políticas de mano fuerte de los populistas que prometen protegerlas de las amenazas y el daño. Para responder de manera efectiva a esto, la estrategia narrativa de “cooperación” entre aliados inesperados y actores de los derechos humanos busca desmitificar ese sentimiento de inseguridad y desdicha al cambiarlo por un sentimiento de empoderamiento en las personas, que les muestra que son capaces de erguirse más allá del miedo y que pueden hacer algo de manera proactiva para ayudar a la sociedad.

Los actores de los derechos humanos normalmente sienten que sus aliados potenciales más fuertes y subutilizados son los institucionales que mencionamos en la sección anterior (actores judiciales o instituciones anticorrupción, por ejemplo). Estos aliados, sin embargo, son los mismos actores cuya influencia es objeto de las narrativas populistas contra el sistema. Aunque las estrategias culturales de la sección anterior buscan darles a

estos aliados tradicionales un nuevo aire en la causa por los derechos humanos, la estrategia de “cooperación” busca incorporar *nuevas tendencias políticas o institucionales más influyentes* de manera que en realidad generen gratas sorpresas y no cinismo. Estas ofrecen nuevos modelos de rol para los simpatizantes potenciales.

Tener como aliados a estos actores poco convencionales, como empresas o instituciones culturales, les permitirían a los actores de los derechos humanos hacer que se escuchen sus voces en nuevos niveles y audiencias, como por ejemplo a través de campañas telefónicas patrocinadas por una compañía de teléfonos grande en distintas áreas en el país, como lo sugería una versión del prototipo de Australia. Este prototipo buscaba asociaciones con marcas para alcanzar a audiencias más amplias y brindar espacios de conversación entre las personas del común, donde pudieran contar su historia de bondad hacia los inmigrantes y así reenmarcar lo que significa ser “australiano”.

Los prototipos de Filipinas y de México aprovechan las redes sociales y los videos. Para los primeros, el prototipo busca hacer que los *influencers* hagan parte en las actividades que la organización de derechos humanos quiere que las audiencias repliquen, como estimular el voto. Para los segundos, el video va a depender de un apoyo de una celebridad o una marca para presionar al recién electo Andrés Manuel López Obrador a que promueva las causas apoyadas por esa organización de derechos humanos.

Finalmente, el prototipo de Hungría usa a los *influencers* de las redes sociales para movilizar a los jóvenes a que creen una alternativa política viable al régimen actual. Esto es parte de una competencia entre los jóvenes en edad escolar para inventar una nueva palabra en húngaro que sea lo opuesto de un “guerrero de teclado” (que actualmente no existe en húngaro) y que sea la “Palabra del Año” de 2020. Los participantes enviarían sus ideas por medio de obras de arte, fotos, memes, videos, poesía callejera, animación, etc., que luego serán evaluadas por un jurado “cool”. El proceso de la creación de la palabra, así como su inclusión posterior en el lenguaje húngaro, será un símbolo para los húngaros que han tomado acciones para el cambio social. Esto es cooperación en su forma más ambiciosa.



**# You are,
I am,
We are
Australian.**

3. LA COMUNIDAD COMO RESPUESTA AL CONFLICTO

La estrategia narrativa de “comunidad” busca activar la base y atraer nuevos simpatizantes, al crear nuevos lazos y un sentido de pertenencia que se enfoca en las cosas cotidianas que tienen en común las personas; esto es a diferencia del conflicto de “ellos contra nosotros” que usan los populistas. Cabe anotar, sin embargo, que la creación de un sentido de comunidad, especialmente en los sectores mayoritarios de la población que a menudo están excluidos de los círculos expertos y de élite, es una de las herramientas más fuertes de los populistas a la cual los actores de los derechos humanos no han respondido bien, o al menos no en un nivel igual de efectivo.

Esta estrategia narrativa crea lo que el equipo de Brasil llamó “rituales sociales”, eventos que juntan a las personas en sus espacios más comunes y naturales, pero que, a diferencia de la “cooperación”, existe por fuera de los sectores de las artes y el entretenimiento y llega a escenarios más casuales y cotidianos. Cabe resaltar el uso del término “ritual” por los participantes del laboratorio porque esto es algo universal en la sociedad, para cimentar lazos y crear lealtad. En otras palabras, los rituales son un fundamento para las metanarrativas que han dominado y moldeado la sociedad desde el inicio de los humanos, como la religión.¹⁶

¹⁶ Dice Yuval Harari: “La diferencia real entre los chimpancés y nosotros es el pegamento misterioso que permite que millones de humanos cooperen de forma efectiva... Este pegamento misterioso está compuesto de historias, no de genes. Cooperamos de forma efectiva con extraños porque creemos en cosas como dioses, naciones, dinero y derechos humanos. Pero aún así, nada de esto existe por fuera de las historias que la gente inventa y se cuenta entre sí. No hay dioses en el universo, ni naciones, ni dinero ni derechos humanos, excepto en la imaginación común de los seres humanos”. Yuval Noah Harari, “Power and Imagination”, 2019, <https://www.ynharari.com/topic/power-and-imagination/>.

Sobre todo, los rituales le brindan estabilidad y certeza a las personas en tiempos de incertidumbre y conflicto, movilizan a quienes están desmotivados o con miedo, y apelan a identidades más personales y apolíticas, como madres, padres, abuelos, estudiantes, veteranos y familias.

Para ganar el apoyo y la confianza de estas audiencias objetivo, los actores de los derechos humanos deben darles a las personas un sentido de pertenencia, a menudo hacia algo más grande que ellos mismos, particularmente cuando esas audiencias se salen del espectro político.¹⁷ El equipo de Rusia, por ejemplo, buscaba darle a los jóvenes un hogar “sexy” que pudiera canalizar de manera constructiva su energía activista: “este es el espacio al que vas a crear a tu familia” y “un lugar para ser nosotros mismos y aprender”.

Estos prototipos buscan que los derechos humanos pasen de ser vistos como trabajo duro y agresivo a algo más divertido, estimulante, creativo y orientado a las soluciones. Convocar a líderes y activistas creativos jóvenes en estos proyectos en nuevas comunidades es un fin en sí mismo, que puede evolucionar en acciones posteriores. El prototipo estimularía a los líderes jóvenes, para que sirvan como modelos de rol para que otras personas alimenten el movimiento con su energía. Busca propagar una narrativa de liderazgo juvenil, esperanza y de tomar las riendas. Más aún, estas plataformas pueden canalizar la solidaridad internacional, como un foro donde personajes internacionales o la diáspora puedan llegar a grupos con los que los actores de los derechos humanos quieren involucrarse, enseñarles habilidades de investigación de políticas públicas o producirles videos. En este escenario, los actores de los derechos humanos se convierten en organizadores o en un hogar para las personas que quieran hacer la diferencia.

“ El equipo de Rusia, por ejemplo, buscaba darle a los jóvenes un hogar “sexy” que pudiera canalizar de manera constructiva su energía activista: “este es el espacio al que vas a crear a tu familia” y “un lugar para ser nosotros mismos y aprender”. ”

¹⁷ Las investigaciones acerca del movimiento provida sugieren que es la comunidad la que forma los valores, y no al contrario. Véase Ziad Munson, *The Making of Pro-life Activists: How Social Movement Mobilization Works* (Chicago: Chicago University Press, 2010).

