



ESPECIAS NARRATIVAS

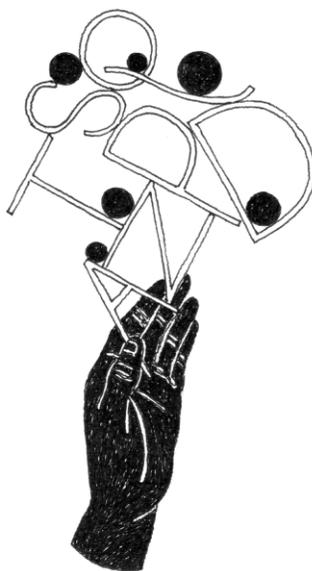
UNA GUÍA DE INVITACIÓN PARA UNOS
DERECHOS HUMANOS MÁS SABROSOS

LUCAS PAULSON

ESPECIAS NARRATIVAS

UNA GUÍA DE INVITACIÓN PARA UNOS
DERECHOS HUMANOS MÁS SABROSOS

LUCAS PAULSON



Espicias Narrativas

Una guía de invitación para unos derechos humanos más sabrosos

Autor

Lucas Paulson

Director

Juan Camilo López Medina

Coordinadora editorial

Avital Benedek

Edición de texto

Jordan Taylor Jones
Cooper Hewell

Traducción

AEIOU - Traductores

Diseño e ilustración

Sebastián Cadavid

Contribución y apoyo

Avital Benedek
Arpitha Kodiveri
James Savage

Primera edición

Bogotá, D.C., Colombia, 2022

ISBN 978-958-52501-6-1
(Edición digital)

JustLabs

Calle 63 #3-12 / Bogotá, Colombia

The Fund for Global Human Rights

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

Este documento se encuentra disponible en:

www.openglobalrights.org/partnerships/the-narrative-hub/



Presenta:

- *Lecciones y consejos para sazonar la defensa de los derechos humanos con narrativas*
- *Una «Caja de Especies Narrativas» para profesionales*
- *Ejemplos de experimentos en Venezuela, Hungría, México, Australia y Sri Lanka*
- *Reflexiones para el ámbito de las narrativas*



ÍNDICE

PRÓLOGO	6
UNA INVITACIÓN	7
INTRODUCCIÓN	11
Revisando las prácticas narrativas	11
Las Preguntas, la Cocina y los y las Cocineras (Nuestro Contexto)	16
UNA CAJA DE ESPECIAS NARRATIVAS	20
El Espacio del Problema	21
Creatividad	28
Imaginación y Visión	36
Esperanza, Valores, Emociones	42
Experiencias y Relaciones	51
Personas	58
LECCIONES Y CONCLUSIONES	67
Sobre cómo mantener la caja de especias siempre bien provista	67
Pensamientos para llevar	69
Notas finales de los y las cocineras	70

PRÓLOGO:

Una nota semirrápida de agradecimientos



En una serie de entrevistas que hemos llevado a cabo a modo de conclusión de un proceso de tres años, varios de sus participantes, al preguntarles qué es lo que más van a recordar de este proyecto, respondieron: «Las personas». Esto es probablemente cierto en la gran mayoría de las experiencias, sino en todas. Supone un buen recordatorio de que, a veces, el «impacto» más importante de un proyecto son las relaciones que construimos en torno a él. Aunque me ha tocado a mí poner todo este proceso por escrito, esto no es en realidad más que una recopilación de los esfuerzos, saberes y energías de muchas personas. Aquí siguen mis agradecimientos a algunas de ellas, a las que este trabajo tanto debe:

A **Krizna** Gómez, **César** Rodríguez Garavito, **Thomas** Coombes y a todos los **miembros del equipo y personas colaboradoras** de JustLabs que han ayudado a imaginar y a crear esta iniciativa. A **Sean** Luna McAdams, que tanto ha ayudado en la orientación de este proyecto durante un periodo con unos cambios especialmente complicados, la pandemia entre ellos. A **Arpitha** Kodiveri, una auténtica roca de calma y presencia. A **Jordan** Jones y **Shreya** Ghoshal, sin cuyas conversaciones este documento nunca hubiera sido escrito. A **Ella** Scheepers, **Ishtar** Lakhani y **Archana** Deshpande, por su inspiración y orientaciones. A **Juan Camilo** López Medina, por su gran corazón, amistad y disposición a centrar este proceso en las relaciones y aprendizajes personales. A nuestros colegas del **Fund for Global Human Rights (FGHR)**, por ser todo un modelo de financiadores proactivos, comprensivos y flexibles, así como a todos los donantes originales, que han hecho posible este experimento.

Y un agradecimiento especial a **James** Savage, por ser un socio de financiación tan excepcional, amable y atento. Y a **Sebastián** Cadavid, que ha diseñado este documento, a **Gabriela** Urco y a **Jimena** Mora de DOCUPERÚ, que tanto han colaborado con nuestra organización en las entrevistas y producciones de vídeo; y a **Cooper** Hewell del FGHR, que nos ha ayudado a editar y unificar las entrevistas. Este documento ha sido obra de mí mismo, **Lucas** Paulson, pero he contado con las muy valiosas aportaciones de **Juan Camilo**, **James** Savage, **Arpitha** Kodiveri y **Avital** Benedek. Ha sido editado por **Jordan** Jones y **Cooper** Hewell. La metáfora de la caja de especias procede de la brillante mente de **Arpitha**

Siempre que sea posible, este documento irá refiriendo y señalando a aquellas otras personas que hayan contribuido a nuestros planteamientos. Y nos hallamos también especialmente en deuda con **Thomas** Coombes, el equipo de **Common Cause Foundation**, la guía de **ILGA-Europe**, los recursos del **Center for Artistic Activism** e **Ishtar** Lakhani. Mucho de mis propios planteamientos sobre las narrativas, y de su relación con cómo cambiamos y nos desarrollamos como personas sociales, han cobrado forma gracias a la obra de **adrienne maree brown**. No puedo esperar alcanzar su nivel de ideas, visión y práctica de la justicia, pero en cualquier caso estoy muy agradecido por cómo me ha llevado a recapacitar.

Mi agradecimiento también a todos los miembros de los equipos de **Hungría, México, Australia, Venezuela y Sri Lanka**, que se han implicado totalmente en este proceso exploratorio, creativo y, a veces, un tanto extraño, en medio del trabajo vital que desempeñan. Esto es, más que nada, un homenaje a sus esfuerzos.

Finalmente, gracias a **Rosita**, nuestra mayor amiga y colega de JustLabs.

Lucas



UNA INVITACIÓN

Antes de empezar, relájate

Me gustaría invitarte, sea donde sea que estés leyendo esto, a que respires hondo. Deja de mirar la pantalla o la página. Estírate un poco. Abre tu cuerpo. Respira. Siente las luces, sombras, colores, movimientos y sonidos que te rodean. Calma tus pensamientos.

Respira. Y cuando espires, en ese momento de relajación, pregúntate: *¿Cómo estoy?*

De todas las historias que contamos, la que menos nos solemos tomar en serio y relatar con honestidad es la historia propia.

¿Por qué hemos escrito este documento?

La «narrativa» suele describirse como un enfoque estratégico para una comunicación más efectiva en términos de cambio social. Pero en los tres años que lleva ya esta iniciativa de explorar proyectos de narrativa creativa junto con grupos de defensa de los derechos humanos, nos hemos topado con todo tipo de cuestiones, oportunidades e ideas que no acababan de encajar en las muy claramente estructuradas guías sobre comunicación (por muy útiles que resulten).

¿Qué es este documento?

Esta es una guía diferente. Es decir, no es tanto una guía como una invitación. O bien una guía de invitación, si se prefiere.

Para nosotros y nosotras, la investigación sobre narrativa se ha convertido en una puerta de acceso a una cuestión más grande, antigua e interrelacionada: cómo podemos inspirarnos mutuamente para cambiar las cosas. Este documento intenta pues conectar algunas de las ideas contemporáneas sobre prácticas narrativas con algunos de los saberes e inspiraciones que nos aportan prácticas cercanas —desde el afrofuturismo hasta el activismo artístico a favor de la paz—, planteando además preguntas que nos muevan a meditar en torno a nuestras propias prácticas, ejemplos de iniciativas realizadas por nuestros colaboradores, reflexiones derivadas de nuestra experiencia y recursos que inviten a llevar a cabo exploraciones propias.

Proponemos para ello seis elementos (o, como preferimos llamarlos, «mezclas de especias») que describen y fomentan la creatividad, reflexión y exploración orientadas al activismo y defensa de los derechos humanos:

- I. El Espacio del Problema
- II. Creatividad
- III. Visión e Imaginación
- IV. Esperanzas, Valores, Emociones
- V. Experiencias y Relaciones
- VI. Personas



Todos estos elementos proceden del trabajo de diversos equipos con los que hemos colaborado, y se basan en y apuntan hacia el trabajo que ha inspirado y modelado nuestro propio pensamiento. Los ofrecemos para que los explores, juegues con ellos, los cambies y construyas a partir de los mismos. Están pensados para convertirse en recursos y fuentes de inspiración y reflexión para los y las profesionales en la materia, así como para socios financiadores.

¿Por qué hablamos de especias?

Arpitha Kodiveri, una de las participantes en este proceso, comparó esta serie de elementos con una caja de especias. Y nos gustó esta metáfora porque queremos cuestionar la idea de que existe «una forma correcta» de «hacer trabajo narrativo». Cada persona tiene gustos diferentes, cocina platos diferentes y en cocinas diferentes, y alimenta a personas igualmente diferentes. Muchos y muchas de ustedes probablemente llevan mucho tiempo cocinando. Así que no pretendemos decirte que cocines otra cosa, que cambies de fogón ni que hagas sushi en vez de curry ni curry en vez de sushi. Lo que queremos es invitarte a que te pares a echar un ojo a tu propia caja de especias activista (o de incidencia política, o de captación de fondos) para reflexionar sobre qué especias sueles usar y cuáles, en cambio, dominas menos, y que te imagines algunas nuevas mezclas.

¿Qué te vas a encontrar en esta caja de especias?

Cada elemento es como una mezcla de especias propia. Las mezclas se componen de diversos sabores, colores y aromas. Y pueden usarse en diferentes cantidades, para diferentes platos o combinadas con otras especias. Pero, lo que es aún más importante: cada cual debe combinarlas, compararlas y experimentar con ellas. No nos las hemos inventado y no somos ciertamente especialistas en las mismas (comencemos a usar esta palabra con prudencia), pero las hemos visto aparecer una y otra vez, así que pensamos que merece la pena explorarlas.

Cada mezcla de especias presenta tres apartados:

- I. **La Teoría de las Especias**, consistente en un resumen de las investigaciones, ideas inspiradoras y ejemplos de otras campañas que ofrecen una descripción «ideal» o «teórica» del elemento. Cabe imaginar este apartado como la parte de la guía donde un gourmet de las especias nos brinda sus descripciones de los sabores y aromas de una mezcla concreta.
- II. **La Cocina de JustLabs**, que ofrece ejemplos de uso de cada especia¹ de mano de los equipos con los que hemos colaborado, así como reflexiones de JustLabs sobre la experiencia práctica de intentar sazonar con la misma y citas de diferentes miembros del equipo. Este apartado consiste pues en descripciones de diversos platos que aspirantes a cocineros y cocineras han probado sazonar con especias, así como algunas de sus reflexiones.
- III. **Tu Cocina**, que ofrece un breve resumen del estilo «comida para llevar» de la Teoría de las Especias, algunos ejercicios prácticos rápidos a modo de inspiración sobre qué especias pueden usarse, y una lista de recursos para futuras exploraciones.

¿A quién se dirige este documento?

Este documento se dirige a cualquiera que trabaje, financie o apoye cambios sociales basados en una visión más empática y justa del mundo. Por nuestro contexto, nos centramos especialmente en el área de la defensa de los derechos humanos, si bien, ciertamente, estas lecciones aprendidas pueden extenderse más allá de esta área. La mayoría de quienes han participado en este trabajo han sido abogados y abogadas, personal de comunicación y de organización de campañas de ONG. Esperamos pues que este documento te sea útil, tanto si conocías ya el tema de las narrativas como si no; tanto si crees apasionadamente en las estrategias narrativas como si el lenguaje te resulta un elemento confuso y frustrante.

¹ Conviene explicar aquí que no hemos empezado este proceso con esta lista de especias; el cuadro ha sido elaborado teniendo en cuenta elementos que hemos visto en el trabajo de los equipos, y nuestra comprensión de dicho trabajo de los equipos se ha basado también en algunos elementos del cuadro. Es decir, que no es que este trabajo se base en el cuadro ni viceversa sino ambas cosas a la vez. ¡Esta es precisamente la cuestión!



¿Cómo leer este documento?

Se puede leer de seguido o bien ir saltando a aquellos puntos que te interesen. No somos quiénes para decirte cómo hacerlo. Pero, por si te sirve de ayuda:

- (1) Si eres un profesional que busca inspiración creativa y comprender mejor las cuestiones con las que te puedes topar en tu trabajo narrativo; o bien (2) si eres un financiador o profesional del cambio de narrativas que siente curiosidad por lo que hemos aprendido y cómo aprovecharlo para tus iniciativas: te recomendamos leer todo el documento de seguido.
- Si lo que quieres es saber cómo ha cambiado nuestro planteamiento sobre las prácticas narrativas, hay que empezar con la introducción: «Revisando las prácticas narrativas».
- Si tienes especial interés en la experiencia de profesionales en la materia o quieres leerlos directamente, puedes hojear los apartados de la Cocina de JustLabs, ver nuestro minidocumental <https://youtu.be/RfGcK3Yg9zs> y leer las entrevistas de cada equipo. <https://www.openglobalrights.org/partnerships/the-narrative-hub/> (El apartado «Nuestro Contexto» ofrece un repaso rápido de cada equipo y de sus experimentos).
- Si solo estás buscando inspiración y recursos, puedes ir picoteando en la caja de especias lo que te parezca más interesante.
- Si trabajas en la práctica de los derechos humanos, tienes mucha prisa, y estás buscando resúmenes, actividades, y recursos claves, puedes hojear los apartados de Tu Cocina.

Una nota sobre el estilo

Para llegar a un público más global, hemos traducido este documento a tres idiomas: inglés, español y francés. Como consecuencia, decidimos utilizar convenciones del lenguaje. Sabemos que dependiendo del idioma no siempre se logra una comprensión inclusiva del género y reconocemos esta limitación. Es nuestra esperanza e intención que cada persona que lea este documento pueda identificarse en él.

Al redactar esta caja de especias, también recurro a menudo a una retórica primera persona del plural («nosotros y nosotras») que te incluye también a ti. Esta decisión supone, en términos generales, un esfuerzo por reconocer que compartimos (¡ojalá!) con quien esté leyendo este documento por lo menos una meta común: el deseo de construir un mundo mejor. También supone un esfuerzo por reconocer que todo aquello que suene a un consejo, lo he escrito tanto —o incluso más— para mí mismo y mi equipo, como para ti. También pretendo, a veces, plantear así que, como profesionales de un *campo* o *campos*, posiblemente tengamos la responsabilidad de abordar *colectivamente* algunos de los retos aquí identificados.

Pero esta primera persona del plural no pretende desdibujar las muy diversas identidades, experiencias, perspectivas y roles que conforman nuestra amplia y hermosa esfera del cambio social; y mucho menos negar la necesidad de atender al poder que hay dentro de cada uno de nuestros esfuerzos. Espero haber tenido la capacidad de escribir con el suficiente cuidado para hacer justicia a todo esto, muy especialmente en aquellos momentos en los que trato de reconocer ciertas áreas de la práctica narrativa, de la capacitación y de la «innovación en cambio social» que, hoy por hoy, parecen estar flirteando con

dinámicas propias de la consultoría extractiva; e intento reorientarme a mí mismo, al texto, a JustLabs y —si es necesario— también al lector o lectora hacia un liderazgo, unos saberes y una rendición de cuentas más propios de los movimientos sociales y comunitarios.

Pero soy el primero en decir que aún tengo mucho que aprender a este respecto. Espero que el lector o lectora me conceda pues su indulgencia... ¡y sus opiniones al respecto!

Última aclaración: cuando esa primera persona del plural se refiera específica y exclusivamente al equipo e iniciativa de JustLabs, siempre añado el nombre.



INTRODUCCIÓN:

Revisando las prácticas narrativas



¿Qué son las narrativas? Pertenece a esa terminología de la esfera del cambio social que resulta tan sencilla como frustrantemente compleja. Se trata de un término que procede del uso cotidiano: en su sentido más básico, la narrativa consiste en cómo se cuenta una historia. Se trata pues de una forma de relacionar de forma coherente acontecimientos, personajes e ideas. Soy estudiante de literatura y, en un curso universitario, mi profesor nos pidió que descompusiéramos una historia en sus partes básicas. Y planteó una distinción entre la trama (lo que pasa) y la narrativa (cómo se cuenta lo que pasa).

Aplicada a la política, al activismo o a la incidencia política, recurrir a la narrativa como táctica supone prestar atención a la subjetividad. Un [pensamiento narrativo](#) nos exige preguntarnos: ¿Qué piensa la gente sobre cómo funciona el mundo? ¿Cómo relaciona la gente los personajes, acontecimientos e ideas de nuestro mundo? Y lo que es más crucial: ¿De qué maneras nuestro activismo e incidencia política se basan en, cambian o refuerzan dichas ideas? La [Narrative Initiative](#) compara las narrativas con las [corrientes submarinas](#) y con los [mosaicos](#). ¿Cuáles son las corrientes profundas que conforman la recepción de nuestro trabajo? ¿A qué imagen general está contribuyendo cada historia que contamos?

Estas ideas cobran sentido en un nivel conceptual. Si la gente piensa, por ejemplo, que el consumo de drogas constituye un defecto moral individual, y si cree que el castigo es la mejor manera de cambiar los comportamientos, va a resultar mucho más difícil (independientemente de lo que apunten las evidencias) defender unas políticas menos represivas al respecto, que prioricen el bienestar de las personas adictas y que aborden de forma sistémica las condiciones que llevan a algunas personas a establecer desde el principio unas relaciones inseguras y dañinas con ciertas sustancias. Convencer a la gente sobre el valor de unas políticas menos represivas también requiere que nuestro trabajo tenga muy en cuenta ciertas creencias, profundamente arraigadas, sobre el consumo de drogas, las adicciones, la capacidad de elección personal y la «delincuencia».