“ Para que funcionen, estas iniciativas deben juntar a las personas lejos de la política y otros asuntos controvertidos y, en lugar de ello, conectarlas a través de aspectos más placenteros o primordiales de la vida cotidiana: el deporte, la comida, las conversaciones de café. ”

Los prototipos de Brasil y Venezuela eliminan al intermediario y van directo a sus audiencias. El prototipo brasileño organizaría reuniones comunitarias informales de “cerveza y fútbol” para generar conexiones entre personas que de otro modo no estarían comprometidas políticamente o no tendrían conocimiento del trabajo de la organización de derechos humanos. El prototipo de Venezuela, por su parte, es un “carrito de comida” (o un carrito con otros bienes públicos necesarios en ese momento, como la electricidad gracias a los amplios cortes de energía) que le llevarían servicios públicos a las comunidades que tienen, en el contexto de la emergencia humanitaria en ese país, amplias necesidades de alimentos, agua, electricidad para cargar teléfonos o incluso Wi-Fi, junto con el servicio principal de la organización: consejería legal.

Para que funcionen, estas iniciativas deben juntar a las personas lejos de la política y otros asuntos controvertidos y, en lugar de ello, conectarlas a través de aspectos más placenteros o primordiales de la vida cotidiana: el deporte, la comida, las conversaciones de café. Son un espacio donde las personas pueden simplemente “pasar el tiempo” y donde la pasión por los valores de los actores de los derechos humanos puede llegar después. Buscan crear apoyo en escenarios más personales, como bares, escuelas y vitrinas, al llegarles a las personas en su vida cotidiana en vez de esperar a que vayan a los espacios de debate o acción que normalmente están habitados por los actores de los derechos humanos. El propósito es crear lazos sostenibles que lleguen a formar parte de las identidades de las personas porque se volvió una tradición comunitaria. En este escenario, los derechos humanos se vuelven un *pegamento* que junta a las personas y los actores de los derechos humanos se convierten en “defensores y amigos que solucionan los problemas comunitarios”.

FIGURA 2. Las amenazas populistas y sus respuestas narrativas

Amenaza populista	vs.	Respuesta narrativa
Controversia		Cultura
Crisis		Cooperación
Conflicto		Comunidad



IV. ¿Qué se debe hacer para que estas narrativas funcionen?

Más que *cuáles* narrativas específicas pueden ser exitosas, debemos considerar *cómo* hacerlas exitosas. La peor puesta en escena es la que es obvio que es una puesta en escena.¹⁸ Las narrativas que apenas crean una fachada sobre la misma vieja realidad indeseable pueden ser contraproducentes si se ven como poco auténticas. Por lo tanto, el trabajo narrativo implica más que el uso de eslóganes creativos y campañas de mercadeo sofisticadas que vayan a refritar una forma de trabajo de los actores de los derechos humanos que de otro modo sería igual. Requiere que los actores de los derechos humanos sean testigos de carne y hueso de las historias que quieren que la gente apersona. Mostrar algo es mucho más poderoso que contarlo. Lo que uno *hace* es la narrativa; lo que uno *dice* es simplemente un intento de enmarcarla.

Además de esto, en los laboratorios también aprendimos acerca de la necesidad de que el campo entero de los derechos humanos cree metanarrativas, o afirmaciones más generales y visiones de mundo acerca de los derechos humanos, que las personas puedan apropiar como comunidad, como una partitura en una orquesta (algunos preferirían la analogía de un ritmo general más libre como en una banda de jazz). Cada miembro de la orquesta o banda de jazz tiene un instrumento diferente que funciona para su contexto y que produce un sonido distinto, pero juntos, la narrativa de lo que se dice acerca de los derechos humanos es una sola armonía.

Esto significa que para que estas metanarrativas funcionen, o para que cualquier narrativa poderosa y duradera lo haga, ellas requieren un cambio fundamental en la manera en la que trabajan los actores de los derechos humanos. A continuación, identificamos los tres niveles para hacerlo: 1) el nivel más fácil, **táctico**; 2) el nivel **organizacional**, que es más doloroso pero potencialmente más gratificante; y 3) el **campo**, que parece gigante y que implica a todas las personas, desde los actores de los derechos humanos hasta las financiadoras.



Ilustración: Macrovector

“Mostrar algo es mucho más poderoso que contarlo. Lo que uno hace es la narrativa; lo que uno dice es simplemente un intento de enmarcarla.”

18 Benjamin Moffitt, *The Global Rise of Populism: Performance, Political Style, and Representation* (Stanford: Stanford University Press, 2016).

1. CAMBIOS TÁCTICOS

1. UN NUEVO MARCO PARA LOS DERECHOS HUMANOS

Si los actores de los derechos humanos quieren obtener la confianza, relevancia y autenticidad ante los ojos de sus audiencias objetivo, necesitan una nueva imagen o marca y una nueva forma de hablar acerca de los derechos humanos. Los laboratorios narrativos revelaron lo poco equipado que está el vocabulario de los actores de los derechos humanos para contrarrestar el desafío populista. Para lidiar con esto, los prototipos producidos en el laboratorio tuvieron las siguientes características:

Primero, once de los doce prototipos tenían un tono mayoritariamente positivo y orientado al futuro. Muchos mensajes se enfocaban en las visiones positivas del país: “La Camboya que queremos ver”, #SomosAustralia, “Construyendo la Turquía del futuro”. Más aún, nueve de los doce prototipos eventualmente crearon sus propios marcos de mensajes alternativos en vez de simplemente reaccionar a lo que decían los líderes populistas.

Segundo, el tono positivo tenía un elemento distintivo de esperanza y un fuerte compromiso con el arte de lo posible. Alentados en el uso de un enfoque de comunicaciones basado en la esperanza¹⁹, las organizaciones de derechos humanos pensaron en términos amplios acerca de la sociedad que quieren ver más allá de los resultados de política pública, nuevas leyes y sectores o temas estrechos. En lugar de ello, comenzaron a pensar en comunidades unificadas, una política más amable y una gran variedad de campos de operación que pueden crearse a través del apoyo de aliados inesperados como empresas o personajes culturales. Por ejemplo, como explicó el equipo de Camboya en su esfuerzo para contrarrestar el “modelo de desarrollo” chino en el que el progreso económico viene a costa de la libertad política, su prototipo “propaga una narrativa de nuevos liderazgos juveniles, esperanza y de tomar las riendas sin responder de manera directa a la narrativa desarrollista”.

Los abogados comenzaron a preguntarse cómo sería si surgieran nuevos grupos de interés basados en sus valores. Expresaron tener fe en la decencia, tolerancia y humanidad básica de las audiencias que querían alcanzar, así como confianza en que encontrarían maneras para compartir sus valores con la mayoría del público.

Tercero, intentaron hacer que los derechos humanos fueran “cool”, que es algo con lo que en realidad la gente quiere sentirse asociada, al hablar de manera más auténtica acerca de lo que defienden.

Estos tres temas apuntan a la necesidad de nuevos marcos en los derechos humanos que puedan atraer la atención de las personas sin ser negativos y superar el sentimiento acechante de que los derechos humanos son aburridos.

Cuando les pedimos describirse a sí mismos con un dibujo, los clientes y sus equipos comenzaron a alejarse de las imágenes activistas usuales como puños, protestas,

¹⁹ Las comunicaciones basadas en la esperanza son un enfoque de marcos narrativos que se construye con base en la visión y los valores de una organización, para cambiar de los mensajes negativos (lo que uno pelea) a los positivos (lo que uno defiende). Existe una guía completa disponible (en inglés) en Open Global Rights, <https://www.openglobalrights.org/hope-guide/>.

multitudes, o de símbolos relacionados con la ley como las balanzas de justicia o lugares de votación. En lugar de ello, dibujaron imágenes asociadas con la vida cotidiana, como una mesa o una taza de café que simbolizaban una conversación, o un árbol que simbolizaba la unidad y el refugio para la comunidad; poco usaron las metáforas tradicionales de guerra y conflicto.

Aunque se necesita más escucha social y análisis narrativo para verificar si alguna de esas narrativas ya se utiliza en el discurso público, los nuevos ingredientes para narrativas potenciales que surgieron durante los talleres pueden categorizarse en tres metanarrativas generales, las cuales brindan nuevas maneras de hablar y pensar acerca de cómo funcionan en realidad los derechos humanos. Muchas de ellas fueron identificadas por los análisis de lingüística cognitiva acerca de cómo hablan los defensores de derechos humanos en los Estados Unidos, el Reino Unido y Australia, llevados a cabo por Anat Shenker-Osorio, becaria de la Open Society Foundations.²⁰ En otras evaluaciones basadas en esa investigación (que hemos encontrado que funciona en contextos geográficos y geopolíticos diversos y desafiantes más allá del norte global), identificamos el léxico de: a) *travesías*; b) *construcción de un mejor futuro*; y c) *juntar a las personas*.

Estas tres metáforas/metanarrativas distintas para los derechos humanos se alinean con el análisis de Shenker-Osorio de que los defensores de derechos humanos deberían hablar acerca de estos derechos como algo que *hacen* las personas, o como una herramienta que pueden utilizar para mejorar la sociedad o de llevarse bien entre sí. No necesariamente deben usarse como mensajes explícitos, pero los actores de los derechos humanos pueden usarlas para enmarcar mejor sus intervenciones para controlar mejor la narrativa a través de la cual sus audiencias van a interpretar tanto sus acciones como los eventos que ocurren en la sociedad. También van a ayudar a enfrentar un desafío fundamental: que incluso las personas que apoyan los derechos humanos tienen poca idea de qué son realmente o cómo funcionan.²¹



TRAVESÍAS: LOS DERECHOS HUMANOS COMO UN MAPA HACIA UN MEJOR FUTURO

Este marco usa el léxico de viajes y travesías. En esta metáfora, los derechos humanos, como herramienta, son un mapa y una brújula: las reglas del camino que nos mantienen en la dirección correcta porque son reglas comunes que las personas tienen para convivir. Este marco se enfoca en las narrativas que están orientadas hacia el futuro, con prototipos que buscan “brindar esperanza para el futuro” (Turquía) y de “ir más allá de las posiciones rígidas del diálogo” (Hungría). Los prototipos desarrollados con esta narrativa también apuntan a mostrarles a las personas el camino a seguir: “mostrarle a la gente cómo ocurre el cambio” o mostrar “cuán volcados al multiculturalismo están los australianos”; “cambiar la conversación para mostrar qué se puede hacer posible”, que “podamos *retornar* a la paz” (Turquía).

20 Ella también nos aconseja hablar de los derechos humanos como una herramienta que usamos, en lugar de algo que se nos da. Anat Shenker-Osorio, “A Brilliant Way of Living our Lives: How to Talk About Human Rights”, (Open Society Foundation, 2018), https://img1.wsimg.com/blobby/go/ece6dfc1-8e05-49ad-9c27-9388708f911f/downloads/1cpt4br1b_966482.pdf.

21 Distintos estudios, así como grupos focales y análisis de escucha social llevados a cabo por los autores, han sugerido que la narrativa dominante en torno a los derechos humanos es que estos son un conjunto “básico” de servicios o necesidades suplidas por el gobierno, lo cual a su vez alimenta la idea de que sobre todo benefician a grupos “no merecedores”, como los criminales. Véase, por ejemplo: <https://www.ipsos.com/en/human-rights-2018>.

Los participantes del taller también evocaron este marco cuando usaron el léxico literal de los viajes: encontrar personas atrayentes (“la velocidad y la atracción masiva de esta persona puede llevar el voto popular a algún lugar”) y buscar “encausar el compromiso y el impulso”.

El poder de este marco es su enfoque en el empoderamiento, lo cual hace de los derechos humanos una fuerza que tiene que ver con darle a las personas la “movilidad” y la “capacidad de moverse”: el apoyo a grandes compañías “puede crear una gran comunidad movilizadora de defensores” o cuando el equipo de Rusia buscó movilizar a los jóvenes activos para “aprovechar su energía”.



CONSTRUCCIÓN: LOS DERECHOS HUMANOS COMO UN PLAN PARA CONSTRUIR UN MUNDO MEJOR

Esta narrativa se enfoca en la metáfora de la construcción: los derechos humanos son unos planos o una guía para crear una sociedad mejor. Los prototipos que usan este marco narrativo buscan construir: redes, habilidades, sociedades, un sentido de solidaridad, el futuro y un “apoyo desde abajo”.

En términos más generales, buscan “construir” una sociedad basada en la decencia, la compasión y el respeto (Australia). En el caso de Brasil, su propósito es “construir” una sociedad justa y libre y construir confianza en las instituciones públicas. También quieren que sus organizaciones ofrezcan un “hogar” a las personas. Cuando les pedimos que dibujaran un logo que simbolizara su papel, los clientes dibujaron imágenes de árboles o jardines para representar sus fuertes raíces en la comunidad y su papel para brindar estabilidad, refugio y frutos para las personas.



PEGAMENTO: LOS DERECHOS HUMANOS COMO ALGO QUE NOS JUNTA EN UNA HUMANIDAD COMÚN

Los prototipos que usan este marco buscaban brindar una idea unificada y un sentido de pertenencia y de hogar, con base en la idea de que los derechos son lo que hacen humanas a las personas. Este marco narrativo está basado en la noción de que las personas son más fuertes si están juntas, con la palabra “juntas” como la más predominante: trabajar juntas, juntarse (a contar una historia), sostener un cartel juntas, ver fútbol juntas, juntarse en bares, juntar comunidades distintas, encontrar una identidad que junte a las personas, hacer que se sientan conectadas cuando hacen cosas juntas, buscar juntas hashtags que conecten a las personas.



En esta metáfora, el propósito de los actores de los derechos humanos es brindarles a las personas conexión y pertenencia. Por ejemplo, la organización del Reino Unido dibujó una mesa que representaba su papel. En esta metáfora visual, la organización de derechos humanos funciona como una mesa donde las personas pueden sentarse juntas y hablar de sus visiones, donde todos tienen un asiento, lo cual crea relaciones abiertas y constructivas entre las personas y el poder. De manera similar, el equipo de Hungría dibujó una taza de café que simboliza el deseo de la organización de tener una conversación racional y respetuosa y a su vez referencia la idea de que los actores de los derechos humanos les sirven a las personas y las junta. Son una parte normal de la vida en la que las personas pueden reunirse y hablar.

Las palabras utilizadas importan debido a las asociaciones e ideas que desencadenan en sus audiencias. Estas son sólo tres alternativas de léxicos potenciales para hablar acerca de los derechos humanos. Una parte central de la estrategia narrativa y de marcos es identificar las palabras para contar la historia de los derechos humanos *de la manera en la que uno quiere que sea entendida*.

2. DESDE LAS TÁCTICAS LEGALES O POLÍTICAS HACIA LAS CULTURALES

Muchos de los objetivos centrales que expresaron los actores de los derechos humanos, particularmente la relación que desean con el público general, se alcanzan mejor a través de actividades que sean explícitamente distintas de las actividades legales y políticas que se asocian tradicionalmente con el trabajo de derechos humanos. Aunque muchos actores de los derechos humanos han usado estrategias culturales en su trabajo, son muy pocos y tienen muy poca participación de personas por fuera de los círculos de derechos humanos.

La llave para alcanzar esto es encontrar aliados por fuera de los derechos humanos que tengan valores compartidos y en ser más flexibles en términos del tipo de personas con las que trabajan los actores de los derechos humanos para avanzar en esos valores compartidos. Finalmente, como esto apareció en varios prototipos, el trabajo con celebridades y artistas debe verse no sólo como una herramienta para la promoción o la recaudación de fondos sino como una forma de estimular las causas de derechos humanos para construir capital cultural.