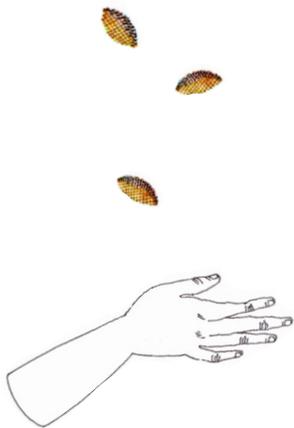
Pero, ¿qué significa exactamente «tener en cuenta»? ¿Cómo «aplicar» las narrativas en la práctica? En JustLabs llevamos varios años colaborando con Global Human Rights y con toda una serie de ONG, activistas y profesionales de todo el mundo en la exploración de esta cuestión en el contexto de los derechos humanos. En la ronda de entrevistas, hacia el final del proyecto, ante la pregunta de cómo definirías las narrativas, uno de nuestros colaboradores (un abogado venezolano) replicó: “Creo que todavía no sé qué son.”² ¡Le hubiera dado un beso!

Antes de 2019, nunca usaba el término «narrativa» fuera de las clases de literatura. Ahora llevo ya tres años dedicándome a investigar narrativas, reflexionando sobre qué puede suponer para la defensa de los derechos humanos recurrir a ellas, peleándome por prestar los mejores apoyos posibles a los y las profesionales que quieren explorar estas ideas y preguntándome hasta qué punto nuestro «proyecto de narrativas» ha sido realmente un trabajo narrativo. Después de todo, la mayoría de los ejemplos que tenemos de cambios «exitosos» de narrativas proceden de campañas masivas desarrolladas durante décadas en torno a derechos legales que, además, en numerosos casos aún siguen siendo cuestionados. He estado trabajando con ocho personas de cuatro equipos de cuatro proyectos diferentes. ¿Cómo ha sido, para nosotros y nosotras, trabajar con las narrativas? Es una pregunta que yo me sigo haciendo y en muchas ocasiones contestaría: *Todavía no sé.*

² Pero prosiguió ofreciendo una excelente definición de las narrativas como “una manera de cambiar creencias instauradas en los individuos.”



Tal vez una de las narrativas más fundamentales que tenemos que adoptar es la idea de que un mundo mejor requiere de cada cual la disposición a cambiar ante las experiencias de sufrimiento del prójimo y ante las posibilidades de disfrutar la alegría de la convivencia.



Pero lo que sin embargo sí sé —o lo que he aprendido— es que la pregunta más profunda, que se halla en el corazón mismo de todas las guías de comunicación, de las palabras de moda y de todas las charlas sobre «estrategias de cambio de las reglas del juego», resulta mucho más familiar: *¿Cómo animarnos e invitarnos a cambiar?* Afrontar esta pregunta va mucho más allá de dar con los eslóganes o con las imágenes más adecuadas para campañas dirigidas a «la gente de ahí fuera» (aunque esto también sea importante). Es algo que también tiene que ver con cómo nosotros y nosotras —como individuos, organizaciones y movimientos— evolucionamos en nuestras relaciones con las demás personas y con las comunidades donde nos implicamos. En palabras de la escritora de ciencia ficción Octavia Butler: «Todo lo que tocas, lo cambias. Todo lo que cambias, te cambia.»

Esto es una reflexión sobre las implicaciones de nuestras tácticas de incidencia política. Pero a una escala más humana, interpersonal y filosófica, preguntarnos cómo podemos invitar a los demás a cambiar nos reenvía a una serie de preguntas que me da la impresión que no nos hacemos muy a menudo: ¿Cómo hemos cambiado nosotros y nosotras mismas? ¿Qué tipos de experiencias y relaciones nos empujan a evolucionar? ¿Cuándo nos hemos resistido a cambiar y hemos hecho daño a otras personas? Nadie nace sabiendo cómo hacer lo correcto de cara al prójimo. Todos los días aprendemos algo sobre la violencia y el daño que estamos provocando a los demás y a nuestro entorno. Y cada día tenemos la oportunidad de ser más conscientes y de pensar con mayor creatividad formas mejores, más amables, más seguras y más justas de convivir con las demás personas. Tal vez una de las narrativas más fundamentales que tenemos que adoptar es la idea de que un mundo mejor requiere de cada cual la disposición a cambiar ante las experiencias de sufrimiento del prójimo y ante las posibilidades de disfrutar la alegría de la convivencia.

Digo esto con toda la solemnidad con la que suena, pero también porque es cierto a un nivel muy práctico y real. Parte de mis temores, o dudas, es que, en nuestras urgencias por explicar las narrativas y promoverlas como estrategia, perdamos de vista una invitación más amplia a aportar toda nuestra curiosidad, imaginación, humildad y nuevos y antiguos saberes, a la enorme, eterna y esquiva cuestión de cómo (con)movernos con —y dejarnos (con)mover por— los demás.

En JustLabs, comenzamos esta iniciativa preguntándonos: *¿Cuáles son los ingredientes de unas narrativas efectivas?* Sabíamos que cambiar las narrativas era una cuestión tanto de cambiar el lenguaje que usamos en las organizaciones como, fundamentalmente, *también* de incidir en la forma en que los equipos piensan y se implican en su trabajo. Y, sin embargo, la cuestión delata cierto tipo de compleja simplicidad con la que, a menudo, me he tenido que pelear a la hora de dar sentido, en términos narrativos, al trabajo de nuestros equipos. Algunos de los desafíos más importantes a los que han tenido que enfrentarse nuestros colaboradores y colaboradoras han sido cosas como la comprobación de la realización de tests A/B en Facebook, la creación de una relación de trabajo productiva con una agencia de diseño gráfico, el refuerzo de sus vínculos con miembros de las comunidades o simplemente consolidar su capacidad de pensar creativamente en torno a su propio trabajo.

Ninguno de estos desafíos se resuelve preguntando qué narrativas han creado o si estas han sido efectivas, salvo que estemos hablando de las narrativas internas que desarrollamos sobre nosotros y nosotras mismas, de cómo vemos nuestro propio trabajo de defensa de los derechos humanos y de cómo nos sentimos cuando lo realizamos. Pero no pretendo tampoco con esto restar importancia a los esfuerzos por una comunicación más estratégica, ni al trabajo *que sí que hicieron* nuestros colaboradores y colaboradoras en términos de experimentar con unos mensajes más accesibles e ilusionantes. Resulta innegable que muchas de nuestras formas de trabajar por el cambio social no se toman muy en serio las narrativas a las que estamos contribuyendo. Con tantas energías activistas centradas en destacar los dramas y daños que sufren las personas, estamos dejando muy poco margen para que la gente se sienta inspirada y comprenda la riqueza que pueden brindar unos pequeños momentos y grandes estructuras llenas de cuidados, generosidad y ternura. Me pregunto si seremos capaces de dar con las vías para hablar sobre narrativas que inviten tanto a los grandes movimientos sociales *como* a los pequeños cambios personales, que logren identificar mejor los fundamentos y cuestiones relacionadas que surgen de la exploración de este trabajo en la práctica, y que reconozcan a las personas que llevan mucho tiempo realizando este tipo de trabajo.

Cuando lanzo ahora una mirada atrás, al trabajo realizado por nuestros colaboradores y colaboradoras, no veo tanto un puñado de organizaciones intentando descubrir y poner a prueba nuevas narrativas sobre derechos humanos con las que llegar a sus públicos objetivos. Veo más bien un esfuerzo colectivo de un grupo muy diverso de personas por abrirse ellas mismas, a sus colegas y a sus equipos con el fin de replantearse (aunque con vacilaciones) cómo implicar e intentar cambiar la comprensión que las personas tenemos de nosotras mismas en relación con las demás personas y con el mundo que compartimos. Constató pues pequeños cambios en las mentalidades personales y grupales, así como una apertura gradual a pensar con una mayor curiosidad y creatividad en torno a diversas vías (grandes y pequeñas) de invitar a la gente a cambiar. Unas veces esto se ha traducido en cosas tan locas como soñar con un camión de comida lleno de abogados y abogadas; otras veces en cosas tan tediosas como crear una matriz de prueba para una publicación en Facebook. El común denominador ha sido la voluntad de explorar, adaptarse y cambiar.

Cuando hablamos de cambiar las narrativas, ¿por qué no nos planteamos también esos pequeños cambios que los propios profesionales en la materia tienen que experimentar para poder integrar realmente el pensamiento narrativo en su trabajo?

Es una cuestión de escala y proceso: cuando hablamos de cambiar las narrativas, ¿por qué no nos planteamos también esos pequeños cambios que los propios profesionales en la materia tienen que experimentar para poder integrar realmente el pensamiento narrativo en su trabajo? ¿Qué otras cuestiones prácticas surgen cuando «exploramos narrativas»? En el contexto de nuestra iniciativa, he podido constatar un cambio de preguntarse: «¿Qué narrativa tendría mayor éxito para apoyar la causa X?», a preguntarse más bien cosas como:

- ¿De dónde sacamos o cómo insuflamos energía al trabajo de defensa de los derechos humanos?
- ¿Cómo revitalizamos los típicos procesos y enfoques de los problemas con una creatividad y alegría que nos llene de satisfacción cuando trabajamos, aunque suponga llegar a la gente de forma diferente?
- ¿Qué tipos de encuentros y experiencias cambian realmente a las personas?
 - ¿Cómo propiciar oportunidades para que las personas (incluyéndonos a nosotros y nosotras mismas) podamos explorar colectivamente nuestros valores, resentimientos y sueños con respecto a las relaciones mutuas?

Ninguna de estas preguntas es nueva. Son los ecos de preguntas ya planteadas por los movimientos de liberación y de justicia reparadora de todo el mundo, y en ellos podemos hallar saberes y orientaciones. Como me dijo Ishtar Lakhani, una querida amiga y una de las colaboradoras de JustLabs: «Yo no sabía que estaba haciendo trabajo narrativo hasta que alguien me pidió que diera una charla al respecto; y resulta que siempre lo había estado haciendo. Muchas de estas cosas no son en realidad más que prácticas de organización habituales en el movimiento feminista.» Los movimientos de liberación negra, *queer*, indígena y de descolonización vienen reclamando desde hace ya mucho tiempo la necesidad de soñar, de imaginar un futuro diferente, y de cuidar especialmente las relaciones y el poder en los procesos de construcción

de este futuro.

Por supuesto, hay muchas personas que llevan tiempo haciendo lo que ahora llamamos (y que ellas también llamarían) *trabajo narrativo*, que proceden de dichos movimientos y están mucho más empapadas que yo en estas prácticas. Sin embargo, en mi incursión en el «ámbito de las narrativas», especialmente en relación con los derechos humanos, soy tan consciente como receloso ante su valor (metafórico y literal, debido a la tendencia a la rentabilización económica de la financiación y de las labores de consultoría) como «deslumbrante nuevo planteamiento de moda», dinámica en la que yo mismo y JustLabs nos vemos implicados, intentando darle cierto sentido.

El mundo de las narrativas tácticas, de la psicología social de los valores, de la neurociencia de la desinformación, de la especialización técnica de las personas encargadas en las campañas digitales, todos estos campos en rápida evolución ofrecen importantes herramientas y puntos de acceso a vías más efectivas para movilizar a la gente. Pero también podemos lograr esto enfocando nuestra atención en las relaciones y los diálogos, el bienestar, los cuidados y el pensamiento creativo e imaginativo. Desarrollar actividades de incidencia política de una forma creativa va más allá de impartir un taller de pensamiento de diseño, también requiere apoyar a personas y equipos para que desarrollen confianza en su propio pensamiento y prácticas creativas. Contar la historia del mundo que queremos requiere algo más que dar con imágenes y mensajes esperanzadores para una campaña. También requiere tomarse el tiempo para reflexionar realmente sobre el mismo, soñar e imaginar nuevas posibilidades, así como hallar pequeñas sendas gracias a las cuales materializar dichos sueños. Cómo contamos nuestras historias es importante, pero también lo es cómo creamos historias que contar.

En su hermoso libro *Una trenza de hierba sagrada*, Robin Wall Kimmerer explora las formas indígenas de comprender las responsabilidades y las relaciones en el mundo, especialmente en el contexto de Isla Tortuga (Norteamérica). Una de las ideas que Kimmerer explora es la práctica indígena de la Cosecha Honorable: una forma de vida según la cual cada cual debe tomar solo lo que necesite y esté disponible. Y nos presenta también el contraste entre un mundo estructurado por normas, leyes y derechos con otro mundo estructurado en torno a hondas «culturas de gratitud».

Cómo contamos nuestras historias es importante, pero también lo es cómo creamos historias que contar.

Pero las luchas en defensa de los derechos humanos (y de protecciones que vayan más allá del «individuo humano» para incluir a comunidades, a otros seres, a otras formas de vida y a los ecosistemas) suelen ser luchas por leyes y políticas. Luchas por restricciones, permisos o reconocimientos con efectos tangibles y vitales en la vida de la gente. Son importantes. Son necesarias. Salvan vidas. Y en un mundo con tantas instituciones y poderes, con tanta gente que se mueve por una aparentemente ilimitada codicia, pueden ser la única vía para preservar nuestra existencia en este planeta. Pero las ideas de Kimmerer me empujan a pensar que el mundo que *realmente* necesitamos —el mundo por el que tanto trabajamos— debe ser algo mucho más cercano a aquel gobernado por «culturas de gratitud». Podemos construir una sociedad donde se ilegalice todo lo que sea malo y dañino. Pero también podemos —deberíamos— invertir en desarrollar culturas de cuidado, sensibles hacia el sufrimiento y el dolor de los demás, basadas en la reparación, el apoyo mutuo y la prosperidad comunitaria y ecológica.

El *cultivo* de «culturas de gratitud», o tal vez de culturas de responsabilidad, reparación y cuidados, constituye un tipo de trabajo narrativo. Pero, en realidad, cultivar semejantes vías vitales debe ser también un proyecto de transformación, aprendizaje, escucha y desarrollo de todos y todas nosotras, incluyendo a quienes abogamos por un cambio; y especialmente a aquellas personas que, como yo, ocupamos ciertas identidades (ciudadano estadounidense, blanco, cis, hombre, entre otras) responsables de la violencia y opresión estructurales.

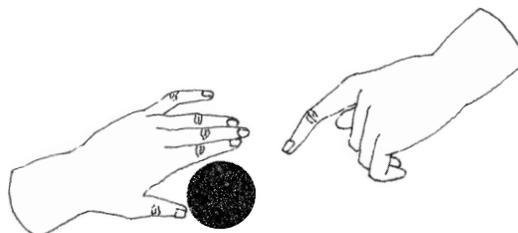
Lo que quiero decir aquí es que, para quienes estamos en el «campo de las narrativas», cuando pedimos a los profesionales (o a nosotros y nosotras mismas) que las aborden, ¿lo hacemos de una forma que invite a la agencia creativa de cada cual?, ¿o más bien solemos hacerlo de forma que parece que es siempre otra persona (a la que a menudo hay que pagar) quien tiene siempre las respuestas adecuadas? ¿No estamos acaso disfrazando de simple fórmula lo que es una vieja y profundamente compleja cuestión?, ¿o bien estamos abriendo oportunidades para fomentar la reflexión sobre cómo soñamos, materializamos y damos verdadera forma al cambio?

El libro de adrienne maree brown *Emergent Strategy* [*Estrategia emergente*] plantea el cambio como un proceso de emergencia: el cambio comienza a nivel de las conexiones y relaciones. Parte de lo que nos dice es que el cómo creamos el cambio debe reflejar el propio cambio que queremos crear; de hecho, ya es el propio cambio lo que estamos creando. De cara a los y las profesionales en la materia, esto se trata de una versión aún más fundamentada del mensaje central de nuestra anterior publicación de JustLabs: [Be the Narrative](#) (Sé la Narrativa). Testar anuncios puede ayudarnos a ganar votos y a cambiar políticas (cosa que necesitamos), pero no nos va a enseñar a explorar lo que realmente necesitamos: cómo vivir mejor con las demás personas.

En este libro, brown incluye citas de Shira Hassan sobre una justicia transformadora: «Necesito que reconozcamos más a menudo que no tenemos ni idea de lo que estamos haciendo, que estamos alumbrando una nueva consciencia colectiva entre los dolores de haber perdido a demasiadas personas a manos de la justicia colonialista.» Hassan se refiere a una visión abolicionista de la justicia que pueda arraigar en la reparación, en vez de caer en infinitos ciclos de dolor. Pero sus palabras nos ofrecen una sabiduría aún más amplia sobre el cambio social: a veces, necesitamos reconocer que no sabemos qué diablos estamos haciendo, pero el caso es que sigamos soñando y construyendo juntos y juntas, de la forma más responsable que podamos.

Tal vez muchos y muchas de nosotras necesitamos más valentía para reconocer, como dijo anteriormente mi colega: «todavía no sé». Tal vez muchos y muchas de nosotras, especialmente aquellas que trabajamos en roles de acompañamiento, financiación o capacitación, necesitamos reconocer que nuestras ideas, tácticas y herramientas solo tienen sentido en la medida en que las creemos con las personas que esperamos que las usen. A veces, necesitamos concedernos permiso para no saber qué estamos haciendo. Esto no es una denuncia; excepto, tal vez, de los instintos, sistemas de financiación y dinámicas de consultoría que «venden nuevas tácticas» a expensas de la humildad, la consideración y la curiosidad que deben hallarse en el corazón mismo de la experimentación y del cambio social, incluso cuando dicho cambio sea urgente.

Tal vez muchos y muchas de nosotras necesitamos más valentía para reconocer, como dijo anteriormente mi colega: «todavía no sé».



La experimentación siempre debería ser una invitación. Y eso espero que sea este documento, aunque se quede en eso. Si este documento sirve para algo, espero que sea para animarte a ti —seas quien seas, cuentes con los recursos que cuentes— a concederte permiso para volcar toda tu cuidadosa, amorosa, alegre, triste y creativa identidad en el trabajo, sea cual sea, que estés haciendo. Ya sea este escribir tuits, coordinar reuniones, gestionar ayudas, crear eslóganes de protesta u organizar acciones musicales públicas. Date permiso para coger las ideas de los así llamados expertos y jugar con ellas. Intenta algo nuevo. Trabaja con alguien nuevo. Busca saberes e inspiración por todas partes. Empodera a las demás personas para que hagan lo mismo. Hacedlo juntos y juntas. De ahí es de donde surgirán nuevas narrativas. Ahí es donde hallaremos nuestro nuevo mundo.

Amor y solidaridad.