3. OFRECER SOLUCIONES, NO SÓLO PROBLEMAS

La gente está cansada de escuchar hablar de problemas y los actores de los derechos humanos no alivian esto cuando muestran constantemente lo que está mal con el mundo sin proponer soluciones o un mundo alternativo llamativo. Los actores de los derechos humanos, a través de las soluciones que brinden, pueden influenciar las mentes y darles a las audiencias el coraje de apoyar diferentes políticas.

Más aún, no basta mostrar sólo soluciones basadas en asuntos puntuales. Los actores de los derechos humanos deben ser capaces de brindar una visión alternativa del futuro, que es algo que los populistas han hecho bien cuando dan visiones grandiosas de lo que puede ser la vida con ellos al mando (“Make America Great Again”).

“ No basta mostrar sólo soluciones basadas en asuntos puntuales. Los actores de los derechos humanos deben ser capaces de brindar una visión alternativa del futuro. ”

4. VALORES Y EMOCIONES, NO SÓLO HECHOS O TEMAS

En un momento en el que parece que los líderes no tuvieran vergüenza, las estrategias de poner en evidencia han resultado ser limitadas, si no contraproducentes. Según Jan-Werner Müller²², descubrir un caso de corrupción o incluso un crimen no hace que se caiga un populista, porque puede decir fácilmente que lo están haciendo por el pueblo, para redistribuir la riqueza y oportunidades que de otro modo han sido apropiadas por las “élites corruptas” en detrimento del “pueblo”.²³ Esto explica la apertura en los ataques de los populistas contra la sociedad civil y su descarada aprobación incluso de la corrupción, lo cual es un rasgo diferente de las dictaduras reservadas.

Sin el apoyo público, la sola revelación de hechos y abusos no causa el cambio. Las personas no votan o forman opiniones de grandes temas sociales con base en hechos solamente; lo hacen a menudo con base en sus valores, su experiencia de vida y emociones, y donde sienten un sentido de pertenencia y conexión con su identidad.

22 Jan-Werner Müller, *What is populism?* (Pensilvania: University of Pennsylvania Press, 2016).

23 Un ejemplo podría ser la respuesta del presidente egipcio Sisi a la campaña viral masiva contra él, que lo acusaba de construir sus palacios con dineros públicos, a lo cual respondió diciendo que los estaba construyendo para el pueblo, que pertenecían al pueblo. Véase Middle East Eye, “Egypt’s Sisi makes first public remarks on viral videos.” <https://www.middleeasteye.net/news/egypt-sisi-responds-to-viral-videos-accusing-him-of-squandering-billions>.

“ Sin el apoyo público, la sola revelación de hechos y abusos no causa el cambio. ”

Los actores de los derechos humanos, por su parte, son exitosos en un clima de debates racionales donde los hechos son lo más importante y la verdad es sacrosanta. Nosotros documentamos violaciones, brindamos evidencia y presentamos nuestros hallazgos en una manera profesional aunque un poco tecnocrática. Cabe aclarar: los hechos son indispensables y deben resaltarse especialmente cuando los populistas mienten. Este trabajo de llevar la verdad a la luz *no debería* parar. Sin embargo, el peligro yace en confiar en los hechos solamente y mantener la manera tecnocrática y basada en hechos cuando hacemos declaraciones. Según Benjamin Moffitt en su trabajo de 2016 titulado *The Global Rise of Populism: Performance, Political Style, and Representation* (“El aumento global del populismo: Puesta en escena, estilo político y representación”), lo opuesto al populismo en realidad es la tecnocracia (que es la que a menudo pierde): “mientras los populistas aseguran que debemos confiar en el ‘sentido común’ o en la sabiduría ‘del pueblo’, los tecnócratas depositan su fe en la experticia y el entrenamiento especializado y, en general, no interactúan con ‘el pueblo’”.²⁴

La interacción con nuevas audiencias no debe comenzar con la identificación de temas que afecten a las personas y luego mostrar cómo es que los derechos humanos mejoran esa situación. En lugar de ello, las personas pueden ser incluidas a través de valores, emociones e ideas con las que se puedan relacionar, para ver cómo los derechos humanos pueden ser una manera de actuar con base en estos valores por el bien común y no sólo el individual. El acto mismo de ejercer empatía y de sentir una propiedad colectiva en sociedad, inherente en los prototipos, es un músculo que debe fortalecerse a través de su uso constante.

Todo esto no significa que los actores de los derechos humanos deberían abandonar los hechos; todo lo contrario. Pero la atención no debe estar enfocada solamente ni terminar en la obtención de datos. Uno no puede ignorar más el contexto y las ideas subyacentes que las audiencias utilizan para interpretar los hechos y las historias, marcos y narrativas que los actores de los derechos humanos usan, de manera consciente o inconsciente, para mostrar los hechos.

Si los hechos ya no son la única moneda para los actores de los derechos humanos, ¿qué significa esto para la forma como se compone su personal? ¿Qué porcentaje de sus resultados públicos deben ser informes técnicos, comparados con un apelo más amplio y emocional en medios masivos y espacios públicos, como asados comunitarios o noches de comedia?

²⁴ Benjamin Moffitt, *The Global Rise of Populism: Performance, Political Style, and Representation* (Stanford: Stanford University Press, 2016).

“ Las personas pueden ser incluidas a través de valores, emociones e ideas con las que se puedan relacionar, para ver cómo los derechos humanos pueden ser una manera de actuar con base en estos valores por el bien común y no sólo el individual. ”

5. CENTRARSE EN VERDAD EN LAS PERSONAS, NO EN UN “EMPODERAMIENTO” GENERAL

Los actores de los derechos humanos no están familiarizados con la adopción de acciones realmente centradas en las personas y con construir mecanismos por medio de los cuales la audiencia eventualmente deje de ser espectadora pasiva y dirija la campaña, y por tanto ceder el control de algo que ellos mismos iniciaron. Es difícil ceder el control del mensaje, dejar que el público se apropie de manera genuina e incluso de llevar la iniciativa en una dirección no concebida antes.

Este es el riesgo inherente en los esfuerzos para “comprometer” verdaderamente al público de una forma que lo haga sentirse parte de la causa. También es el precio de pasar de un modelo “de movilización” a uno “de organización” donde los papeles claves de liderazgo están en realidad en el nivel de base.²⁵ Este es un modelo en el que personas con visiones parecidas se movilizan en torno a un conjunto compartido de valores y objetivos pero en el que las tácticas y temas se deciden por las redes de activistas de base en vez de los “tecnócratas” en las sedes centrales de las ONG.

Los actores de los derechos humanos deben balancear esto con la necesidad de asegurarse de que su trabajo no se vuelva una herramienta para más odio, polarización o la “simplificación” de temas. La respuesta a esto debe juzgarse caso por caso, al tener presente que dicho proceso de permitir iniciativas basadas en las personas se hace principalmente para estimular conversaciones entre las personas.

²⁵ Hahrie Han, *How Organizations Develop Activists: Civic Associations and Leadership in the 21st Century*, (Oxford: Oxford University Press 2014).

6. NUEVOS ALIADOS

Los actores de los derechos humanos en el laboratorio reconocieron la necesidad de interactuar con nuevos aliados, o con sus actuales aliados pero de formas distintas, a menudo al armonizar sus relaciones con estos últimos y con nuevos actores. Para la mayoría de ellos, sin embargo, como ocurre con muchos actores de los derechos humanos, trabajar con este tipo de aliados inesperados es un territorio completamente nuevo, acarrea riesgos y requiere habilidades y conexiones que a menudo no tienen. Los actores de los derechos humanos, especialmente los que se enfocan en el derecho, pueden navegar los sistemas de las cortes y legislaturas con gran familiaridad, ¿pero cómo cautiva uno la atención de las celebridades que pueden enfrentar un escarnio político si son voceras de los primeros?