Lucas



LAS PREGUNTAS, LA COCINA Y LOS Y LAS COCINERAS

(Nuestro Contexto)



Las Preguntas (Iniciales)

En 2018, cuando comenzó esta iniciativa, las ideas de una «oleada populista» y de «cerrar espacios para la sociedad civil» ya estaban cristalizando dolorosamente para innumerables activistas de los derechos humanos (y para muchas otras personas) de todo el planeta. Interpretando este contexto como un indicador de un [periodo de profundas transformaciones](#), el equipo de JustLabs nos planteamos (una versión de) la pregunta: *¿De qué maneras tenemos que cambiar la prácticas de los derechos humanos para que sean unas fuentes efectivas de protección, resiliencia e imaginación de cara a los desafíos que nuestras sociedades están abocadas a afrontar?*

Con unos líderes autoritarios —si bien, a menudo, democráticamente elegidos— en diversas partes del mundo, manipulando valores y emociones, embarcando a estratos enteros de la población en ideas tanto antielitistas como antipluralistas, y valiéndose de estos sentimientos para ponerlos en contra de activistas y defensores de los derechos humanos, una de las preguntas claves para no naufragar en este periodo de grandes cambios parecía ser: *¿Cómo podemos, los y las activistas de los derechos humanos, usar estrategias creativas para reivindicar nuestra forma de contar lo que estamos haciendo y conformar nuevas narrativas sobre qué son y pueden llegar a ser los derechos humanos para una sociedad?*

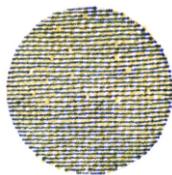
La Cocina

Para explorar estas cuestiones, en JustLabs nos propusimos desarrollar un proceso creativo recurriendo a investigaciones de las narrativas populistas (que, como identificamos, se nutren de la *crisis*, el *conflicto* y la *controversia*) como punto de partida para el diseño de proyectos experimentales. Así que comenzamos a desarrollar talleres de pensamiento de diseño en los que reunimos a grupos de derechos humanos de diferentes contextos nacionales con equipos interdisciplinarios de especialistas en psicología, comunicación, activismo creativo y artístico, con el fin de explorar los retos de cada equipo en términos de narrativas e imaginar intervenciones e iniciativas de respuesta creativas. Junto con diversos financiadores, trabajamos con grupos de todo el mundo, desde Sudáfrica hasta Kazajstán, pasando por Brasil y Camboya. La historia de esta investigación y de los prototipos resultantes la contamos en nuestra publicación de 2019 [Be the Narrative: How changing the narrative could revolutionize what it means to do human rights](#).

Partiendo de ese trabajo, desde JustLabs junto con Fund for Global Human Rights (FGHR), inauguramos formalmente, también en 2019, el Narrative Hub, una iniciativa de [financiación y apoyo a cuatro equipos](#) en Venezuela, Hungría, México y Australia para que experimentaran en la realización práctica de las ideas planteadas en los talleres. En un proceso paralelo, trabajamos con Amnistía Internacional del Sudeste Asiático y con varios equipos de Sri Lanka para llevar a cabo un proceso similar de desarrollo de proyectos que respondieran específicamente al incremento de la islamofobia en ese país tras la serie de atentados de la Semana Santa de 2019.³ Durante casi tres años, hemos aprendido juntos y juntas a maniobrar entre las oportunidades y retos que han ido surgiendo al aplicar las investigaciones sobre narrativas y practicar una experimentación creativa. Cada equipo partió de unas ideas iniciales, que fue adaptando o incluso repensando a fondo. JustLabs y FGHR, por nuestra parte, hemos ido aprendiendo e incrementando nuestros conocimientos sobre cómo lograr una financiación y un acompañamiento responsables de proyectos creativos.

³ Si bien el taller y el proceso de concepción fueron similares a los de la iniciativa del Narrative Hub con el FGHR, los equipos con los que trabajamos en Sri Lanka tuvieron un proceso de acompañamiento más breve e indirecto por parte de JustLabs.

El resultado de este trabajo ha sido un conjunto rico y diverso de recorridos personales y organizacionales. Las experiencias de los equipos, y nuestros propios aprendizajes, se entrelazan en este documento, que está diseñado para ser tanto una invitación como una fuente de inspiración para profesionales, en la medida en que constituye un repaso de lo que hemos hecho y aprendido en todo este proceso. La pregunta que ahora nos hacemos no es tanto: *¿Cuáles son las narrativas más efectivas sobre derechos humanos?* Como: *¿Cómo lograr que profesionales, responsables de capacitación o acompañamiento y de financiación, trabajemos conjuntamente para crear las condiciones que fomentan que todos y todas reflexionemos, revisemos y experimentemos en torno a nuestras formas de trabajar?*



Los y las cocineras

México | Centro Prodh – [Centro de Derechos Humanos Miguel Agustín Pro Juárez](#)

- **Perfil:** Investigación y acompañamiento legal; p. ej., casos de desapariciones forzadas, de violencia sexual.
- **Preguntas:** ¿Cómo apoyar modelos de seguridad que no se basen en la militarización? ¿Cómo relatar historias difíciles sobre la verdad y la justicia de manera que inspiren esperanza y empatía, y que animen a las personas a implicarse en vez de mirar hacia otro lado?
- **Experimentos:** Creación y puesta a prueba de un vídeo en tono esperanzador ([Todavía](#)), que anima al público a imaginarse [alternativas comunitarias a la seguridad](#). Revisión de informes de personas que han sufrido torturas sexuales con el fin de crear diseños que [se centren en mujeres buscando justicia y las dignifiquen](#). Exploración de vías para contar historias inspiradoras al respecto, fortaleciendo las relaciones con «colectivos de investigación». Formación en uso estratégico de las redes sociales y en técnicas de relato de narrativas como los podcasts.

Hungría | CHH – [Comité Húngaro de Helsinki](#)

- **Perfil:** Defensa, investigación, y asesoramiento jurídico en materia de derechos y justicia.
- **Preguntas:** ¿Cómo animar e inspirar a las personas jóvenes para que se defiendan a sí mismas y a las demás, y se impliquen en la vida pública? ¿Cómo traducir el «Estado de Derecho» a experiencias, historias y contenidos que conecten con la población joven?
- **Experimentos:** Realización de investigaciones de audiencias y de difusión específica en [Instagram](#). Colaboración con agencias para diseñar contenidos creativos y visualmente atractivos; en colaboración también con «embajadores y embajadoras creativas» para producir [contenidos adaptados sobre el Estado de Derecho](#) (GIFs, *podcasts*, vídeos, etc.). Desarrollo de juegos de debate y de juegos de rol en festivales regionales. [Rediseño de la marca organizacional](#) (con aportaciones de personas jóvenes). Desarrollo de talleres de difusión interna para poner en común aprendizajes con los demás equipos.

Venezuela | ProVene – [La Fundación ProBono Venezuela](#)

- **Perfil:** Apoyos legales probono en barrios de bajos ingresos de Caracas.
- **Pregunta:** ¿Cómo trabajar con las comunidades para reforzar su conocimiento de sus derechos e inspirar su visión de cómo materializarlos a escala comunitaria?
- **Experimentos:** Reconversión de un camión de comida en una [oficina/centro comunitario móvil](#), presentado en las redes como *La Nave*, [junto con un accesible marco de descripción de los derechos](#). Colaboración con líderes comunitarios, artistas y proveedores de servicios locales para diseñar actividades que encarnen estos derechos e inspiren sentimientos de esperanza y de capacidad de actuación dentro de las comunidades. Contratación de una persona para desarrollar «activismo social creativo», celebración de [talleres de suprarreciclaje para crear mascarillas](#) y [colaboración con cocinas comunitarias](#) durante la pandemia.

Australia | HRLC – [Human Rights Law Centre](#)

- **Perfil:** Investigación, acompañamiento legal, campañas; p. ej., campaña por una Carta Australiana de Derechos Humanos, defensa de una vida digna en las prisiones, derechos de las poblaciones indígenas, derechos de las personas migrantes, refugiadas y activistas de los movimientos sociales.
- **Preguntas:** ¿Cómo inspirar a la población australiana para que vean reflejados sus valores en los movimientos por la protección de los derechos humanos y cómo reforzar los apoyos a las protecciones legales que afiancen el valor de los cuidados en la legislación? ¿Cómo codificar la idea: «Hay que cuidar a todo el mundo y todo el mundo merece cuidados»?
- **Experimentos:** Realización de una investigación de audiencia y de talleres de ideas con diferentes agencias creativas para actividades de «primado de valores» en apoyo a su campaña por una [Carta Australiana de Derechos Humanos](#). Planteamiento del [concepto de «la máquina del tiempo»](#) para ofrecer una experiencia de inmersión mediante la cual explorar la historia, los progresos y la relevancia de los derechos humanos en Australia. Tras haber tenido que aparcar la idea de la máquina del tiempo durante la pandemia, integración de algunos de sus elementos en un [«proyecto de codiseño»](#): una herramienta de campaña con un «banco de historias» digital y un cuestionario que invitaba al público a poner a prueba sus conocimientos sobre los derechos humanos en Australia. Creación de pruebas de anuncios en Facebook para el lanzamiento de esta herramienta.

Sri Lanka | Colaboración entre: [Shreen Saroor, Hashtag Generation, Sisterhood Initiative \(SI\)](#)

- **Perfiles:** Colaboración entre una destacada activista de los derechos de la mujer (Shreen Saroor), un grupo de mujeres que establecen diálogos intra e interreligiosos y que inspiran el empoderamiento de las jóvenes musulmanas (Sisterhood Initiative) y un movimiento juvenil por una participación ciudadana y política más inclusiva (Hashtag Generation).
- **Pregunta:** ¿Cómo crear una sociedad más segura e inclusiva para los y las musulmanas en un contexto de creciente islamofobia y de pandemia?
- **Experimentos:** Realización de una investigación para presionar a los y las dirigentes de la ONU y de la Organización para la Cooperación Islámica (Shreen). Producción de un vídeo para el Día de la Mujer que presenta a una activista feminista compartiendo su experiencia como mujer musulmana en Sri Lanka. Colaboración con una organización del Sur para realizar talleres de movilización de mujeres como activistas pacifistas y promover un diálogo intra e interreligioso (Sisterhood Initiative). Celebración de una [sesión informativa para los medios](#) sobre cremaciones forzosas, presentada por activistas juveniles no musulmanes (Hashtag Generation, SI). Producción de un [vídeo de verificación de hechos](#) sobre cremaciones forzosas, así como de un [vídeo](#) contando historias de familiares de personas que han sufrido esta práctica (Hashtag Generation).

- **Perfil:** Organización pacifista.
- **Pregunta:** ¿Cómo crear una sociedad más segura e inclusiva para los y las musulmanas en un contexto de creciente islamofobia y de pandemia?
- **Experimentos:** Organización de mercadillos de alimentación en varios barrios con jóvenes procedentes de diversas partes del país y de diferentes entornos étnicos. Se incluyeron performances, la posibilidad de cocinar diversos platos, charlas sobre los orígenes e importancia de diferentes alimentos y oportunidades de construir vínculos y de deconstruir mitos dañinos mediante el diálogo e intercambios amistosos.



UNA CAJA DE ESPECIAS NARRATIVAS

Panorámica

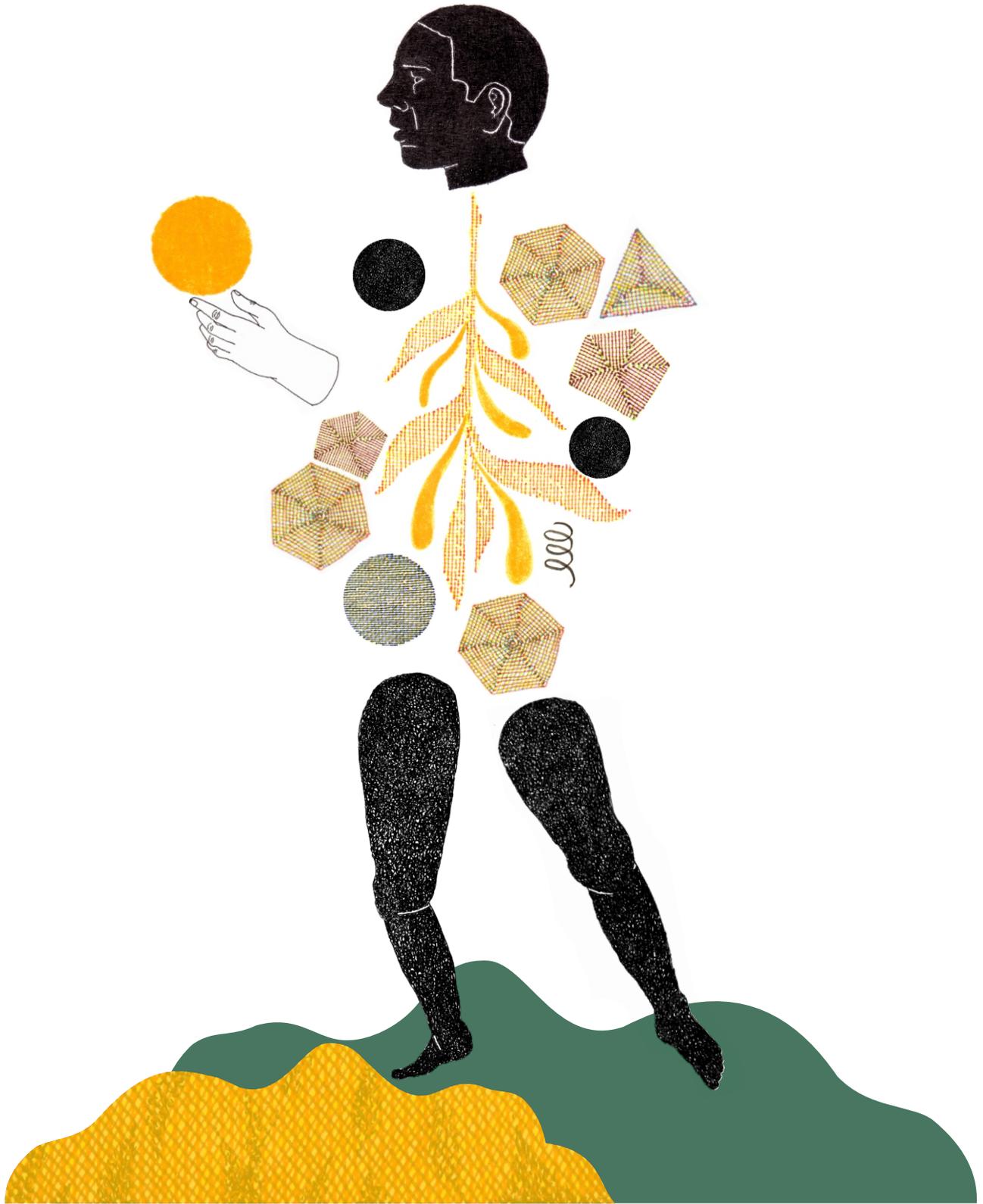
Esta Caja de Especies Narrativas ofrece una exploración de diferentes elementos que pueden inspirar reflexiones e ideas creativas en torno a la elaboración de iniciativas, intervenciones y narrativas que motiven a las personas. Cada elemento es como una *mezcla de especias* propia. Las mezclas se componen de diversos sabores, colores y aromas. Y pueden ser usadas en diferentes cantidades, para diferentes platos o combinadas con otras especias. Pero, lo que es aún más importante: las mezclas son tuyas, puedes fusionarlas, combinarlas y experimentar con ellas.

Cada mezcla de especias presenta tres apartados:

- I. **La Teoría de las Especies**, consistente en un resumen de las investigaciones, ideas inspiradoras y ejemplos de otras campañas que ofrece una descripción «ideal» o «teórica» del elemento. Cabe imaginarlo como la parte de la guía donde un *gourmet* de las especias nos brinda sus descripciones de los *sabores* y *aromas* de una mezcla concreta.
- II. **La Cocina de JustLabs**, que ofrece ejemplos de uso de cada especia de mano de los equipos con los que hemos colaborado, así como nuestras reflexiones sobre la experiencia de sazonar nuestras prácticas con ella y citas de diferentes miembros del equipo. Hay que ver esta parte como descripciones de diversos platos que aspirantes a cocineros y cocineras han probado sazonar con estas especias, así como algunas de sus reflexiones.
- III. **Tu Cocina**, que ofrece un breve resumen del estilo «comida para llevar» de la Teoría de las especias, algunos ejercicios prácticos rápidos a modo de inspiración sobre qué especias pueden usarse, y una lista de recursos para futuras exploraciones.

Las Especies

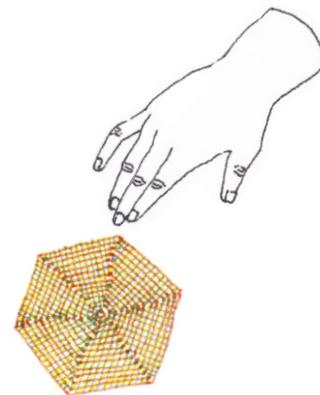
EL ESPACIO DEL PROBLEMA	<i>Cambia cómo pensar el cambio</i>
CREATIVIDAD	<i>Una mentalidad y un hábito</i>
IMAGINACIÓN Y VISIÓN	<i>Explora los sueños de tus movimientos</i>
ESPERANZAS, VALORES, EMOCIONES	<i>Motiva a la gente y modela el cambio</i>
EXPERIENCIAS Y RELACIONES	<i>Crea un terreno nuevo e inesperado</i>
PERSONAS	<i>¿Con quién? ¿Para quién?</i>



EL ESPACIO DEL PROBLEMA

EL ESPACIO DEL PROBLEMA

Cambia cómo pensar el cambio



«Todo lo que tocas, lo cambias. Todo lo que cambias, te cambia.»

Octavia Butler

«Para hallar tu camino, debes perderlo. Con generosidad.»

Bayo Akomolafe

TEORÍA DE LAS ESPECIAS

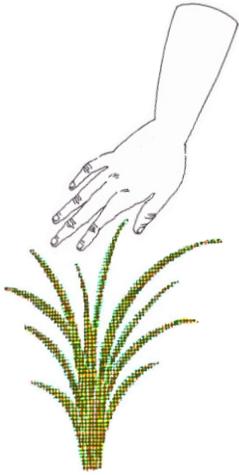
¿Dónde buscas el cambio?