Estas son las preguntas con las que los actores de los derechos humanos deben aprender a lidiar. En el laboratorio, les pedimos a las organizaciones de derechos humanos que hicieran un perfil de esos actores que quisieran alcanzar, y una de las cosas que debían identificar era a quienes influyen a esos *influencers*: si uno no puede llegar a ellos directamente, ¿a quién se puede llegar para que esa persona llegue al objetivo, sin importar los grados de separación? O si la conexión no es a través de personas, ¿qué valores y sesgos deben tener que uno pueda usar? Los actores de los derechos humanos deben ser hábiles en hacer estos análisis tácticos y planeación, como un nuevo músculo que debe fortalecerse junto con las habilidades en las cortes y en las protestas.

2. CAMBIOS ORGANIZACIONALES

Los movimientos tácticos mencionados anteriormente ya requieren de cambios significativos, si no costosos, para los actores de los derechos humanos. Sin embargo, son sólo la superficie. Sin una estructura fundacional que los soporte, pueden convertirse fácilmente en una moda, un proyecto para la próxima edición que convierte a las narrativas en meras historias en el ciclo de noticias habitual del campo de los derechos humanos.

A continuación mencionamos algunos cambios que apuntan al corazón de las realidades existenciales de las organizaciones de derechos humanos. Las financiadoras deben apoyarlos para que tengan siquiera una posibilidad de ser considerados por los actores de los derechos humanos.

1. NUEVAS HABILIDADES Y DIVERSIDAD EN LA EXPERTICIA DEL PERSONAL

Para poder ganarle el juego a los populistas en la competencia de ideas y narrativa, un ciclo de noticias después de otro, temporada tras temporada, año tras año, los actores de los derechos humanos deben desarrollar nuevos músculos y habilidades. Las siguientes son esenciales: 1) una audiencia e investigación narrativa; 2) desarrollo y pruebas de mensaje; 3) comunicaciones; 4) mercadeo; 5) interacción con simpatizantes y construcción de movimiento; y 6) mayor sofisticación tecnológica y técnica.

Cómo los actores de los derechos humanos pueden desarrollar músculo narrativo

1 una audiencia e investigación narrativa
2 desarrollo y pruebas de mensaje
3 comunicaciones
4 mercadeo
5 interacción con simpatizantes y construcción de movimiento
6 mayor sofisticación tecnológica y técnica

Primero, debe llevarse a cabo una **investigación de audiencias** para identificar y entender las audiencias objetivo y el paisaje de narrativas existentes. La investigación de audiencias lidia con los eslabones más débiles del enfoque actual de los actores de los derechos humanos comparado con el de los líderes populistas: *la escucha*. Los actores de los derechos humanos deben recoger mejores reflexiones acerca de lo que hace que las personas participen y encuentren los temas que resuenen con las audiencias objetivo. Esto significa que no hay que trabajar en los temas que eligen los populistas sino en los que es más probable construir una conexión duradera entre actores de los derechos humanos y sus simpatizantes potenciales. De manera crucial, la segmentación de audiencias brinda una imagen más clara de las personas, no solo mediante la identificación de sus visiones políticas sino de sus intereses culturales, aspiraciones y comportamientos en la vida cotidiana, lo cual abre un camino completamente nuevo para interactuar a nivel cultural y comunitario.

La investigación de audiencias también puede incluir análisis narrativos. Estos son herramientas cada vez más accesibles para hacer análisis de sentimientos y escucha social que pueden empoderar a las organizaciones pequeñas para monitorear si se usan esas narrativas, en qué contextos y por quiénes. A través de esto, será posible identificar las nociones e ideas prevalentes, tanto positivas como negativas, en torno a los derechos humanos. Esto les permitirá a los actores de los derechos humanos crear ideas útiles que sean importantes en el discurso actual y para prepararse de cara a barreras potenciales.

“ La investigación de audiencias lidia con los eslabones más débiles del enfoque actual de los actores de los derechos humanos comparado con el de los líderes populistas: *la escucha*. ”

Este trabajo también es importante para la segunda habilidad necesaria: **las pruebas y desarrollo de mensajes**. Los mensajes que son desarrollados de manera cuidadosa, y ojalá probados, son esenciales para que los prototipos tengan el impacto deseado. El desarrollo de los mensajes y sus pruebas conllevarían a la formulación de una matriz de mensajes para lidiar con amenazas tales como los esfuerzos para “darle la vuelta” a las narrativas y enmarcarlas dentro de narrativas existentes, asegurar que los voceros no sólo respondan directamente a las narrativas hostiles sino que transmitan mensajes que presenten su propia visión alternativa. Si un vocero de un actor de derechos humanos se sale del tema en una entrevista, habla acerca de la actividad en el contexto equivocado o incluso hace referencia a los temas equivocados a través de un uso desafortunado de una metáfora, el marco podría volver a las narrativas populistas predominantes, lo cual hace que todo el ejercicio sea en vano.

Las pruebas de mensaje son también esenciales para asegurar que las estrategias narrativas en realidad cambien las opiniones de las personas. Un primer paso será hacer que los mensajes sean accesibles y comprensibles, así como seguros e inclusivos para audiencias no expertas, y que eviten la retórica política, radical o divisoria. Esto puede entonces atraer socios de otros sectores distintos a los de las ONG, como empresas, celebridades, *influencers* o instituciones culturales. Más aún, los mensajes deben ser impactantes de inmediato si quieren ir más allá de las personas que ya están convencidas y de los territorios propios. ¿Será que algo como un apoyo de una celebridad en realidad contrarreste un mensaje populista fuerte y repetido de forma regular? No lo haría si la celebridad no tiene credibilidad en la política. Más aún, los mensajes audaces que movilizan a un grupo podrían alienar aún más a otro. Las pruebas a través de la escucha social, grupos focales y los test A/B (que comparan versiones distintas de un mensaje o imagen en línea para ver cuál es más efectivo) podrían mitigar estos riesgos y asegurar que los clientes sacarían el máximo provecho a su narrativa para alcanzar a más personas a niveles más emocionales y personales.

Tercero, también es necesaria una **infraestructura de comunicaciones profesionales**, que incluyen las relaciones con medios y las redes sociales, para asegurar que las actividades se hablen a una escala lo suficientemente grande. En otras palabras, ¿están diseñadas y diseminadas de manera que puedan ser vistas y escuchadas por suficientes personas? El comentario de una persona al prototipo de Brasil, que está centrado en las personas y que intentaba alcanzar a la audiencia a través del deporte, fue: “¿por qué quieren arruinar la experiencia de ver fútbol al hacer cosas serias?” Los problemas con los que lidian los actores de los derechos humanos requieren una atención y detalle masivos.

“ Cada narrativa de los actores de los derechos humanos debe tener una distribución y estrategia de relaciones públicas para ganar impulso. ”

Llevar una campaña a gran escala implica tener estrategias de distribución de noticias y contenido. El mensaje debe ser impactante para que penetre en los medios. La cobertura mediática sería útil no solo para tener un crecimiento exponencial en la audiencia sino también para darle credibilidad a los mensajes, lo cual es esencial para que tengan impacto en las narrativas prevalentes. En términos simples, los actores de los derechos humanos no pueden confiar solamente en sus propios canales. Un miembro del equipo de Sudáfrica señaló un defecto en la serie de videos narrativos: “es difícil cautivar la atención en estos días sólo a través de un video de YouTube”. Cada narrativa de los actores de los derechos humanos debe tener una distribución y estrategia de relaciones públicas para ganar impulso.