Una tendencia clave en el activismo y la defensa de los derechos es pensar nuestro trabajo en términos de «situación de partida» (el problema) y «situación meta» (lograr su solución). Nos animan a identificar pasos claros y tangibles, y a definir [objetivos SMART](#) (siglas en inglés de Específicos, Cuantificables, Asequibles, Pertinentes, Oportunos). Esto puede resultar de gran ayuda para asegurar que nuestro trabajo pise terreno firme y se centre en lograr verdaderas señales de cambio real, por lo que es una habilidad importante que conviene cultivar y desarrollar.

Pero pensar en los problemas solo en términos de metas genera sin embargo una serie de complicaciones. Para empezar, las metas que nos marcamos suelen hallarse a menudo fuera de nuestro alcance. ¿En qué consiste realmente actuar sobre algo tan nebuloso como el «cambio cultural» o el «cambio de narrativas»? ¿Cómo podemos, los grupos pequeños, reflexionar sobre el impacto que podemos llegar a tener en grandes cuestiones sistémicas? Son preguntas que vale la pena plantearse. Bajo la presión y urgencia de demostrar progresos, demasiado a menudo asignamos ciertos significados a aquellas mediciones que nos resulten más fácilmente accesibles. Necesitamos pues encontrar formas que definan mejor los objetivos y que midan de forma más significativa los progresos.

Este es otro reto que se nos presentan, y de los más fundamentales. Cuando concentramos toda nuestra mirada en una situación meta —por importante que sea— nos arriesgamos a perder de vista toda otra serie de cosas de enorme relevancia que también suceden a lo largo de la ruta. El siempre indefinido «espacio del problema» (el espacio que hay entre el problema y la solución) nos suele resultar incómodo, a pesar de que es en su despliegue donde experimentamos nuevos desarrollos y nuevos encuentros, y donde creamos la posibilidad de cambio real dentro de nosotros y nosotras mismas, y en el mundo cotidiano en el que nos movemos.

El «cambio de narrativa» —o cualquier cambio social, en realidad— sucede entonces a diferentes niveles. Solemos centrarnos en cómo nuestra **iniciativa** («lo que hace» nuestro proyecto) afecta a lo que ocurre «ahí fuera», a nivel **social** (qué piensa la gente; cómo actúa). Pero existe otro nivel que también hay que cambiar: nuestro propio **proceso interno** (lo que hemos aprendido; cómo estamos cambiando). Expresándolo en términos narrativos: ¿cuáles son mis narrativas internas o de mi equipo sobre el trabajo que hacemos? ¿En qué malos hábitos caemos? ¿Qué cambios tenemos que hacer a nivel interno para que el cambio real sea posible? Pensándolo en términos de especias: preparar una buena comida no se limita a saber mezclar las especias adecuadas, también incluye tenerlas bien almacenadas, dar con los ingredientes adecuados y aprender qué especias acompañan mejor a qué platos. Supone equivocarse a veces y cocinar platos que no saben bien. Puede incluso consistir más bien en hallar sentido y disfrute en el propio proceso de cocinar y de compartir una comida con otras personas.



Queremos hacer un trabajo que sea *efectivo*, lo que requiere definir unos objetivos claros y aprender a medir los progresos de manera significativa. Pero tan importante como eso resulta, sin embargo, pensar con claridad sobre dónde buscar el cambio y qué decidimos valorar. Puede, por ejemplo, que una campaña que ha logrado que se promulgue una ley con éxito haya sin embargo dividido irremediablemente al equipo en el proceso. ¿Es esto un gran éxito? Otra campaña, en cambio, puede no lograr ningún impacto significativo en la opinión pública, pero su desarrollo propiciar que se entablen relaciones significativas con un colectivo de base, incrementar la autoconfianza al pensar de forma creativa cómo comisariar una instalación artística o cómo implementar un enfoque de gestión de proyectos que brinde mayores apoyos al bienestar del personal. ¿Es esto un gran fracaso?



Personas como adrienne maree brown, cuya práctica integra ideas de [emergencia](#) y de [cambio expresivo](#), nos recuerda que [los sistemas complejos emergen de interacciones sencillas](#). El cambio no es solo lo que intentamos cambiar ahí fuera, en el mundo, sino también *cómo* lo cambiamos. Lo interno es *también* externo. Muchos movimientos por el cambio social, especialmente aquellos integrados en grandes organizaciones y condicionados por los financiadores, se ven a menudo abocados a valorar básicamente los resultados del trabajo que realizan, y no la manera en que están interactuando y cambiando durante el proceso. ¿Qué pasa si comenzamos a concebir el «*cómo se hacen las cosas*» como un área también legítima de cambio?



La flexibilidad y los apoyos para explorar, experimentar, equivocarse, aprender y practicar nuevas formas de creación colectiva (centrándose explícitamente en la práctica «interna») es muy rara entre los profesionales de nuestra área. Bayo Akomolafe nos recuerda (como ya Audre Lorde hizo antes que él) que las soluciones [no van a llegar de instituciones que ya existen](#). Nuestros modelos de financiación y nuestras prácticas organizacionales se ven a menudo inmersas en sistemas dañinos. El verdadero cambio será algo que vivamos y creemos colectivamente, no algo que surja de repente de un «nuevo enfoque» de financiación. Y, sin embargo, tenemos tantas oportunidades —las ONG, las agencias financiadoras, los movimientos sociales— de dar con mejores formas de captar y valorar el cambio que se produce durante el *proceso* de nuestro trabajo, sin limitarnos a lo que queremos lograr con dicho trabajo.

LA COCINA DE JUSTLABS

«Quizás lo más importante ha sido el proceso, porque habíamos adquirido todas estas herramientas y habían impactado en nuestro trabajo de otras maneras, aunque en realidad quizás el video no necesariamente alcanzó lo que queríamos.»

Sofía, Centro Prodh (México)

Mostrario de Especies

Venezuela: Cada equipo comenzó identificando retos narrativos en sus contextos. ProVene en Venezuela observó que la cuestión de los derechos no era entendida en las comunidades en las que trabajaban, o no era considerada una prioridad. Así que dedujeron que esto facilitaba que al Estado promover narrativas en las que los y las abogadas defensoras de los derechos humanos y activistas aparecieran como «antivenezolanos». ProVene quería pues incrementar la toma de consciencia comunitaria sobre los derechos, cambiar las narrativas en las comunidades sobre lo que estas merecen y lo que son capaces de crear colectivamente, y sembrar cierto sentido de legitimidad popular de la defensa de los derechos humanos.

Así que crearon *La Nave*, una especie de centro comunitario móvil para inspirar y apoyar las actuaciones colectivas comunitarias. Compraron y reacondicionaron un camión de transporte de comida y desarrollaron una red de líderes comunitarios y de proveedores de servicios locales con el fin de diseñar actividades que promovieran diversos tipos de derechos. Además de ofrecer servicios legales, también idearon organizar conciertos, eventos deportivos, cursos de mediación y talleres de emprendimiento. Como expresa la metáfora de viaje espacial sugerida por el nombre de *La Nave*, este proyecto se planteó como objetivo ayudar a las comunidades a «despegar» hacia una nueva realidad.

Pero, aunque la pandemia interrumpió muchos de estos planes, el equipo de Venezuela reaccionó reforzando la concepción creativa de su trabajo. Así que organizaron talleres de suprarreciclaje para fabricar mascarillas, se asociaron a cocinas comunitarias y crearon un puesto de trabajo para labores de «activismo social creativo». Y aunque iniciaron todo esto a partir de la cuestión de la toma de consciencia sobre los derechos, las preguntas que fueron surgiendo dentro del propio equipo a lo largo de todo este proceso se fueron haciendo cada vez más introspectivas, reflexionando sobre qué significaba para sus miembros ejercer de abogados y abogadas en estas comunidades, y cómo podían «ponerles una nueva cara a los derechos» que sintonizara mejor con las realidades de las personas con las que trabajaban.

En el corazón de *La Nave* había una invitación a la gente, en forma de mano tendida para que subieran a bordo y trabajaran conjuntamente por mejorar la comunidad. *Construir algo nuevo juntos y juntas* es un mensaje tan importante para el equipo como para las comunidades en las que trabaja. Aunque el camión acabó inmovilizado por el confinamiento y por el desabastecimiento de gasolina, el equipo dedicó tres años a pensar nuevas formas, a ejercitar nuevos músculos y a plantearse nuevas preguntas sobre cómo relacionarse con las comunidades con las que colaboran, lo que puede ser muy importante, incluso una de las bases para alcanzar cualquiera de sus objetivos iniciales de cambio narrativo. Así que no fueron solo las comunidades, sino también todos los miembros del propio equipo quienes estaban aprendiendo a «despegar».



Observaciones y Notas

- De alguna manera, esta especie es un llamamiento a [tomárselo con calma](#). Vale, el trabajo siempre es para ayer y necesitamos cambios urgentes. Lo que no quita que sea también muy valioso reservarnos un poco de espacio para reflexionar, para asegurarnos que aprendemos algo de lo que estamos haciendo y para garantizar que nuestras formas de trabajar no estén reproduciendo y recreando todas las cosas dañinas ante las que nos estamos resistiendo.
- Quienes nos hallamos en posiciones privilegiadas —especialmente, los financiadores— tenemos la responsabilidad de ayudar a crear y a defender espacios para que, quienes están «en primera línea», también tengan la posibilidad de aprender, reflexionar y crear comunidad con otros actores del cambio. Quienes nos dedicamos a la financiación y al acompañamiento no deberíamos pues añadir más presión y prisas a las personas con las que colaboramos, pues estas son las que más sufren las consecuencias de la urgencia.
- Nuestra iniciativa tiene la suerte de contar con una estructura de financiación que plantea el *aprendizaje* como principal objetivo, en vez del cambio social. En futuros proyectos, tenemos la intención de añadir procesos que exploren explícitamente con los equipos qué recursos necesitan y qué formas de trabajo favorecerían y priorizarían su propio bienestar.
- Muchos financiadores no tienen muy claro qué indicadores de cambio externo resultan más significativos, por lo que cada vez tienden más a trasladarles esta carga a los equipos de trabajo; una carga que a menudo requiere una pericia técnica que no siempre está al alcance inmediato de dichos equipos. Pero esta carga podría aligerarse mediante [procesos de integración y facilitación de procesos y actividades de reflexión](#), en vez de pedir a los equipos que asuman todo el trabajo de documentación y de dotación de sentido a dichas reflexiones.

Reflexiones de los y las Cocineras

— «A mí me sorprendió mucho, pues ha sido una forma de cooperación muy diferente a la que solemos desarrollar, porque en cierto sentido ha sido muy libre. Pudimos definir la mayor parte de los contenidos así como de los límites. También pudimos pedir ayuda cuando la necesitábamos, pero sin dejar de experimentar realmente con un montón de cosas; creo que ha sido un proceso muy estimulante en ese sentido. No es algo que ocurra muy a menudo. Esto ha resultado muy diferente porque el proceso también ha sido importante, no solo los resultados. Creo que esto plantea una perspectiva muy diferente.» — **Anikó, CHH (Hungria)**

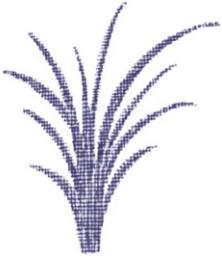
— «Es la primera vez que he trabajado con responsables de proyectos así, que no nos pedían cifras sino sentimientos y aprendizajes.» — **Detti, CHH (Hungria)**

— «Me llevó un tiempo comprender en qué consistía o en qué me había metido; en sentirme cómodo y aceptar que, vale, esto es un espacio de experimentación. Podemos pensar en voz alta, venir con ideas, explorar. Teníamos permiso para equivocarnos, así que íbamos a aprender mucho en todo este proceso. Creo que es algo fantástico. Muchas organizaciones sin ánimo de lucro acudimos a estos espacios pensando que tenemos que impresionar a los potenciales donantes, que tenemos que hacer esto y lo otro. Así que creo que este estilo de dejar que las cosas sigan su ritmo y de poder 'bajar la guardia' y decirte, vale, no hay presión, podemos realmente experimentar en el



laboratorio... esto ha sido realmente un gran ejercicio.» – **Tom, anterior miembro del HRLC (Australia)**

— «No sólo me cambió a mí como persona, sino que también cambió lo que era ProVene. Entendemos, y bueno en la pandemia también, hemos entendido que la labor que nosotros veníamos haciendo y cómo lo hacíamos no era suficiente. Que nosotros teníamos que abrir nuestra mente para trascender, que los abogados podemos hacer un trabajo más creativo, que los abogados podíamos inventar, que nosotros no estamos metidos en una oficina con un libro, sino que podemos desarrollar actividades geniales y loquísimas, y llegar de manera más poderosa a las comunidades.» – **Gerardo, ProVene (Venezuela)**



TU COCINA

Comida para llevar

El cambio ocurre a diferentes niveles. Ocurre tanto «ahí fuera» como dentro de cada cual y en nuestros equipos. Si bien para hacer un trabajo más efectivo (incluyendo en términos de «cambio de narrativas») es necesario un mejor [definición de unos objetivos más claros](#) y aprender a medir los progresos de forma más significativa, también es necesario ampliar [nuestra reflexión sobre el cambio](#) y [dónde buscarlo](#). Tenemos que mejorar en términos de captar, valorar y apoyar los aprendizajes, desarrollos y cambios «internos» que se producen durante el proceso de nuestro trabajo.

Cocina rápida

Piensa en algún proyecto en el que hayas estado implicado hace ya algún tiempo (para poder pensar en él con mayor distancia). ¿Qué es lo que más te enorgullece de dicho proyecto y qué ha sido lo más importante que has aprendido del mismo? ¿Cómo afectó ese trabajo a tus relaciones con tu equipo?

Piensa ahora en un proyecto en el que estés trabajando en la actualidad. ¿Cómo has definido el éxito del mismo? Independientemente de lo que ocurra con tus «objetivos», ¿qué lo convertiría en una experiencia de aprendizaje para tu equipo? (Un «fracaso exitoso», por así decirlo.)

Piensa en algún hábito o dinámica relacional en la que sueles caer en tu trabajo que consideres que es dañina o desagradable. ¿Qué se te ocurre que podrías hacer mañana mismo para cambiar dicha dinámica?

Para seguir explorando

Sobre tomarse las cosas con calma, sobre el cambio expresivo y sobre lo interno/externo:

Lee: [The Times Are Urgent: Lets Slow Down](#) – Bayo Akomolafe

Explora: [Bayo Akomolafe y Emergence Network](#)

Para leer: [Emergent Strategy](#) – adrienne maree brown

Practica: [Self-Guided Workshops](#) – Organization Unbound

Explora: [A Larger Us](#) – The Collective Psychology Project (ahora: Larger Us)

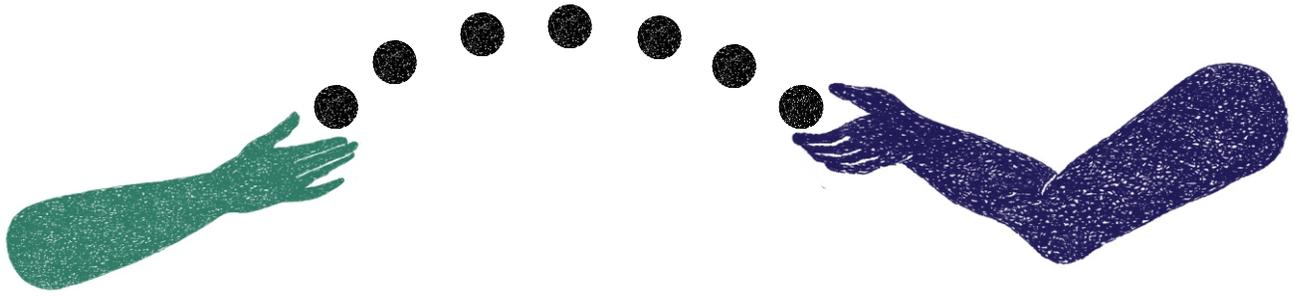
Sobre cómo plantearse mejor los objetivos tradicionales de la incidencia política:

Explora: [SMART Objectives](#) – Beautiful Trouble





CREATIVIDAD



CREATIVIDAD

Una mentalidad y un hábito

«Otros han visto lo que es y se preguntan por qué. Yo he visto lo que podría ser y me pregunto por qué no.»

Pablo Picasso

TEORÍA DE LAS ESPECIAS

Creativo es algo que *tú eliges ser*, más que una descripción del trabajo que haces. Ser creativo es una *disposición* o una mentalidad. Hacer trabajo creativo no tiene que ver con dar con la idea perfecta, sino con abrirte a ti mismo al ensayo, al error y a enfocar los problemas con curiosidad y con sentido de la posibilidad. En la metáfora de la caja de especias, la creatividad es un sabor que debe mezclarse con y espolvorearse en todos los platos. Aprender a usarla bien te cambiará la forma en que concibes el sabor.

No es fácil mantener la energía creativa, y menos en medio de todas las presiones cotidianas, los hábitos institucionalizados y los contextos amenazadores en los que trabajan muchos profesionales. Así que, añadir «nuevas tácticas» con las que estos no están familiarizados puede acabar sumando presión, estrés y ansiedad a su trabajo, en vez de abrirles un mundo de posibilidades. La exhortación «¡Sé creativo!» puede pues a menudo llegar a convertirse en otra exigencia añadida, más que en una invitación y en un apoyo. En JustLabs pensamos que toda persona es creativa y que la creatividad puede ser divertida y liberadora. Pero para facilitar el acceso a esta creatividad en tu trabajo, recomendamos: tanto (1) crear espacios intencionales en tu entorno de trabajo que inviten a un pensamiento abierto y creativo; como (2) desarrollar la autoconfianza en tu propio potencial creativo personal. (O bien, si te dedicas a la financiación, recomendamos: hallar vías para apoyar la creación de dichos espacios y ser flexible con los equipos con los que trabajas.)

Crear espacios intencionales para fomentar el pensamiento creativo

Ya estemos celebrando una reunión, planificando un proyecto o sentándonos para comenzar por fin a redactar ese texto para las redes sociales, a menudo no nos hacemos ningún favor con la forma en que tenemos estructurado nuestro espacio de trabajo. Sigue unas pocas estrategias que usamos en JustLabs para romper con nuestros patrones habituales y enfrentarnos a los retos de forma diferente:

— **Lo que bien comienza...** Para hacer algo creativo... ¡tienes que relajarte! Respira hondo varias veces. Escucha alguna canción que te guste. Baila o mueve un poco el cuerpo. Cualquier cosa que te aligere un poco. Como sugiere el Center for Artistic Activism: [Baja un poco la presión y deja que venga el amor](#) (p. 7).

— **Imagina sin presiones.** Puede resultar muy útil dejar que tus jugos creativos fluyan libremente y empezar a generar ideas sin la carga de la presión ni del contexto. Siguen unas pocas preguntas que nos gusta hacernos en este sentido:

- Si pudieras trabajar con una persona o con un grupo que posee alguna habilidad, perspectiva o posición especiales, ¿qué harías con ellos?
- ¿A quiénes elegirías para tu «Dream Team» de colaboradores y colaboradoras?
- Si alguien te ofreciera 1000 dólares para tu proyecto, ¿qué harías? ¿Y si te ofrecieran 100.000 dólares? (O cualquier cifra que fuera significativa para ti.) ¿Qué ideas te suscitan tus respuestas que no requieran dinero?

— **Convierte tus problemas en preguntas.** Puede resultar útil empezar reformulando el problema al que te enfrentas en una pregunta: ¿Cómo podemos _____? La pregunta puede ser tan enorme como: «¿Cómo podemos lograr que la gente joven apoye nuestra iniciativa?»; o tan diminuta como: «¿Cómo puedo redactar un ingenioso tuit de campaña?».

— **Lanza una tormenta de ideas.** Con respecto a nuestra inspiración creativa, Ishtar Lakhani insiste mucho en que las mejores ideas no vienen a base de darle vueltas y vueltas. Necesitamos una estructura. Ishtar nos ofrece un [fantástico vídeo](#) que recorre su proceso en el activismo creativo, pero aquí siguen unas breves pinceladas sobre las tormentas de ideas:

- Mete en una misma sala al mayor número de mentes posibles. ¡Cuantas más, mejor!
- Establece un límite de tiempo. Comienza con 5, 10 o 15 minutos. Intenta sacar 1 idea por minuto.
- En este caso, ¡más vale cantidad que calidad! Como dice Ishtar: ¡no seas aguafiestas! Es decir, no juzgues las ideas hasta que no haya pasado la tormenta. Mientras sigas en ella, esfuérzate por liberarte de tus inhibiciones, simplemente: ¡saca esas ideas para afuera!
- Juega con lo imposible. Es más fácil convertir una idea loca en algo posible que convertir una idea tan fundamentada como aburrida en algo creativo.
- ¡Pásatelo bien! La creatividad también tiene que ver con jugar con el trabajo que haces, incluso cuando dicho trabajo es muy serio.

— **Estructura la evaluación.** A la hora de evaluar las ideas, es fácil dejarse llevar por juicios grupales precipitados o por otros patrones estancados. Un proceso de diseño útil consiste en seleccionar unas pocas ideas y llevar a cabo una breve actividad por turnos encadenados. Puedes hacer esto de forma individual o en grupos pequeños. Usa un temporizador y completa cada uno de los siguientes pasos en 2 o 3 minutos. Si la actividad se hace por grupos, hay que pasar los papeles de cada paso de manera que las personas participantes respondan a diferentes ideas en cada turno.

Paso 1: Cada persona escribe una idea en un trozo de papel o en un documento compartido.

Paso 2: Responde(d): ¿Qué te gusta de esta idea?

Paso 3: Responde(d): ¿Qué fallo le ves a esta idea?

Paso 4: Responde(d): ¿Cómo se puede cambiar esta idea para evitar el posible fallo?

Desarrollar confianza en tu propio potencial de creatividad e [invertir en hábitos creativos](#)

Para este punto no existen listas ni consejos, solo cuatro preguntas:

- ¿Cuáles son tus prácticas creativas?
- ¿En qué áreas de tu vida practicas la creatividad?
- ¿Cómo te sientes en esos momentos de creatividad?
- ¿Cómo puedes reproducir ese sentimiento cuando abordas problemas relacionados con tu trabajo?



Las respuestas a las dos primeras preguntas no pueden ser *ninguna* ni en *ninguna parte*. La cocina es creativa. Ir andando al trabajo, hacer la cama, preparar una taza de café o de té, escribir una postal de cumpleaños... nuestra actitud creativa puede surgir en todo tipo de lugares inesperados. Reconocer dónde estás practicando ya tu creatividad constituye un paso importante para comenzar a verte como una fuente de pensamiento creativo para el activismo y la incidencia política.

Invertir tiempo en prácticas *intencionalmente* creativas constituye pues una inversión en lograr que tu trabajo sea más creativo. La creatividad, al fin y al cabo, tiene que ver con desarrollar una relación fuera de nuestra área de confort, es decir, de las cosas que solemos hacer o de las formas en que solemos hacerlas. Así que compra ese cuaderno para dibujar bocetos. Saca tiempo para salir a andar. Intenta cocinar algún plato nuevo. A pesar de todo lo que se habla de la importancia de la creatividad para el cambio social, la mayor parte se queda en ideas; no se suele invertir mucho en estructuras que apoyen a las personas para que desarrollen confianza en su propia capacidad de resolver problemas de manera creativa. ¿Qué condiciones te ayudarían a jugar y pensar de forma creativa sobre tu trabajo con mayor autoconfianza y comodidad?

LA COCINA DE JUSTLABS

«Siempre se puede innovar y cambiar y modificar. Si creemos que el mundo puede ser diferente, pues también hay que creer que las estrategias pueden ser diferentes.»

Sofía, Centro Prodh (México)

Muestrario de Especies

Nuestro proceso comienza con amplios talleres de pensamiento de diseño (laboratorios) en los que formamos equipos multidisciplinares (que incluyen a especialistas en derecho, psicología, activismo creativo y comunicación) para explorar formas de pensar novedosas, expansivas y ambiciosas. Pero, más importante incluso que todas esas grandes ideas, son las formas en que estos equipos desarrollan su autoconfianza y se retan a sí mismos a traducir, destilar y adaptar dichas grandes ideas a pequeños experimentos y hábitos más anclados en la cotidianidad.



Hungría: En el laboratorio, el CHH se imaginó un concurso titulado «la palabra del año», consistente en implicar a la población joven en una campaña para inventar una palabra en húngaro que exprese lo opuesto al «activista de sofá». El equipo transformó esa idea en un proceso de investigación exploratoria y en [una campaña sobre el Estado de Derecho](#) dirigida a la gente joven. El desarrollo creativo del equipo provino sobre todo de su esfuerzo por desarrollar nuevas colaboraciones; por jugar con nuevos diseños visuales, mensajes más sencillos, *gifs* y *podcasts*; y por explorar nuevas formas de conectar con la gente joven a través de Instagram, los y las embajadoras creativas, y de actividades presenciales en festivales.

Australia: El HRLC imaginó una actividad de «primado de valores»; junto con una agencia creativa, diseñaron un concepto que llamaron «[máquina del tiempo](#)»: una instalación artística pública para invitar a la gente a situar sus propias opiniones sobre cuestiones de derechos humanos en contextos y movimientos del pasado (con respecto al movimiento sufragista de las mujeres, por ejemplo). Y aunque esta idea quedó aparcada por la pandemia, debido a su componente presencial, el equipo fue capaz de integrar la idea del cuentacuentos en su [cuestionario de campaña de «codiseño» digital](#), invitando a las personas destinatarias a adivinar qué historias relacionadas con los derechos humanos han sucedido en Australia.

Venezuela: ProVene, un pequeño equipo de abogados y abogadas, adquirió, reformó y lanzó a las calles *La Nave*, un camión de transporte de alimentos reconvertido en oficina y centro comunitario móvil. Pero tan importante como esta gran y hermosa iniciativa fueron los pequeños aprendizajes del equipo a la hora de adaptarse y de pensar de forma diferente y dinámica los cambios que debían afrontar. Durante la pandemia, con el camión parado, el equipo en cambio no paró quieto y halló colaboradores para organizar talleres de suprarreciclaje con el fin de fabricar mascarillas y entró en contacto con cocinas comunitarias. Algunas de nuestras conversaciones con el equipo le condujeron a descubrir la creatividad y conexiones en ideas que llevaba tiempo considerando, como organizar cursos de mediación con miembros de las comunidades.

México: El Centro Prodh reformuló su idea original de crear un espectáculo de parodia con el fin de contrastar las promesas electorales del presidente de México con la realidad de su gestión, reconvirtiéndola en una campaña más seria y esperanzadora sobre alternativas a una seguridad militarizada. Se ha dado pues un desarrollo creativo importante para este equipo, partiendo del reconocimiento de que las circunstancias a veces obligan a replantearse los planes e iniciativas. Cuando esto ha sucedido con la campaña sobre la seguridad, el equipo ha sido capaz de adaptarse y de hallar nuevas vías para integrar mensajes esperanzadores y empoderadores en otras áreas de su trabajo.

Observaciones y Notas

— La creatividad puede tener todo tipo de formas y alcances. Cuando la chispa creativa surge mediante un amplio taller organizado al comienzo de un proceso, esta puede marcar el tono de la estructura experimental del mismo: piensa en grande, piensa con imaginación y mira a ver qué pasa. Como bien dice Ishtar Lakhani, resulta más fácil convertir una idea imaginativa en algo gestionable que convertir una idea muy razonada en algo creativo. Pero tan importante como esto resultan los pequeños cambios que se producen en cada participante en estos procesos en términos de una creciente autoconfianza en sus capacidades de resolución creativa de problemas. ¿Cómo dar con vías para reconocer y recompensar este tipo de desarrollos?

— Pues existe un riesgo, en los grandes talleres creativos (especialmente en aquellos que incluyen tormentas de ideas con colaboradores externos), de que se acabe recompensando las ideas más locas y deslumbrantes, en vez de aquellas que pueden estimular e inspirar más a las personas que luego van a tener que trabajar con ellas. Existe aquí un equilibrio que no siempre es fácil de conseguir entre estimular a que las personas abran su mente a nuevos planteamientos, pero seguir empoderando y animando para que la creatividad pase a formar parte de los pequeños hábitos y prácticas personales.



- Para nosotros y nosotras, JustLabs, mantener esta apertura creativa durante todo el recorrido de proyectos de larga duración ha supuesto todo un reto. Empezamos diseñando pequeñas preguntas para estimular los inicios de cada conversación, tanto con nuestros financiadores como con los equipos, con el fin de romper con las dinámicas empresariales típicas de la gestión de proyectos, e invitar a la risa y al pensamiento creativo.

- También empezamos a mantener talleres mensuales en línea que bautizamos como [Espresso Labs](#). Pero más que espacios de resolución de problemas o de capacitación, estos talleres eran espacios rutinarios habituales para jugar un poco con una comunidad de personas que trabajamos en y sobre los derechos humanos, y que estábamos interesadas en explorar nuestra propia creatividad.

- Dentro de nuestro propio equipo, empezamos a reservar una hora cada semana como espacio de resolución de problemas en grupo, en la cual cualquiera podía traer un reto y aplicábamos estrategias de tormenta de ideas extraídas de nuestros talleres para buscar soluciones.

— En lo relativo a la implementación, es inevitable que toda idea creativa sea destilada y adaptada a las realidades del contexto del equipo. Sumergirse en un proceso experimental también requiere a menudo renunciar a la «versión ideal» del proyecto, tal y como ha sido imaginada en un entorno creativo, y centrarse en aquellas oportunidades valiosas de seguir aprendiendo, mientras el propio proyecto va desarrollándose y evolucionando según la realidad.

— Las ideas para campañas creativas no tienen por qué ser costosas en términos económicos.

— Financiar la creatividad también requiere apoyar y financiar la experimentación, los fracasos y el margen suficiente para poder dar un paso atrás y observar el trabajo (y sus resultados) de una forma diferente.

— Al final del proceso, en un taller conjunto de *origami*, preguntamos a Xosé (uno de los miembros del equipo formado con Centro Prodh): *Si pudieras crear un nuevo origami que representara tu experiencia en este proyecto, ¿cuál sería? A lo que contestó: «Un corazón con alas porque siento que el corazón siempre está donde debe de estar cuando trabajas derechos humanos, pero las alas que nos permiten llegar más lejos. Ustedes [JustLabs] son justo lo que hace que el corazón llegue a ese lugar y se mantenga ahí.»* Hay que hallar vías para fomentar, en todos los aspectos del trabajo de derechos humanos, el tipo de pensamiento espontáneo, creativo, hermoso y tan visual que Xosé ha demostrado en esta respuesta.

Reflexiones de los y las Cocineras

— «Lo mejor de todo esto es que no se ha limitado a: 'durante las próximas dos horas pueden soltar toda su creatividad, aquí tienen todo lo que necesitan para hacerlo, y al acabar, pues ¡muchas gracias y que tengan un buen día!'. Es importante que haya un propósito y habilidades para implementarlo.» – **Daney, HRLC (Australia)**

— «Creo que el detonante fue la pandemia —nosotros somos una organización que trabaja en la calle día a día—. Íbamos a tener nuestras casas probono en muchas comunidades de escasos recursos en Caracas. Atendíamos a cientos de personas cada mes y miles al año; de repente nos bajaron la Santa María⁴ y nos quedamos sin nada que hacer. Y ¿ahora qué hacemos? Así no podemos ir al barrio a trabajar, la organización está condenada a morir, a menos que nos abriéramos, nos partiéramos el coco y abriéramos nuestra cabeza y progresáramos y evolucionáramos con lo que está pasando. Creo que se cambió, bueno, prácticamente gracias a este proyecto. Ha sido duro pero nos pusimos aceite y dejamos que rodara.» – **Gerardo, ProVene (Venezuela)**

4 En Venezuela se da el nombre de 'Santamaría' a las persianas metálicas enrollables que se usan como puerta de tiendas, bodegas y establecimientos de comercio. «Bajar la Santamaría» es una forma coloquial de referir la denegación de un servicio o la terminación de una relación.

— «Resultó muy interesante porque nos ofreció un gran alcance y también supuso algo nuevo para mí. Esto ha sido algo muy importante para nuestra organización, pues ya notábamos una especie de fatiga en torno a nuestra manera habitual de comunicar y trabajar. Con nuestros mensajes anteriores, no éramos ya capaces de llegar a nuevos públicos, así que creo que ha sido una oportunidad maravillosa poder experimentar y buscar nuevas formas de comunicar.» – **Anikó, CHH (Hungria)**

— «Me recordó la relevancia de que es importante mantener también siempre alimentados otros espacios de la vida como la creatividad; los espacios más lúdicos que muchas veces en el día a día se pierden.» – **Sofía, Centro Prodh (México)**

— «Otra cosa interesante ha sido, creo yo, contar con permiso para pensar a lo grande. Y aún en el caso de que alguna de esas grandes ideas no pudiera finalmente aterrizar en la realidad, sigo pensando que las habilidades aprendidas en todo ese proceso resultan realmente valiosas. Esto ha fomentado, ya sabes, que debes permitirte ese espacio y tiempo para poder aportar un poco de pensamiento creativo a la solución de los problemas.» – **Tom, anterior miembro del HRLC (Australia)**

TU COCINA

Comida para llevar

Creativo es algo que *tú eliges ser*, más que una descripción del trabajo que haces. Ser creativo es una *disposición* o una mentalidad. Hacer trabajo creativo no tiene que ver con dar con la idea perfecta, sino con abrirte a ti mismo al ensayo, al error y a enfocar los problemas con curiosidad y con sentido de la posibilidad. Todos somos creativos y creativas, *tú también*; es una mentalidad que puedes nutrir mediante [la creación de espacios intencionales en tu lugar de trabajo con el fin de poder pensar con mayor creatividad](#) y mediante [la exploración de tu propio pensamiento creativo](#).

Unos pocos [consejos sobre las tormentas de ideas de Ishtar Lakhani](#): reúne a todas las mentes que puedas en una misma sala, fija límites de tiempo, prioriza la cantidad sobre la calidad, haz tormenta de ideas con lo imposible y... ¡diviértete!



Cocina rápida

Actividad 1

¿Qué tarea llevas tiempo procrastinando o evitando? Pon por escrito: *¿Cómo podría yo _____?*, en relación con dicha tarea. Pon 5 minutos en tu temporizador y escribe 5 ideas de respuesta. Toda frase o idea que comiences a escribir, termínala (no la taches).

Actividad 2

Piensa en algún tema o campaña en la que hayas trabajado recientemente o que te interese especialmente. Haz una lista de entre 5 y 10 tácticas que hayas empleado o hayas visto emplear en torno a ese tema (protestas o manifestaciones, informes, envío de cartas, confección de folletos, difusión por Instagram, etc.). Reajusta después el temporizador a 2 minutos y haz listas de: 3 emociones, 3 lugares y 3 objetos o personas. Una vez redactas estas listas, reajusta en temporizador a entre 5 y 10 minutos e intenta sacar todas las «intervenciones activistas» que se te ocurran que combinen una de las tácticas usadas con un elemento de cada una de las 3 listas que has hecho. (P. ej.: si has incluido elaborar un informe en tu lista de tácticas, la alegría en tu lista de emociones y una sala de cine en tu lista de lugares, ¿qué te parecería una intervención en una sala de cine con un informe e intentando generar alegría?).

Actividad 3

Elige alguna actividad del [cuaderno de trabajo](#) del Center for Artistic Activism.