Dado que lo que uno hace es la narrativa, cada actividad que uno lleve a cabo es una oportunidad para influenciar la narrativa más amplia si la historia se cuenta bien. Esto aplica incluso al trabajo comunitario local: en efecto, en un momento en el que Instagram, la plataforma para compartir fotos, es el medio dominante entre el grupo demográfico de 16 a 25 años, el cual busca experiencias en vez de productos, entre más auténtica y humana sea la historia, mejor.



El equipo húngaro hace un prototipo de su idea para involucrar a influencers “cool” de redes sociales para movilizar a la juventud.

Más aún, el apoyo a las comunicaciones no sólo ampliará la escala, sino también va asegurar que los medios y otras personas interpreten y hablen de las narrativas de la manera que pretendían los actores de los derechos humanos. El apoyo a las comunicaciones por tanto incluye también entrenamiento de medios. El personal de una organización debe estar entrenado en hacer control de entrevistas para asegurar que sus acciones refuercen la narrativa correcta, en lugar de que esta sea utilizada por los medios o los populistas con marcos viejos y dañinos. Si tiene éxito, el buen apoyo a las comunicaciones debería asegurar que los actores de los derechos humanos, en vez de reaccionar a los populistas en cada ciclo de noticias, creen un ecosistema por sí mismos que haga que se escuchen las historias que les importan a ellos.

Cuarto, los actores de los derechos humanos deben considerar varios aspectos del **mercadeo**. Esto crea una demanda entre la audiencia objetivo para querer un producto o una experiencia e identificar sus expectativas al respecto. Estos son campos que el movimiento de derechos humanos ha ignorado, con la consecuencia de que muchas personas no saben que los derechos humanos son relevantes para ellas, bien sea como una causa para apoyar o como algo que los beneficie. Para construir públicos más amplios, los actores de los derechos humanos deben considerar la experiencia de sus simpatizantes y sus promesas a simpatizantes potenciales.

En las habilidades anteriores, grandes partes de las estrategias narrativas, en particular cuando se hacen actividades basadas en las personas, dependen del apoyo de terceros en logística, diseño y distribución (como las agencias de publicidad). El uso de estos terceros requiere de experiencia y no necesariamente es intuitivo o fácil. Ya hay muchas historias allá afuera. Por ejemplo, cuando el equipo de Australia discutía un documental narrativo acerca de los beneficiarios de derechos, el equipo se preguntaba “¿quién va a ver esto a menos que le obliguen o le paguen?”. Muchas narrativas emocionantes de derechos humanos dependen de que sean graciosas, sorprendentes o inspiradoras para obtener relevancia cultural duradera y que se hablen de ellas. El desarrollo de estrategias narrativas exitosas requiere de profesionales que se especialicen en la creatividad.



Los equipos de Australia, Brasil, Sudáfrica y el Reino Unido trabajan durante el laboratorio de concepción de la idea.

Así mismo, las “marcas” fuertes y basadas en valores que pueden ser apoyadas por todos y que ayuden a proteger las narrativas contra los esfuerzos de mancharlas apoyan la creación de coaliciones en torno a un conjunto claro de valores, mensajes y objetivos incluyentes.²⁶ Por ejemplo, si los oponentes intentan manchar una protesta al declararla violenta, las personas creerían en ello dependiendo de si entienden a la coalición o la marca de la campaña como pacífica o radical y por tanto volcada hacia la violencia.

Prestar atención a la marca también puede ser útil para lidiar con el desafío de la autenticidad. Las iniciativas narrativas, si no superar nociones preconcebidas acerca de los actores de los derechos humanos, van a ser vistas como fuera de base o un desperdicio de tiempo y dinero. Cuando el equipo de las Filipinas pensó en la idea de que un actor de derechos humanos se juntara con una celebridad, el miedo era que esa asociación pudiera verse como artificial y postiza y por tanto no se tomara en cuenta. La autenticidad y la relevancia son vitales para ser tenidas en cuenta por otras comunidades, como los artistas.

26 Aunque el término “marca” se ve con sospecha por la sociedad civil, debe verse como sinónimo de la visión de una organización, la historia que quiere contar, lo cual es crucial para crear una conexión emocional con las personas. Véanse Jonah Sachs, *Winning the Story Wars*, (Cambridge: Harvard Business Review, 2012) y Nathalie Laidler-Kylander y Julia Shepard Stenzel, *The Brand IDEA: Managing Nonprofit Brands with Integrity, Democracy, and Affinity*, (San Francisco: Jossey Bass 2012).

Más aún, la interacción con artistas e *influencers* requiere de recursos y es más efectiva cuando la hacen profesionales que se dedican a ello. La campaña de #MeToo parecía espontánea sólo porque fue preparada con meses de anticipación por profesionales de relaciones públicas que trabajaron con celebridades para prepararse para lanzar su campaña cuando estuviera disponible el “gancho” indicado.

También, el mercadeo digital está ahora en la base de cualquier negocio. Para asegurar que las narrativas lleven una relación duradera con nuevas audiencias, los actores de los derechos humanos deben ser capaces de asegurar que las travesías de los simpatizantes conviertan la atención en un apoyo leal y duradero. El desarrollo de travesías de los simpatizantes y mensajes pagos en redes sociales también es útil para refinar los mensajes del test A/B, mencionado anteriormente.

Quinto, la construcción de travesías de los simpatizantes efectivas implica el **manejo organizacional o comunitario**. Los actores de los derechos humanos deben desarrollar planes para pasar de “movilizar” a las personas en un momento, actividad o campaña inicial hacia “organizarlas” y alentarlas a que tomen las campañas y desarrollen sus propias historias y actividades que refuercen la narrativa deseada²⁷. Los líderes comunitarios crean movimientos cuando construyen redes y grupos locales y descentralizan proyectos a través de metodologías abiertas y compartidas para crear un sentido de propiedad y empoderamiento entre las audiencias objetivo. La organización también podría ser facilitada por tecnólogos que apoyarían el desarrollo de grupos comunitarios, aplicaciones y otras innovaciones relevantes.

Sexto, para entender la oportunidad de un cambio narrativo, los actores de los derechos humanos también deben entender mejor los **obstáculos técnicos y operativos** específicos a su trabajo y desarrollar formas innovadoras de superarlos. Las granjas de *trolls* de derecha, los videos *deep fake* y otros dispositivos técnicos que funcionan a gran escala para engañar, organizar e incitar acciones contra actores de los derechos humanos y sus actividades presentan desafíos muy prácticos. Los expertos y estrategias digitales y técnicos deben ser capaces de desarrollar e implementar tácticas que funcionen dentro y entre países para neutralizar estos obstáculos.

Finalmente, no sobra decirlo, se necesita garantizar la **seguridad** para que la gente involucrada no se convierta en objetivos de retaliaciones de abusos digitales.

Todos los cambios mencionados arriba requieren de una diversidad de habilidades en el personal de la organización. Una organización debe considerar el tener comunicadores, sicólogos sociales, estrategias políticos y creativos en su equipo. El cambio cultural organizacional es lento, a menudo discutido e intimidante par quienes se han apoyado por mucho tiempo en algo que ha funcionado: en este caso, el derecho. Tratamos esto como un desafío más grande pero potencialmente más satisfactorio, pues requiere de transformaciones culturales más atrevidas; y esto puede comenzar en la manera en la que se ve el personal de una organización y qué habilidades deben comenzar a construir.