Para seguir explorando

Sobre inspiración para hacer activismo creativo:

Visiona: [Creative Activism](#) – Ishtar Lakhani

Visionar: [How to recover from activist burnout](#) – Yana Buhner Tavanier

Visiona: [Should Craftivism Be Fun](#) – Sarah Corbett

Lee: [You cant break a SWEAT](#) – Ishtar Lakhani

Sobre cuadernos de trabajo y recursos:

Practica: [Art of Activism Workbook](#) – Center for Artistic Activism

Practica: [Workshop Handout](#) – Center for Artistic Activism

Explora: [Resources](#) – Center for Artistic Activism

Sobre inspiración para campañas creativas:

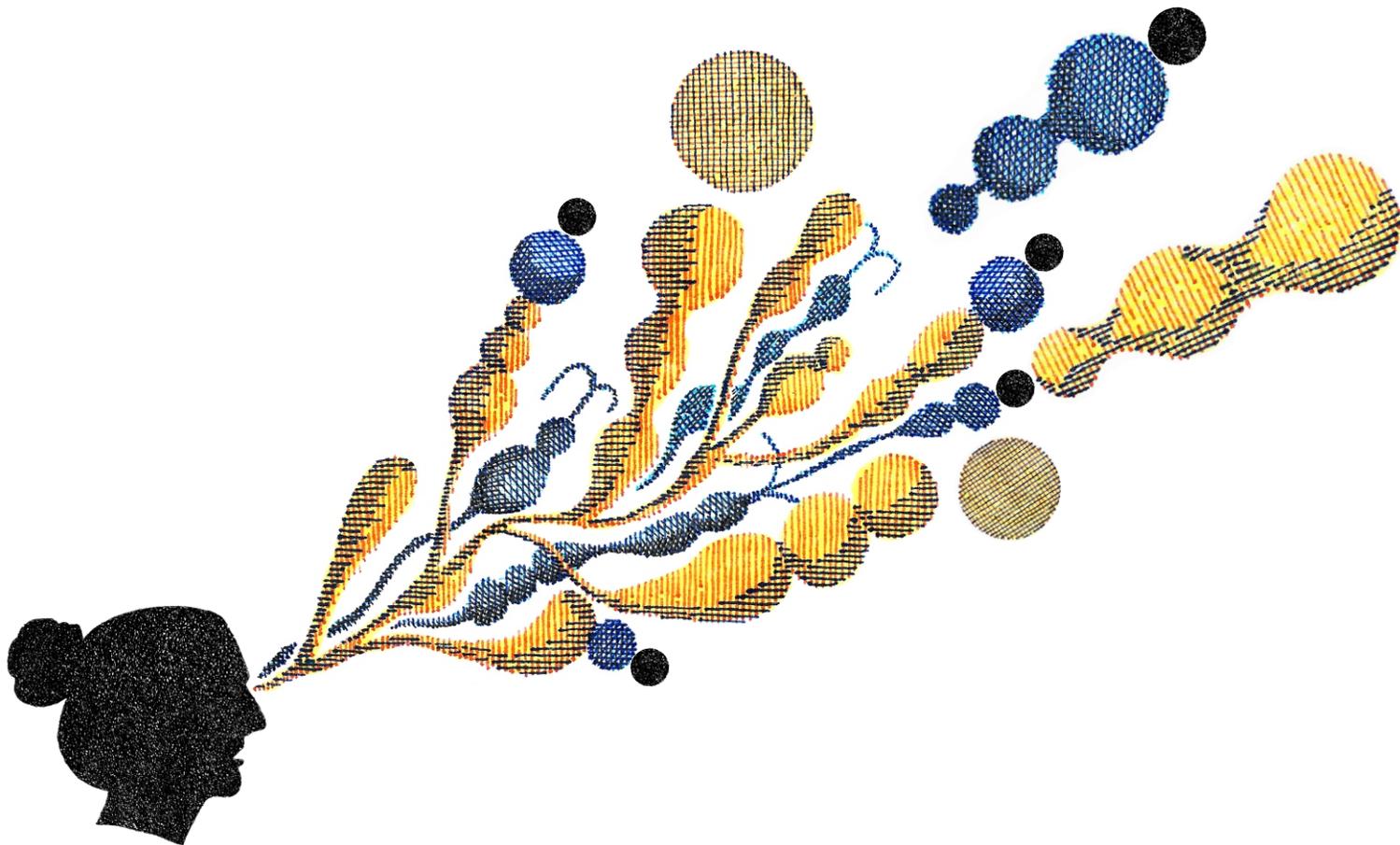
Busca: [Actipedia](#)

Busca: Innovation Reports ([2021/22 & 2020 & 2019](#)) – International Civil Society Centre

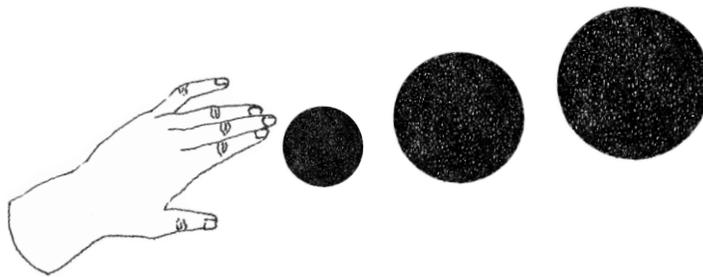
Escucha: [Words to Win By](#) podcast – Anat Shenker-Osorio O bien [C4AA Podcast](#) – Center for Artistic Activism

Lee: [The fight for “fun”damental rights for sex workers in South Africa](#) – Ishtar Lakhani





IMAGINACIÓN Y VISIÓN



IMAGINACIÓN Y VISIÓN

Explora los sueños de tus movimientos

«Sin nuevas visiones, no sabremos qué queremos construir, solo qué queremos destruir. Y no solo acabaremos llenos de confusión, desorientación y cinismo, sino que olvidaremos que hacer la revolución no puede reducirse a una serie de maniobras y tácticas, ha de ser un proceso que pueda y deba transformarnos.»

Robin D.G. Kelley

«Observa de cerca el presente que estás construyendo: debe parecerse al futuro que estás soñando.»

Alice Walker

TEORÍA DE LAS ESPECIAS

¿Cómo es el mundo que quieres creer que es posible?

Imaginar el futuro es una práctica incómoda, especialmente para las personas que están haciendo el trabajo actual, importante y doloroso de defender los derechos humanos. Estamos muy acostumbrados a pensar —y a hablar— sobre qué funciona mal en el mundo que vivimos. Y esto, indudablemente, es importante. Pero si no nos imaginamos y articulamos también hacia dónde queremos ir y por qué, nos arriesgamos a que otras personas no entiendan nuestra principal motivación o incluso a que se dediquen a rellenar los huecos que dejamos desatendidos con visiones del mundo estrechas, exclusivistas y discriminatorias. Y cuando esto ocurre, acabamos siendo arrastrados a conversaciones y debates que nos distraen de la visión que realmente nos importa. Imaginar el futuro es mucho más que diseñar campañas de comunicación. Las personas —incluyéndonos a nosotros y nosotras mismas— necesitamos que nos animen a imaginar y a creer en la posibilidad de un futuro diferente al nuestro. Y esto debe empezar con que nos tomemos el tiempo necesario para abrir nuestra imaginación y analizar hasta qué punto nuestro trabajo está reflejando y se está inspirando en esos sueños.

La práctica de imaginar, soñar y creer en nuevas posibilidades se halla en el corazón mismo de la gran mayoría de los cambios sociales (tal vez de todos), aunque ciertamente hunda sus raíces con mayor profundidad en los movimientos de liberación. Está en el corazón del afrofuturismo, un término a menudo usado para describir las expresiones creativas del movimiento de liberación negra que imaginan otro mundo más allá de las realidades del actual. Ytasha Womack [describe](#) el afrofuturismo como una *estética artística* pero también como una *práctica*: como «una forma de mirar el futuro, o realidades alternativas, a través de lentes culturales negras» que «interseccionan imaginación, liberación, tecnología y misticismo.» Imaginar el futuro, insiste Womack, es una práctica que ayuda a generar capacidad de actuación, que desafía las estructuras que están imaginando o ya han imaginado futuros opresivos y explotadores, y que siembra la liberación aquí y ahora.

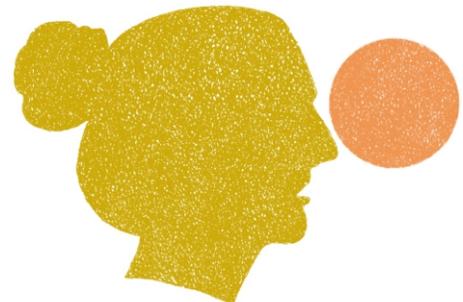
En lo que se refiere al activismo y a la incidencia política, la invitación y el desafío debe comenzar pues —como señala el [Center for Story-Based Strategy](#)— en nuestra propia imaginación, no en la imaginación de aquellas personas que han construido las estructuras de las que queremos liberarnos. En este sentido, más que una estrategia persuasiva, la imaginación constituye la vía mediante la cual sembramos esperanza y energía en nosotros y nosotras mismas para crear nuevas posibilidades de un nuevo mundo en nuestras propias vidas. Las raíces de las prácticas imaginativas en los movimientos de liberación también exigen, no obstante, una autorreflexión sobre el poder y el posicionamiento: ¿En los sueños de quién se basa el futuro por el que estás trabajando? ¿De los sueños de quién te haces responsable?

Un poderoso ejemplo de imaginación encarnada lo tenemos en los [movimientos de justicia transformadora](#), que están repensando cómo podemos imaginarnos, desde las comunidades y sociedades, otro tipo de justicia, responsabilidad y seguridad colectiva. Para muchas personas, la idea de no tener —o de no basarse en— la policía, la prisión y sistemas de castigo, les resulta impensable. Pero las personas que trabajan en una justicia transformadora están imaginando y creando prácticas relacionales que no responden al daño con más daño, sino que, al contrario, giran en torno al humanitarismo y a la reparación como visión cardinal alrededor de la cual organizar las estructuras comunitarias de justicia.

La imaginación también puede ser una poderosa arma de campaña, como señala Ishtar Lakhani. En una intervención sobre los derechos de las trabajadoras del sexo, su equipo del Sex Workers Education and Advocacy Taskforce [grupo de trabajo de educación e incidencia política de trabajadoras del sexo] [creó un partido político de ficción](#) para mostrar qué pasaría si una trabajadora del sexo se postulara a presidenta. Esta iniciativa no pretendía ganar elecciones, sino provocar la imaginación de la gente y abrir puertas a nuevos debates. Como ha observado Terry Marshall, activista y afrofuturista, parte de aquello por lo que están luchando los movimientos de liberación —y a lo que animan a otras personas— [es por un espacio para imaginar](#).

Adrienne maree brown, en su descripción del libro de ciencia ficción coeditado por ella, ['Octavias Brood: Science Fiction Stories from Social Justice Movements](#) plantea la siguiente reflexión: «*Octavia's Brood* (2015) se centraba en la siguiente pregunta: ¿cómo alimentamos y liberamos la imaginación, reconociendo que debemos imaginar qué sociedad futura queremos crear; imaginando cómo debemos ser para poder movernos y crecer hacia horizontes que afirmen la vida; e pensando soluciones incluso cuando nos dicen que nos hemos topado con problemas o circunstancias irresolubles?»⁵

Demasiado a menudo, nuestras iniciativas parten de nuestras limitaciones actuales. ¿Qué pasaría si te plantearas como objetivo animar a la gente —comenzando por ti— a soñar e imaginar? ¿En qué cambiaría tu trabajo si te concedieras permiso para soñar y para explorar los sueños de las personas ante las que te responsabilizas?



⁵ Esta cita puede hallarse en el libro de adrienne maree brown *Holding Change: The Way of Emergent Strategy Facilitation and Mediation* (p. 3).



LA COCINA DE JUSTLABS

«¿Cuál es la promesa? ¿Cuál es la promesa de un futuro mejor? Si hacemos esto, si lo hacemos juntos y si lo hacemos bien, ¿cómo será el futuro?»

Tom Clarke, anterior miembro del HRLC (Australia)

Mostrario de Especies

Australia: Una de las ideas centrales en la base misma de la campaña del HRLC por una Carta de derechos humanos en Australia consistía en mostrar a la población que ya posee y practica los valores vinculados con estos derechos. Su proyecto buscaba pues materializar esa idea de que los derechos humanos ya se hallan integrados en los valores de todo el mundo, mediante la creación de herramientas que permitieran a personas de todo el país aportar algo a esta Carta.

Venezuela: *La Nave*, la oficina y centro comunitario móvil de ProVene, se basaba en la idea de empoderamiento comunitario; una visión del mundo en la que la libertad y los derechos estarían integrados en las prácticas comunitarias habituales de las personas, incluso si las estructuras que las rodean son opresivas y restrictivas.

México: *Todavía*, la primera campaña del Centro Prodh, se basaba en una visión del mundo donde la seguridad, la dignidad y la responsabilidad públicas, así como una vida mejor, podrían lograrse sin la militarización de las fuerzas del orden.

Hungría: La visión narrativa del CHH partió de la idea de que una comunidad fuerte es una comunidad que construye y crea activamente de forma colectiva. Pretendían así reforzar la democracia animando e inspirando a la población, especialmente a la gente joven, dotándoles de confianza para comprometerse en la vida ciudadana de sus comunidades.

Observaciones y Notas

— Nuestro proceso consistió en pedir a las personas participantes que reflexionaran en torno a los desafíos narrativos de sus respectivos contextos (p. ej., el discurso de que los actores que defienden los derechos humanos son «agentes extranjeros») y a las nuevas narrativas que querían crear (p. ej., tenemos poder a nivel individual y comunitario). Este enfoque puede ayudar a fundamentar estas visiones en el contexto actual; sin embargo, conlleva también el riesgo de llevar directamente a buscar eslóganes y expresiones hechas, dejando de lado un proceso más profundo, reflexivo e imaginativo. Resulta interesante dedicar más tiempo a reflexionar, imaginar otro mundo y soñar de manera creativa; así como a fomentar la integración de la imaginación como parte del proceso y del aprendizaje, antes de ponerse a desarrollar un léxico, eslóganes e ideas de campaña.

— Las prácticas *visuales* y *expresivas* (como dibujar, pintar, hacer esquemas, buscar imágenes o contar cuentos) constituyen herramientas que es importante practicar *antes* de pretender conectar estas visiones con un cambio de narrativas. (Especialmente porque si no, cuando nos piden que ideemos lemas y eslóganes, tendemos a repetir el lenguaje

publicitario con el que estamos muy familiarizados).

— Imaginar un mundo mejor es una práctica que hunde sus raíces en los movimientos de liberación. Esto supone varias cosas:

- Desarrollar visiones e imaginar debe convertirse en una fuente de energía y cuidados.
- Desarrollar visiones e imaginar parte de la creencia que es posible otro mundo radicalmente diferente; se convierte también en una brújula para crear, allí donde sea posible, mejores formas de *vivir nuestras propias vidas y relaciones*.
- Plantea la cuestión de la rendición de cuentas: ¿Quién eres tú? ¿De los sueños de quién te haces responsable? ¿En qué sentido debes abrir tu propia imaginación para brindar mayores posibilidades y emancipación a otras personas?

Reflexiones de los y las Cocineras

— «El primer proyecto que tuvimos, justamente fue intentar hacer una narrativa que pensábamos que podía ser alrededor del tema de seguridad, para posicionar de alguna manera la relevancia de tener un modelo de seguridad menos militarizado que se ha caracterizado más en el país, para que fuera un modelo de seguridad más humano, más cercano a las personas, más respetuoso de los derechos». – **Sofía, Centro Prodh (México)**

— «No se trata de decir: 'así es como debería ser', es que estás realmente mostrando cómo podrían ser las cosas. Si los defensores y defensoras de los derechos humanos estamos intentando que el mundo sea más justo, inclusivo, participativo y democrático, ¿no sería pues fantástico que también nuestros movimientos fueran todas esas cosas? De hecho, yo diría que en cierto modo deben serlo, si queremos demostrar que hay algo realmente valioso tras nuestro trabajo, que lo que pretendemos es algo por lo que vale la pena luchar.» – **Tom, anterior miembro del HRLC (Australia)**

— «Antes de seguir, plantéate: ¿cuál es tu historia? ¿Por qué te has comprometido con algo así? ¿Por qué quieres mayores progresos y compromisos con los derechos humanos y por qué estás dispuesto a luchar por ello? Como no tengas muy claros tus valores, las cosas pueden no resultar tan fáciles, sencillas ni eficaces.» – **Daney, HRLC (Australia)**



TU COCINA

Comida para llevar

Estamos pidiendo a las personas que crean en un mundo que aún no existe plenamente. Así que debemos animarlas a imaginar, ayudarlas a que puedan ver los sueños que tenemos y hacia dónde queremos ir, lo que significa que tenemos que dedicar tiempo a —en palabras del Center for Artistic Activism— [vagabundear por nuestras propias utopías imaginarias](#). ¿Cuánto tiempo le dedicas a soñar e imaginar el mundo que quieres? ¿Hasta qué punto se visibilizan estos sueños en tu trabajo? ¿En qué medida tu trabajo anima a otras personas a ampliar su imaginación sobre lo que es posible? Según [el Center for Story-Based Strategy](#): «Si empezamos con 'no', 'contra', 'parar' o 'resistir,' estamos empezando ya dentro de su imaginación.»

¿Qué hay dentro de tu imaginación? ¿A qué visiones diciendo tú sí? ¿De las visiones y sueños de quién te haces responsable?

Cocina rápida

Cierra los ojos. Céntrate en ti mismo. Respira. Piensa en el trabajo que haces. ¿Por qué lo haces?

Ajusta el temporizador a 3 minutos. Piensa cómo sería el mundo si se produjeran todos los cambios que deseas. Imagínate tu casa, el lugar donde vives o el lugar donde has crecido. Dibújalo. Dibuja tu comunidad o vecindario, los alrededores. ¿Qué aspecto tienen? ¿Quién está contigo? ¿Qué estás haciendo? ¿Qué están haciendo tus vecinos y vecinas?

Intenta esbozar esta sociedad. Y después, termina esta frase: *Quiero una sociedad que _____.*

Mira tu dibujo y la frase. *Fíjate en lo siguiente: ¿Has descrito la ausencia de algo que no quieres que exista o la presencia de algo que quieres que exista? ¿Cómo podrías reformular la frase o el dibujo para mostrar a qué se parece tu mundo (no las cosas negativas que no existen en este)?* Tras esto, vuelve a pensar en tu trabajo. Intenta responder a las siguientes preguntas (piensa en algún proyecto concreto, o en cómo los miembros de tu equipo o red de trabajo se relacionan y comprometen entre sí):

- ¿De qué manera estás *materializando* o *creando* ese sueño ahora mismo?
- ¿Qué podrías cambiar para que tu visión (o tu materialización de la misma) fuera más visible en tu trabajo?

Intenta después poner en común esta actividad con alguien de tu equipo o de la comunidad en la que estás trabajando. ¿Cuáles son sus sueños y visiones?

Para seguir explorando

Sobre por qué esto es importante:

Visiona: [Dream Strategy](#) – Terry Marshall

Visiona: [Afrofuturism: Imagination & Humanity](#) – Ytasha Womack

Sobre cómo inspirarte:

Lee: [The Endless Sea: Imagining a Story of Tomorrow](#) – More in Common

Analiza con detenimiento: ['A Users Guide to \(Demanding\) the Impossible](#) – The Laboratory of Insurrectionary Imagination

Lee: ['Octavias Brood: Science Fiction Stories from Social Justice Movements](#) – adrienne maree brown & Walidah Imarisha (editoras)



ESPERANZAS, VALORES, EMOCIONES



ESPERANZAS, VALORES, EMOCIONES

Motiva a la gente y modela el cambio

«Porque se tarda un segundo en decir 'odio', pero se tarda mucho, mucho más en convertirse en un gran líder.»
«Porque algunas personas aman lo que defiendes y, para algunas, si tú puedes, ellas también pueden.»