27 Acerca de la diferencia entre organizar y movilizar, véase Hahn, *How Organizations Develop Activists*.

En suma, además de contratar a quienes tienen las habilidades requeridas (que en muchas organizaciones sin recursos ni siquiera es una opción), las capacidades mencionadas arriba deben internalizarse de manera más general incluso por quienes normalmente no se especializan en comunicaciones, para que se vuelvan parte del ADN de una organización. Esta construcción de capacidades y el cambio cultural también puede ser apoyado por un “grupo cerebral” de expertos dispuestos a trabajar con actores de los derechos humanos, quizá de manera más eficiente a través de redes y alianzas en lugar de estar en organizaciones individuales.

2. NUEVAS DEMOGRAFÍAS: UNA DOSIS DE ENERGÍA JUVENIL

Además de juntar a las personas con habilidades en comunicaciones y otras capacidades relevantes como lo discutimos arriba, la importancia de traer a los jóvenes a las causas de derechos humanos debe estar reflejada, tanto en discusiones de grupos focales como incluso en la edad del personal que contratan las organizaciones. Esto asegura que la contribución de los jóvenes no sólo se quede como estímulos externos sino que se incruste en la forma de ser de las organizaciones, como estímulos internos para lo que quieren ser en el mundo.

De manera más general, esto también significa que en las causas en las que trabajan los actores de los derechos humanos, deben construir mecanismos donde sean capaces de dejar que los jóvenes lideren, especialmente en los temas que más les importan a ellos. El hecho es que en muchos lugares y en un gran número de causas, los jóvenes no ven a las grandes ONG como los líderes naturales o incluso no las ven que apoyen sus causas. Los jóvenes deben ver su relevancia principalmente al darles la libertad de liderar y no ser tratados como la “audiencia objetivo” que se debe influenciar.

3. NUEVA IDENTIDAD: PROYECTAR UNA IMAGEN DISTINTA

La transformación no debería pasar solamente al interior sino también al exterior, en la manera en la que los actores de los derechos humanos, particularmente las organizaciones enfocadas en el derecho, se presentan a sí mismas y qué espacios públicos buscan alcanzar.

En el prototipo de Venezuela, el cliente dijo que los abogados de la organización han estado haciendo trabajo comunitario desde su misma creación. Cuando les preguntamos cómo, ellos dijeron que después de ser presentados por su socio comunitario local a las personas, ponían sus mesas y recibían a individuos que llegaran con preguntas legales, como lo hacen usualmente las relaciones de abogado-cliente.

Esto normalmente funcionaría bien, pero en este caso el cliente mismo buscaba cambiar la imagen que quería que las comunidades tuvieran de él y de los derechos humanos como concepto. En lugar de poner una mesa desde donde dieran consejos expertos y formales a miembros de la comunidad, el cliente ahora se dio cuenta de que debe tomar un enfoque más grande y fundamental para que las personas crean que hablar de temas de derechos importa: puede que los abogados literalmente se remanguen (o que dejen su atuendo formal de abogados en casa) y se sienten ahí para estar con las personas. Esto también puede ser que la comunidad participe activamente y tomen las riendas. Ciertamente esto no significa que los actores de los derechos humanos deban

tener baños de popularidad, porque al final del día, su mejor contribución es por las habilidades que conocen y en las que se especializan, pero el hecho es que la interacción interpersonal genuina en escenarios comunitarios cotidianos y defender la ley para las personas no son mutuamente excluyentes. Quizás esto incluso puede significar un tiempo invertido solamente en construir estos lazos a través de una taza de café o una arepa. El derecho puede venir después.

Esto significa que los actores de los derechos humanos, especialmente sus financiadoras, deben sentirse cómodos en gastar recursos y tiempo en mañanas de arepas, tardes de café o noches de cerveza, y debe ajustarse la medición de necesidades de impacto para incluir lazos comunitarios como resultados reales y deseables.

“ Esto significa que los actores de los derechos humanos, especialmente sus financiadoras, deben sentirse cómodos en gastar recursos y tiempo en mañanas de arepas, tardes de café o noches de cerveza. ”

4. EXPERIMENTACIÓN Y FRACASO

Para que los actores de los derechos humanos encuentren de manera más libre, y por tanto más efectiva, cuáles narrativas funcionan en sus contextos, deben hacer experimentos honestos, en los que el aprendizaje sea más importante que la proyección de éxito. El fracaso debe ser deseable porque la verdad es que no hay ninguna acción excepcional que haya cambiado el mundo sin tener errores al principio. Si los actores de los derechos humanos supieran exactamente qué hacer, no estarían en este dilema en primer lugar.

El trabajo narrativo es complejo y, como lo discutimos arriba, este es un nuevo territorio que requiere nuevas habilidades y formas de trabajar de los actores de los derechos humanos. En lugar de gastar todo el tiempo perfeccionando una teoría de que puede funcionar, encarnado en propuestas pulidas, o de tratar de evitar los fracasos, como se ve en los informes que tratan de extraer algún “éxito” incluso en los que llanamente se estancaron,

los actores de los derechos humanos deben abrirse a la verdadera experimentación e iteración basadas en sus aprendizajes (que deben documentar por sí mismos), y compartir sus historias para el mundo.

Para que esto pase, sin embargo, la experimentación debe estar diseñada y estructurada cuidadosamente, casi científicamente, como un caos ordenado. El “orden” es lo que diferencia un proceso potencial de apertura a uno que sea una simple pérdida de tiempo. Ahora abundan espacios y grupos que pueden brindar un apoyo metodológico en el diseño de tales procesos, y los actores de los derechos humanos deben buscarlos. Esto asegurará que el personal va a tener fe en lo que de otro modo es una nueva forma de trabajar.

Para poder hacer esto y todo lo que dijimos arriba, sin embargo, se requieren cambios a nivel de campo.

3. CAMBIOS EN EL CAMPO

Este proceso nos ha permitido probar nuevas formas de trabajar con actores de los derechos humanos, financiadoras y con quienes vienen de fuera de nuestro campo. A continuación presentamos lo que vemos como dos transformaciones inevitables que debemos llevar a cabo para que las narrativas cautiven mentes y corazones.

1. TRABAJAR CON LAS FINANCIADORAS

Como lo discutimos arriba, probamos una forma distinta de trabajar con las financiadoras, lo que para nosotros cambió la dinámica y la efectividad del proceso.

Primero, las financiadoras se comprometieron a una financiación de largo plazo, incluso sin saber cuáles serían los prototipos. Esto brindó una energía y compromiso paralelo de parte de los actores de los derechos humanos y los participantes por fuera de los derechos humanos que invitamos. Esta fue la única manera de que los becarios pudieran hacer una verdadera experimentación honesta, en la que nadie sabe cuáles serán los resultados pero en el que hay confianza en que el proceso apoyado produciría aprendizajes importantes.

Segundo, las financiadoras sabían que estaban comprometiéndose no sólo con *ideas* específicas de narrativas sino con el *proceso* de experimentación (y fracaso) para llegar allí, así como al aprendizaje acerca de ingredientes replicables en el trabajo narrativo. Fracasar fue una palabra sobresaliente a lo largo de nuestro proceso, y sabíamos que para que las organizaciones de derechos humanos se sintieran cómodas con ella, las financiadoras tendrían que hacerlo primero también.

Finalmente, las financiadoras fueron las que tomaron las riendas para atraer a más financiadoras. Ninguna propuesta en papel puede igualar el poder de convencimiento de una financiadora que ve a otra financiadora emocionarse por una idea. Esta configuración también aseguró que los socios financiadores no fueran meros espectadores, sino que en realidad tengan interés en el resultado.