Pádraig Ó Tuama, [Shaking Hands](#)

TEORÍA DE LAS ESPECIAS

¿Qué emociones necesitan las personas para sentirse inspiradas a actuar? ¿Qué valores y comportamientos tenemos que propiciar y dar forma a través de nuestro trabajo?

Esperanza y mensajes positivos

Laura Ligouri, una neurocientífica que estudia los factores neurológicos que subyacen a la deshumanización y a los prejuicios, así como a los comportamientos bondadosos y prosociales, sugiere que diseñar procesos que se centren en actuaciones de cuidado y ayuda en vez de centrarse en los abusos [pueden fomentar más la empatía y el paso a la acción](#). Comunicadores con Thomas Coombes se han basado en esta investigación y en otras similares para hacer un llamamiento a unas [estrategias de comunicación basadas en la esperanza](#), que movilicen en torno a personas que susciten apoyo más que en torno a personas que susciten rechazo. Y nos recuerda varias trampas en las que caen muchos esfuerzos:

- Repetimos o reaccionamos ante marcos de conversación establecidos por otras personas (p. ej., las personas refugiadas *no* son delincuentes; provida versus proelección, etc.), en vez de afirmar de forma creativa nuestros propios marcos.
- Arrastramos a las personas a escenarios que les generan miedos y ansiedad, y ciertas investigaciones sugieren que esto puede conducir a que estas se muestren menos abiertas a la generosidad y empatía que solemos pedirles.
- Nos basamos demasiado a menudo en el sentimiento de culpa o de vergüenza, lo que a menudo provoca mirar hacia otro lado o evadirse.

Por ejemplo, una campaña en Irlanda llamada [Together for Yes](#), que abogaba por un mayor acceso a un aborto seguro, decidió evitar el tradicional marco de debate “provida versus proelección” y centrarse en planteamientos de cuidados, empatía y capacidad de elección en situaciones críticas. Otro ejemplo es una campaña de Amnistía Internacional a favor de la protección de las personas refugiadas, que en vez de dedicarse a reaccionar contra el típico argumentario sobre objeciones económicas o de delincuencia, decidió centrarse en invitar a la generosidad y a la bondad, animando a la gente a [«Build a Longer Table»](#) [‘ampliar la mesa’] para acoger a las personas que han tenido que huir de sus hogares.

Valores

La Common Cause Foundation (CCF) plantea una argumentación similar en sus investigaciones sobre la psicología social de los valores. La CCF recurre a un mapa de valores investigados a escala internacional, conocido como la Teoría de los valores

Image courtesy of the Common Cause Foundation



humanos de Schwartz. Sus investigaciones sugieren que los valores son como los músculos: cuanto más usamos ciertos grupos de valores, mejor se nos dan y más difícil nos resulta usar los grupos de valores antagónicos. Todo esto nos conduce a pensar que tomar atajos para intentar persuadir a la gente de que apoye personalmente determinadas cuestiones (p. ej., lanzar una campaña a favor de la inmigración en base a argumentos económicos) puede acabar resultando contraproducente en lo que respecta a valores como los cuidados o la interdependencia, que son los que realmente necesitamos que la gente desarrolle si queremos un cambio más sostenible a largo plazo.

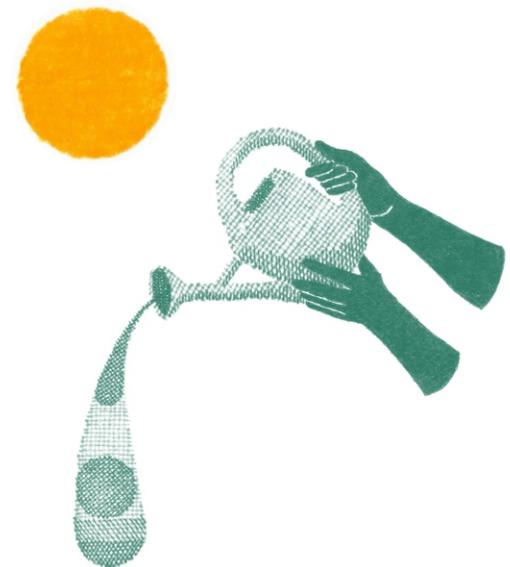
Desde esta perspectiva, el éxito a largo plazo para los movimientos de derechos humanos podría basarse más bien en lograr transmitir y fomentar en las personas los comportamientos, valores y discursos en los tú crees *realmente*. O, en palabras de Anat Shenker-Osorio: «[No te dediques a tomar la temperatura, cámbiala.](#)»

Gran parte del trabajo de la CCF se centra en hallar marcos y perspectivas basadas en valores para campañas de múltiples causas. Una de las tácticas que usan es lo que llaman el [pivote de bondad](#). Los «valores de bondad» (cuidados familiares, lealtad, honestidad, etc.; [véase el mapa](#)) son ampliamente compartidos, si bien han sido a menudo aprovechados por los movimientos derechistas para empujar a la gente a posiciones más conservadoras (p. ej., los planteamientos patriarcales de «los valores familiares tradicionales»). Pero estos valores de bondad también pueden convertirse sin embargo en un puente y punto de conexión para mover a la gente hacia valores más universales. El [Framing Equality Toolkit](#) ['kit de herramientas de formulación de la igualdad'] de ILGA-Europe ha resumido esto en una idea muy sencilla: «Habla con la mejor parte de las personas». Preguntando: «¿Con quiénes se muestra bondadoso tu público?»

Campañas concretas como el vídeo de '[This Mothers Day](#)' ['Este Día de la Madre'], realizado en protesta por la detención en Australia de familias de personas refugiadas, encarna esta idea al comenzar con imágenes y declaraciones de homenaje a las madres, antes de llamar la atención sobre las madres y familias que han sido detenidas. Otras iniciativas como [Familias: Ahora](#) y [Reclaiming Family Values](#) ['reclamando los valores familiares'] pretenden reivindicar los valores familiares en un sentido más amplio para los movimientos progresistas, desviando el tema de la familia del debate identitario (a qué debe parecerse una familia) hacia un debate de valores (qué es lo que debe hacer una familia).

Emociones

Como nos recuerda Ishtar Lakhani, junto con otros y otras activistas creativas y artistas, existen muchas emociones (además de la esperanza) que motivan y animan a la gente. El Center for Artistic Activism invita a los y las activistas a [pensar en una lista](#) (p. 11) que va desde la alegría y la curiosidad hasta la ira y la humillación. La risa y el humor también son capaces de mover a mucha gente. Así como las lágrimas. [Beat](#), una colaboración organizada por Fine Acts, explora «el odioso silencio que rodea la violencia doméstica». Ambientado en Bulgaria, en el vídeo de la campaña solo aparecen un percusionista y un cronómetro, y muestra cuánto tiempo tarda un vecino en intervenir cuando alguien toca la batería en el mismo edificio de apartamentos donde una mujer fue asesinada por su pareja. Es un vídeo muy potente. Aborda de forma reflexiva la brutal realidad de la violencia doméstica, a la vez que recurre a las emociones que suscita para despertar en los y las espectadoras el sentido de la responsabilidad y la posibilidad de cambio.



Pero las emociones positivas y los valores universales puede que no siempre sean lo más adecuado para tu trabajo. Solo son una de tantas especias. (¡Nunca sazonarías tu plato al curry solo con una pizca de pimentón!). La invitación y reto que plantea esta perspectiva es que comiences a pensar de forma más intencional sobre el tipo de emociones y valores que tu trabajo suscita realmente en tu público, y sobre en qué tipo de mezclas sueles basarte. Los y las defensoras de los derechos

humanos suelen estar muy versadas en argumentos legales, en estadísticas y en estremecedores ejemplos de sufrimiento. Pero ampliar este repertorio al universo de la esperanza y de los valores puede ayudar a condimentar la incidencia política personal y colectiva. Como dice [Thomas Coombes](#): «No podemos decir que el trabajo en torno a los derechos humanos esté lleno de alegría, pero sí podemos decir que supone una promesa de alegría.»

¿Con qué frecuencia explicitas en tu trabajo esta promesa de alegría?



LA COCINA DE JUSTLABS

«No solamente queremos contar narrativas para llegar a mucha gente y ya, sino que es por algo. Y es porque creemos que esos valores hay que alcanzarlos, hacerlos más reales, más concretos.»

Sofía, Centro Prodh (México)

Mostrario de Especies

México: El primer vídeo del Centro Prodh sobre la desmilitarización de las fuerzas policiales aceptó el desafío de transformar escenas de angustia familiar en torno a la inseguridad en alegres escenas de celebración familiar. Esto mezclado con el desarme visual de un oficial de policía. Fue el resultado de un experimento del equipo tras reflexionar sobre las emociones e imágenes en las que solían basarse. La campaña llevó el título de *Todavía*, para transmitir el sentimiento de que «todavía podemos cambiarlo».

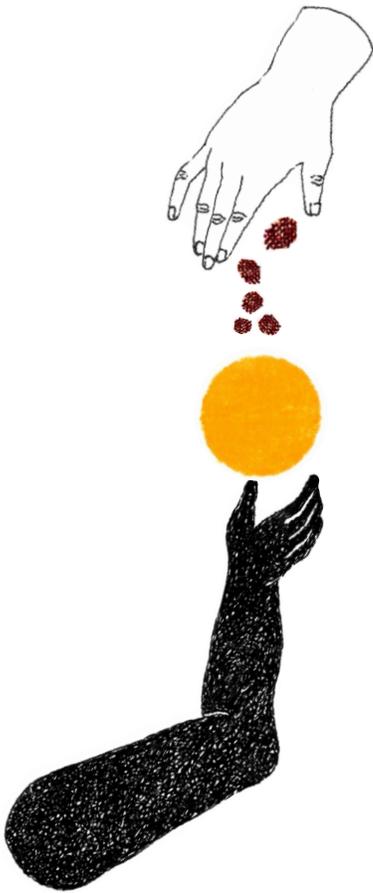
Puesto que el trabajo de este equipo giraba en torno a las desapariciones forzadas, tenían que lograr equilibrar la tensión entre la brutalidad de esta realidad y el frustrante hecho de que lleve tanto tiempo dándose en México que muchas personas lo han aceptado ya, con apatía e incluso con aversión a hablar del tema. En una sesión de tormenta de ideas para un vídeo, al equipo se le ocurrió aplicar el «pivote de bondad» a la historia de una madre que busca a un miembro desaparecido de su familia. El vídeo comenzaría con una madre preparándole a su hijo su plato favorito (recurriendo al tema de los cuidados familiares como punto de partida narrativo) antes de pasar a la historia de la desaparición del mismo. Este planteamiento también realza la imagen del colectivo que busca a sus familiares como modelo de cuidados, dedicación, amor e innovación, no solo como víctimas.

El equipo decidió aplicar un enfoque similar a la hora de compartir historias sobre casos de mujeres que habían sufrido violencia sexual. Y [revisaron el diseño visual](#) de un informe anteriormente publicado de manera a acompañar las dolorosas historias ahí relatadas con imágenes que evocan la resiliencia y fuerza de mujeres empeñadas en buscar justicia.

Hungría: Simplemente cambiando el [contenido visual de su Instagram](#) y difundiendo mensajes más breves y «lúdicos» sobre su defensa legal de los derechos humanos, el CHH fue capaz de equilibrar la seriedad de su trabajo con un tono más seductor para aquellas personas poco familiarizadas con estos temas. Una intervención, parte de su [campaña por el Estado de Derecho](#), que reclamaba que el Gobierno trate a *todas y todas* las ciudadanas como *very important people* (VIPs). Tras trabajar con jóvenes, el equipo [decidió actualizar su logotipo](#) para hacerlo más atractivo.

Australia: La campaña por una Carta de derechos humanos en Australia integró varios temas que la mayoría de la población apoya pero que no relaciona necesariamente como cuestiones de derechos humanos, en especial temas como el derecho a la vivienda y a la atención sanitaria. La iniciativa pretendió por lo tanto relacionar la idea del apoyo mutuo entre australianos y australianas con los valores universales encarnados en la legislación sobre derechos humanos. El responsable de la campaña resumió la idea como sigue: «Hay que cuidar a todo el mundo y todo el mundo merece cuidados».

Además de este proyecto, el HRLC también ha colaborado en la [campaña para elevar la edad de responsabilidad penal en Australia](#) de los 10 a los 14 años. Una de las tácticas usadas con este propósito consistió en pedir al público que [compartiera fotos personales de cuando tenía 10 años](#), para desplazar el foco de atención de las estadísticas sobre delitos y recentrarlo en los niños y niñas que hay en el meollo de esta cuestión.



Observaciones y Notas

— Centrar el debate de forma explícita en torno a los valores y las emociones constituye un ejercicio que vale la pena. El [marco](#) (y mapa) de la CCF puede ayudarnos a dotarnos del lenguaje y estructura necesarios para un debate que, de otra manera, podría parecer demasiado abstracto. Prueba preguntarte: «¿En qué valores y emociones se basa o suscita esta iniciativa?»

— Integrar valores, esperanzas y un tono positivo en el trabajo de derechos humanos no suele ser sencillo, especialmente para profesionales básicamente formados en la documentación de sufrimientos. Por eso la oportunidad de llevar a cabo pequeños ensayos de equilibrio entre recurrir a emociones positivas y realidades muy duras (como los *posts* del CHH o el primer vídeo del Centro Prodh) resulta especialmente valiosa. ¿Cómo dar con un equilibrio armonioso entre difundir historias de personas que han sufrido abusos y contarlas de forma diferente para lograr llegar a más gente?

— La dificultad de equilibrar el sufrimiento con mensajes esperanzadores es muy real, especialmente cuando dichas narrativas de esperanza constituyen una estrategia para convencer a mayorías acomodadas de que no apoyen a líderes políticos que no respetan los derechos humanos. Sí, necesitamos transmitir más esperanza, pero también necesitamos más investigaciones de base sobre cómo son percibidas semejantes narrativas de esperanza por las personas que viven en contextos violentos, de fracaso estructural y de opresión sistemática. En otras palabras: ¿en las esperanzas de quiénes tenemos que centrarnos?

— Pues hay una gran diferencia entre prácticas *disruptivas* y *persuasivas*. Cuanto más intencional sea la labor de activistas y profesionales, mejor; pero los movimientos sociales no pueden «fabricarse» y lo que funciona para conseguir apoyos de cara a unas elecciones no siempre coincide con la motivación o finalidad de un movimiento social.

Parte de lo que queremos señalar aquí es que no todos desempeñamos los mismos roles en el [ecosistema del cambio social](#). Según el equipo [MobLab](#): «*Si queremos realmente generar esperanza, y especialmente narrativas basadas en la esperanza, necesitamos diferenciarnos entre 'nosotros' y empezar a ubicar y contextualizar historias, personas, contextos culturales y más cosas*». Así que, cómo aplicar las investigaciones psicológicas y las estrategias comunicativas (y si tiene sentido aplicarlas) va a ser diferente dependiendo de quién seas y de qué pretendas lograr. Para que podamos darle un sentido a dichas «estrategias», tenemos que elaborarlas en estrecho diálogo con las personas más profundamente afectadas por estas cuestiones.

— Pero esto no es solo un ejercicio «de cara a la galería», para convencer a un público «ahí fuera». Forma parte de una práctica y exploración personal de a qué ideas, posibilidades y personas dedicamos cada cual las energías de nuestro trabajo. Y consiste también en una práctica de prestar especial atención a nuestros propios valores y emociones en torno a las injusticias que presenciamos o experimentamos, así como de hallar los espacios y vías para canalizar estos sentimientos hacia nuestra labor.

— Como estrategia de comunicación, también vale la pena reflexionar sobre cómo usamos la esperanza, valores y emociones internamente con nuestros aliados, organizaciones y redes. Es esto un balance, un registro y una toma de consciencia que deberían practicarse tanto de cara a conferencias y talleres con organizaciones aliadas, como de cara a nuestra comunicación en las redes sociales.

— ¿En qué consiste la materialización de valores y la generación de esperanza, más allá de los eslóganes y de las imágenes?

Reflexiones de los y las Cocineras

— «Es muy complejo poder encontrar ese punto del cual puedas contar la historia, pero, al mismo tiempo, que la persona que está escuchando, en cuanto escuché la palabra *desaparecidos* o en cuanto escuche el dolor de las familias, no voltee el rostro. O sea, no deje de ver lo que está viendo.» – **Xosé, Centro Prodh (México)**

— «Creo que un gran cambio para la comunicación del Human Rights Law Centre ha sido darnos cuenta de que no estamos hablando sobre leyes, estamos hablando sobre personas. Así que debemos empezar hablando de la persona que está sujeta a una ley, en vez de empezar hablando de la ley en sí». – **Michelle, HRLC (Australia)**

— «Ahora nos centramos más en la dimensión humana de la historia. Nos atrevemos a mostrar no solo argumentos racionales, sino también personales y más emocionales. Esto supone un gran cambio y, aunque aún no lo hemos desarrollado plenamente, creo que vamos en la dirección correcta. (...) Por ejemplo, si tenemos que redactar un guion para el diseño gráfico, tienes que exponer cómo quieres que se nos perciba: queremos que nos vean como una organización que está de su parte. Se trata pues de una forma muy personal de hablar de nosotros y nosotras mismas. Y creo que ahora lo hacemos más explícitamente.»

– **Anikó, CHH (Hungría)**

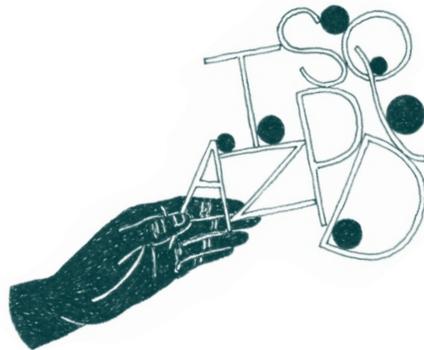
— «Siempre detrás del dolor, ahí hay mucha fuerza y esa fuerza de alguna forma es muy esperanzadora porque es la resiliencia de este país intentando luchar y buscar justicia. Entonces creo que hacer eso siempre visible, no solamente como algo en lo que creemos sino como en algo que tiene que estar afuera para otras y otros, es también una de las cosas en que más me quedo.»