“ La colaboración ligera no se mezcla muy bien con las narrativas verdaderamente poderosas. ”

2. COLABORACIÓN

El éxito de los populistas, además de la resonancia de su retórica del miedo y la identidad, proviene de su destreza en reforzar sus mensajes y tácticas a través de las fronteras, lo que muestra un entendimiento de nuestro mundo altamente mediatizado y digital. El campo de los derechos humanos, por su parte, ha permanecido inconexo, con voces individuales pequeñas en lugar de ser un solo mensaje llamativo de un futuro alternativo que ofrecer al mundo. Su definición de colaboración ha estado limitada a compartir información en conferencias y reuniones, pasar informes, cajas de herramienta y comisionado estudios de audiencia que corren el riesgo de duplicación y un uso subóptimo de recursos, y campañas conjuntas que incluso cuando son bien coordinadas se limitan a un tema o a una geografía específica.

Aunque esto se justifica tradicionalmente por el altísimo nivel de independencia que los miembros del movimiento (o mejor, de los movimientos) han mantenido por buenas razones, la colaboración ligera no se mezcla muy bien con las narrativas verdaderamente poderosas. Las nuevas narrativas no pueden enraizarse si las apoya una sola organización o incluso una sola red. En un paisaje de medios conectado globalmente, los movimientos y organizaciones que trabajan en distintas causas en varios lugares deben trabajar en conjunto para construir apoyo en los valores compartidos: esto significa usar un marco común y contar las historias de cada uno.²⁸

Esta es una tarea ambiciosa y una que va a necesitar de una maquinaria altamente sensible, bien aceiteada y radicalmente audaz en la que los participantes estén empoderados para tomar las riendas de sus mensajes para adaptarlos a su contexto pero al mismo tiempo entiendan la necesidad de trabajar como un solo frente, sin importar su geografía, sector o tema. Su diseño requerirá de un proceso que provoque y apoye la creatividad y la audacia, utilice las últimas investigaciones acerca de los temas relevantes, adopte el aprendizaje y el fracaso, e integre esos aprendizajes a través de la iteración constante. Para ello, las financiadoras deben estar listas para apoyar lo que bien pudiera ser el experimento más grande que haya tomado el campo de los derechos humanos.

28 Véase: Common Cause, “No Cause is an Island”, <https://valuesandframes.org/no-cause-is-an-island/>; Public Interest Research Centre, “Open Framing”, <https://publicinterest.org.uk/project/open-framing/>; Alice Sachrajda y Lena Baumgartner, “More than words: How communicating our shared values and forging mutual connections can bring hope for a new tomorrow” (Londres: Global Dialogue, 2019), <http://www.ariadne-network.eu/more-than-words/>.



V. Conclusiones



“¿Dónde comienzan los derechos humanos? En los pequeños lugares, cerca de casa. Son tan cercanos y tan pequeños que no son visibles en ningún mapa del mundo”.

- Eleanor Roosevelt

Los prototipos que surgieron en nuestros laboratorios brindaron ideas prácticas para las estrategias que los actores de los derechos humanos construyan sobre valores humanos cotidianos: hacer parte de algo, empoderar a las personas a hablar de política, crear más espacio para el diálogo y juntar a las personas. Bien sea al contar historias, organizar eventos comunitarios o apalancar la pasión de artistas y líderes de pensamiento reverenciados, los prototipos se alejaron de las instituciones judiciales y parlamentos y se acercaron a la vida cotidiana, a los bares, museos y comunidades. Los prototipos buscaron pasar el terreno desde las cortes y los estudios de televisión, donde los actores de los derechos humanos están siendo vencidos actualmente, hacia los espacios donde más importan los derechos humanos: lo que Eleanor Roosevelt llamó los “pequeños lugares, cerca de casa”. Ellos buscaron cautivar los corazones más que las mentes de sus audiencias, al hablar más de lo “humano” y menos de los “derechos”.



La organización venezolana trabaja con un equipo multidisciplinario para hacer el prototipo del carrito comunitario.

Los prototipos también articularon distintas ideas de lo que significa “hacer” o llevar a cabo el trabajo de derechos humanos. Estos entendimientos alternativos de los derechos humanos celebran la humanidad y todas las cosas positivas que nos hacen humanos: la compasión, la reunión, la familia, la amistad. Ellos transmiten un mensaje desvergonzadamente esperanzador de paz y amor con la confianza de que este mensaje puede tener tanta legitimidad política e influencia como el mensaje del odio y el miedo. Son profundamente culturales; adoptan de manera firme al sector creativo para cautivar la imaginación de un público amplio y no alineado y construyen comunidad al hablar de valores y no de temas, para que existan de manera independiente a la esfera política.

“ Ellos transmiten un mensaje desvergonzadamente esperanzador de paz y amor con la confianza de que este mensaje puede tener tanta legitimidad política e influencia como el mensaje del odio y el miedo.”

Las estrategias narrativas como las que desarrollaron los prototipos en los talleres les permitirían a los actores de los derechos humanos darle vida a los valores compartidos de una forma abierta para que sea fácil obtener aliados, al trasplantar esos valores de los espacios legales altamente técnicos y políticamente cargados hacia los más cotidianos y culturales.

En esta comprensión alternativa, “el hacer derechos humanos” se refiere más a juntar a las personas. Hoy en día, las personas están cada vez más divididas y alejadas, y en ese estado, sienten poca lealtad hacia los actores que quieren unirlos. Pero el futuro de los derechos humanos tiene que ver con que las personas se junten y construyan un mundo mejor. Los prototipos que surgieron de estos tres laboratorios narrativos brindan una visión alternativa para el futuro de la acción de derechos humanos. Los clientes, donatarios y el movimiento más amplio de los derechos humanos deberían utilizar estos prototipos para crear un nuevo conjunto de estrategias narrativas y desarrollar esta nueva visión de los derechos humanos no sólo como un conjunto de leyes sino como un plan hacia mejores sociedades y un pegamento que nos junte a todos en nuestra humanidad compartida.

Lo más poderoso para quienes hicieron parte de estos laboratorios narrativos, y para quienes creen en las causas de derechos humanos, es que los actores de los derechos humanos tienen el poder de darle vida a estas visiones. Sin embargo, si creemos que lo que uno *hace* es el mensaje, entonces el campo de derechos humanos debe llevar a cabo cambios grandes en su forma de trabajar y de ser, a nivel táctico, organizacional y del campo en general.

Los actores de los derechos humanos simplemente deben tomar la decisión acerca de las acciones que toman, las palabras que usan y las historias que cuentan, tanto en las campañas de comunicaciones como en quiénes y cómo son. Al respecto, las narrativas pueden ser una fuente de esperanza no solo para sus audiencias sino para los mismos actores de los derechos humanos.

Como el paso siguiente, se necesita un espacio que les permita a los actores de los derechos humanos lidiar con estos desafíos en conjunto al apoyar nuevas estrategias narrativas innovadoras y compartir iteraciones exitosas de manera colaborativa. Los actores de los derechos humanos necesitan una plataforma permanente para concebir ideas donde puedan desarrollar estrategias narrativas y las tácticas para implementarlas, libres de las narrativas dominantes que las limitan en sus contextos.

Esperamos que los aprendizajes que compartimos en este documento desencadenen una reflexión interna del campo de los derechos humanos, para que haga introspección en lo que genuinamente pueden transformar desde adentro. Y como parte de nuestro compromiso con nuestros pares, seguiremos compartiendo nuestros aprendizajes conforme pasemos de la incubación a la implementación de los cuatro prototipos seleccionados en los próximos años.

“ Los prototipos que surgieron de estos tres laboratorios narrativos brindan una visión alternativa para el futuro de la acción de derechos humanos.”





9 789585 250123



9 789585 250123