– **Sofía, Centro Prodh (México)**

— «Cuando, por ejemplo, escribo una entrada para nuestro *blog* o Facebook, siempre pienso en la gente que siente la

misma soledad que yo sentía. Quiero brindarles de verdad herramientas para que puedan debatir sobre los temas, porque sé que, a menudo, sienten que tienen razón, pero no poseen la respuesta adecuada cuando alguien los cuestiona. Así que escribo para personas que se sienten como yo me sentía.» – **Deti, CHH (Hungria)**

TU COCINA



Comida para llevar

Las investigaciones en [neurociencia](#) de la empatía, la [psicología social de los valores](#) y las [estrategias de mensajes esperanzadores](#) nos sugieren que los valores y las emociones que pretendemos evocar, los marcos que planteamos y los comportamientos que destacamos son los músculos que fomentamos que la gente ejercite.

En nuestro trabajo deberíamos incluir explorar, dar forma y fomentar que todas las personas puedan ver nuevas posibilidades más allá de las relaciones, hábitos y sistemas en los que vivimos. Y aunque esto tampoco debe traducirse forzosamente en promover visiones utópicas almibaradas ni en recurrir a mensajes tan pretenciosos como vacíos, sí que nos pide reflexionar intencionalmente sobre qué palancas estamos accionando y qué efectos pueden tener. ¿Qué valores y emociones hay que fomentar en las personas para que apoyen nuestro trabajo? ¿En qué medida nuestros esfuerzos suscitan semejantes emociones y valores? ¿Cuándo podemos recurrir a valores compartidos a modo de puente e invitación?

Cocina rápida

Actividad 1

Piensa en la última discusión que has tenido con alguna persona cercana sobre temas sociales o medioambientales. Echa un ojo al [mapa](#) de valores de la CCF. ¿En qué valores basabas tu posición en ese debate? Piensa igualmente en qué áreas vitales tu interlocutor o interlocutora muestra comportamientos de cuidados y desinteresados. ¿De qué manera podrías haber intentado conectar con «su mejor parte»?

Actividad 2

Revisa tus respuestas del apartado Imaginación y Visión. ¿Qué aspecto visual tendría la sociedad que deseas? Intenta encontrar una fotografía o una imagen que ilustre esta visión. (Recomendamos para ello rebuscar en [The Greats collection](#) de Fine Acts.)

Actividad 3

Prueba usar la herramienta [build your own message](#) ['construye tu propio mensaje'] de la Opportunity Agenda.

Para seguir explorando

Sobre por qué esto es importante:

Visiona: [Anger mobilizes, hope organizes](#) – Thomas Coombes (o lee su breve [artículo](#)).

Visiona: [How Psychology and Neuroscience Can Transform Human Rights](#) – Laura Ligouri (o lee su breve [artículo](#)).

Sobre una introducción a la narrativa y a herramientas prácticas para desarrollar mensajes y campañas:

Lee: [Framing Equality Toolkit](#) – ILGA-Europe (integral, accesible y con muchas actividades).

Explora: [Communications Toolkit](#) – Opportunity Agenda (un marco claro para crear mensajes).

Explora: [Resources](#) – Narrative Initiative (especialmente la [hoja de organización basada en valores](#))

Sobre cómo comunicar esperanza:

Busca: [Seeing Hope: A Visual Communications Guide for Human Rights](#) – Fine Acts

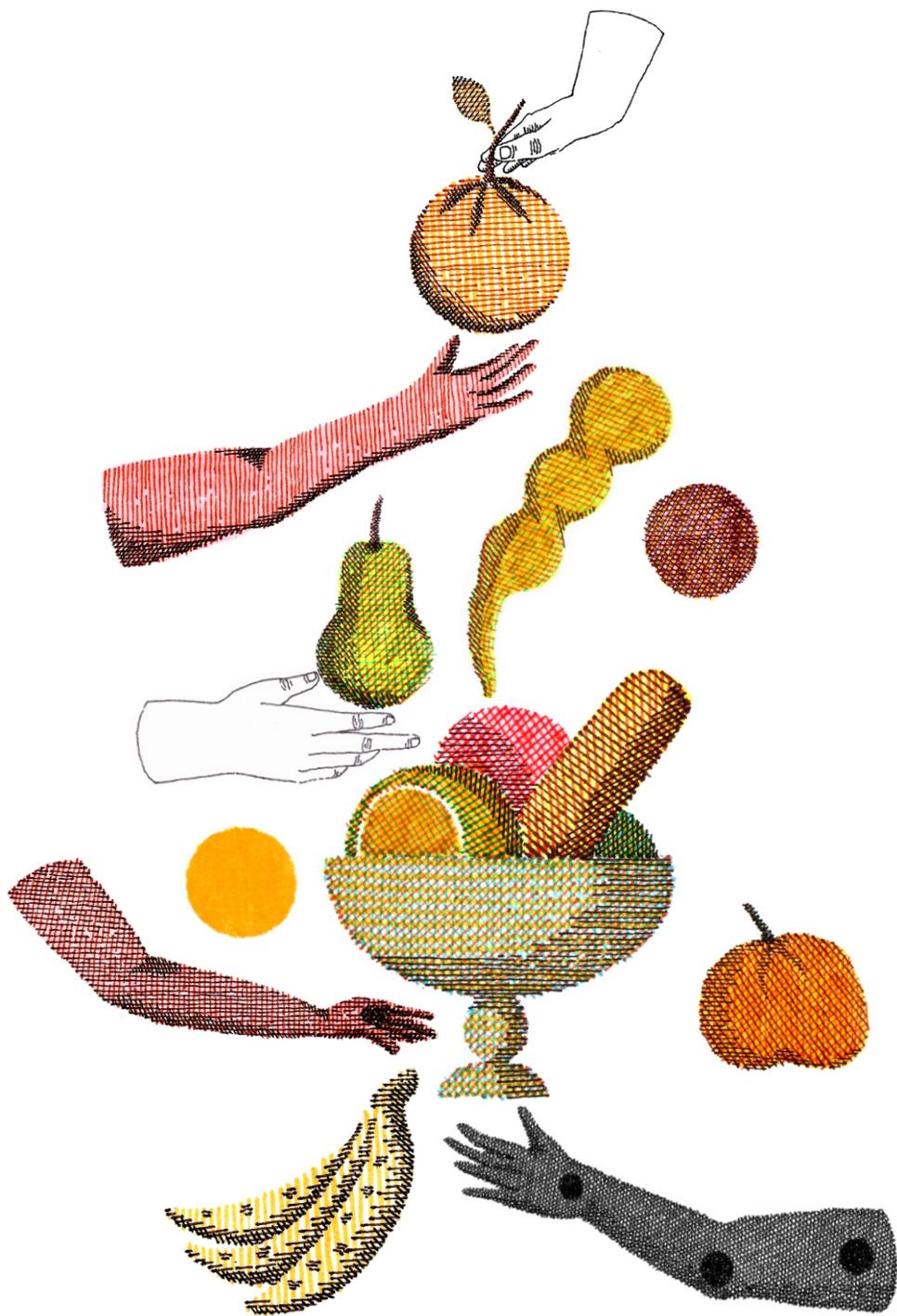
Explora: [hope](#)

Sobre la psicología social de los valores:

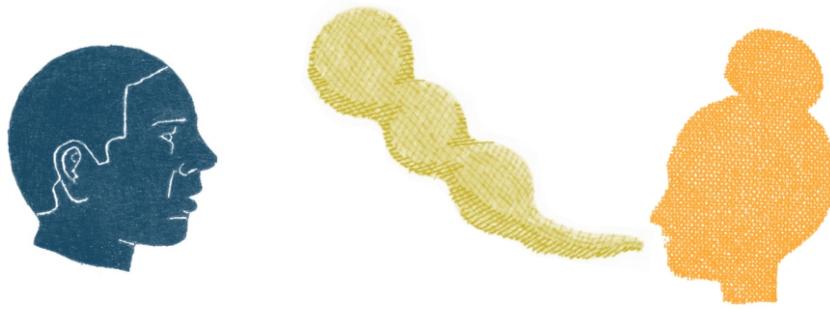
Explora: [The Common Cause Handbook](#) – Common Cause Foundation

Lee: [From neighborliness to social justice](#) – Ruth Taylor & Tom Crompton (pivote de bondad)





EXPERIENCIAS Y RELACIONES



EXPERIENCIAS Y RELACIONES

Crea un terreno nuevo e inesperado

«Estamos estrechamente enredados... Y cualquier maniobra para desenredarnos de los demás, de cualquier aspecto de los demás, es propiciar el naufragio.»

Ross Gay

TEORÍA DE LAS ESPECIAS

¿Cuándo ha sido la última vez que has cambiado de opinión sobre algo? ¿Cuántas veces este tipo de cambios han procedido de relaciones personales, debates complejos o experiencias reales?

La labor de cambiar cómo se ve o percibe el mundo es un proceso muy personal. Pedimos a la gente que cuide a los demás, que se comprometa, que cobre consciencia de que sus vidas están estrechamente [enredadas](#) e interconectadas con las demás personas. Pero en un mundo tan influido por las redes sociales, tendemos a pensar el cambio en términos de cantidad y alcance, no en términos de calidad y profundidad. Y, aunque indudablemente necesitamos hallar vías para popularizar campañas y mensajes que refuercen nuestros valores y visión, nunca deberíamos perder de vista lo importante que resultan las experiencias y relaciones reales a la hora de motivar y movilizar a la gente.

Las intervenciones más efectivas suelen pillar a la gente por sorpresa. El Center for Artistic Activism [explica](#) el activismo artístico como una combinación de la capacidad del arte para motivar a la gente (afectos) con la capacidad del activismo para generar cambios (efectos). Pero también dice que: «el arte y el activismo también se conforman a menudo a las expectativas; y para muchas personas dichas expectativas son, desgraciadamente, negativas. El activismo artístico es un tipo de activismo que no se parece al activismo y un tipo de arte que no se parece al arte». La sorpresa, insisten: «es el momento en que se puede llegar tanto a los corazones como a las mentes, y cambiar ambos».

Ofreciendo experiencias motivadoras

Generar sorpresa a menudo conlleva grandes dosis de creatividad no solo en cuanto al contenido y mensaje, sino también en cuanto a lugar o medio a través de los cuales invitamos (o empujamos) a las personas a implicarse. Algunas iniciativas, como [las campañas de Operación Líbero](#) en Suiza, han sido muy llamativas e inteligentes. Una campaña suya a favor de la igualdad matrimonial, por ejemplo, presenta a parejas homosexuales llegando a [una estación de esquí con trajes y vestidos de boda](#), montándose en el telesilla con carteles en los que pone “infelizmente no casados” y manteniendo conversaciones con los esquiadores que pasan. En una intervención durante la conferencia sobre el SIDA en Durban (Sudáfrica), miembros del Sex Workers Education & Advocacy Taskforce [mostraron un cronómetro](#) con la frase: «Llevas [x tiempo] hablando sin una sola mención al trabajo sexual» Recurriendo al poder del espectáculo, del humor y de la vergüenza pública, esta acción

generó la presión necesaria para empujar a los y las ponentes a reescribir sus intervenciones para incluir el tema del trabajo sexual.

Hay otras iniciativas que invitan a la gente a afrontar experiencias emocionales difíciles. [Rise](#), una *performance* pública organizada por Diana Ocholla, llevó las voces de supervivientes de la violencia doméstica y espectáculos de poesía y baile realizados por personas vulnerables a un rincón callejero de Muizenberg, Sudáfrica. [Beat](#), de Fine Acts, en Bulgaria, creó una instalación interactiva para conectar la percusión de su vídeo de campaña con grabaciones de supervivientes de la violencia doméstica. Fotografiaron las reacciones de las personas que interactuaron con la instalación, titulando la colección: «Caras de empatía».

Facilitando las conexiones y relaciones personales

Las experiencias personales pueden resultar incluso más poderosas cuando se dan en vivo y de forma presencial. Numerosas campañas que son ejemplos de comunicaciones narrativas positivas y exitosas también se han basado en el poder de relaciones y encuentros significativos. Por ejemplo, algunas campañas en Irlanda a favor tanto de la igualdad matrimonial como del acceso a un aborto seguro, también han ofrecido promoción, formación y orientación sobre cómo [hablar sobre estos temas](#) con las personas queridas ([especialmente, con los abuelos y abuelas](#)).

En Estados Unidos, los grupos activistas LGBTQ+ han utilizado una técnica que han bautizado como [deep canvassing](#) [‘proselitismo profundo’] para promover el apoyo de votantes a la protección de las personas transgénero. En vez de llamar puerta a puerta para desgranar listas de hechos y estadísticas, estos y estas «proselitistas» se dedicaron a charlar, plantear preguntas abiertas, escuchar y compartir historias sobre las personas afectadas por las políticas, al tiempo que invitaban y animaban a sus interlocutores e interlocutoras a pensar en experiencias comunes, ya fueran de discriminaciones, necesidades de apoyos o sentimientos de amor por su pareja. Las investigaciones sugieren que este tipo de estrategias pueden tener unos efectos especialmente significativos y duraderos en el cambio de opinión de las personas, y que la clave consiste en abrir diálogos bidireccionales como marco para la narración de historias.⁶

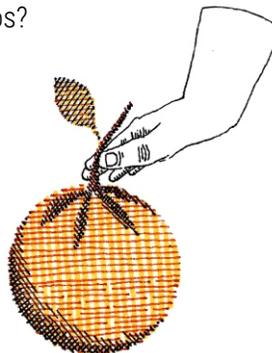
Muchos y muchas pacifistas y mediadoras saben bien que promover cambios en escenarios de división y polarización depende de ser capaces de abrir espacios y situaciones para que las personas de a pie puedan explorar diferentes tipos de relaciones mutuas, para reencontrarse colectivamente como personas. Tampoco es que tengamos que embarcar a todo el mundo en nuestras iniciativas; no es práctico ni justo, y a veces ni siquiera seguro. Pero crear experiencias significativas para alguien implica cierto grado de inversión en *querer* y *apoyar* su desarrollo, una orientación que contradice cómo solemos concebir a menudo al «público». Como agentes de cambio que compartimos ciertos valores y objetivos, tal vez necesitemos pensar colectivamente sobre quiénes pueden asumir el riesgo de intentar conectar con personas difíciles de convencer o aparentemente opuestas a lo que defendemos.



⁶ En una reciente conversación con una activista implicada en los primeros movimientos LGBTQ+ en Argentina, me contó cómo muchos y muchas jóvenes LGBTQ+ solían invitar a otras personas a comer con sus familias. Un buen recordatorio de que estas «especies» no son nuevas y que existen tantas experiencias muy sabias e inspiradoras si miramos hacia atrás como si nos fijamos en prácticas «nuevas» y «emergentes».

Son procesos lentos. Si bien ciertos elementos relacionales disruptivos pueden accionarse mediante campañas, entretejer conexiones reales lleva su tiempo. Gran parte de la labor de [Corrymeela](#), una organización pacifista de Irlanda del Norte, consiste en tejer relaciones profundas. Según esta organización, el cambio puede venir de algo tan aparentemente insignificante como llevar a jóvenes que solo han conocido relaciones de violencia y de competición a un espacio donde sean bienvenidos y bienvenidas. En palabras de Derick Wilson, un veterano pacifista miembro de Corrymeela: «A veces, la reconciliación es algo tan frágil como una relación, pero esto no significa que no valga la pena».

El cambio puede depender de algo tan frágil como una persona o una interacción que abran nuevos terrenos de conexión. ¿En qué medida tus intervenciones abren este tipo de terrenos?



LA COCINA DE JUSTLABS

«Cuando hablas directamente con una persona —en vez de hablar en general sobre tus temas— tienes realmente la oportunidad de plantearle preguntas, lo que facilita mucho la personalización de tu mensaje. Incluso si se trata de un grupo pequeño, puedes ver con quienes estás hablando e intentar diferentes cosas.»

Deti, CHH (Hungria)

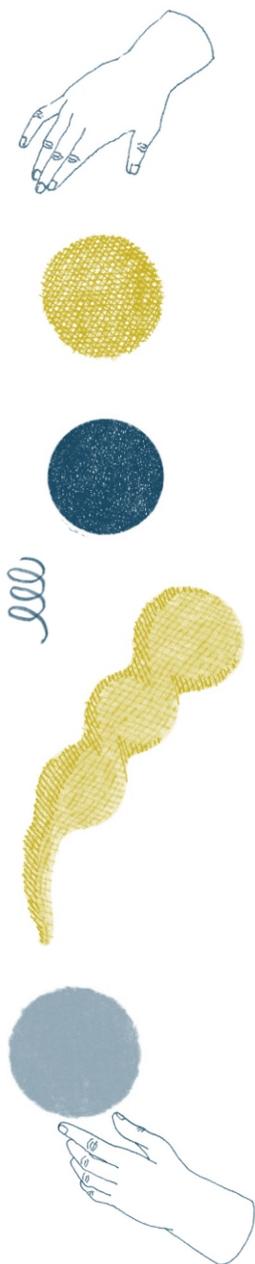
Muestrario de Especies

Sri Lanka: El NPC decidió abordar la polarización y división abriendo literalmente terrenos en común. A pesar de las complicaciones de la pandemia, su equipo organizó toda una serie de mercadillos de comida por todo el país, invitando a jóvenes de diversas etnias, confesiones y regiones a que cocinaran y compartieran platos juntos y juntas. Estos encuentros abrieron un espacio donde se difuminaron los marcos de polarización y se pudieron generar procesos de diálogo, inmersión y conexión.

Hungria: Con el fin de llegar a gente joven de forma más eficaz y auténtica, el CHH trabajó con colaboradores creativos para traducir su compleja labor legal a *posts* más personalizados, visualmente atractivos e incluso humorísticos. Y asociándose a «embajadores y embajadoras» juveniles, el equipo propició que estos transformaran su trabajo y las cuestiones que abordan en contenidos auténticos y creativos idóneos para sus propias redes. El equipo también puso en marcha iniciativas de difusión directa en festivales de todo el país, donde desarrollaron diálogos y actividades lúdicas (simulacros de debates y juegos de rol).

Sri Lanka: Shreen Saroor, Hashtag Generation y la Sisterhood Initiative establecieron una coalición para oponerse a la cremación forzosa de musulmanes durante la pandemia. La coalición organizó ruedas de prensa, protagonizadas por jóvenes y que incluían a ponentes no musulmanes, y produjo vídeos contando las historias de familias afectadas. El equipo también hizo un llamamiento a una acción simbólica: que la gente atara tiras de tela blanca en la valla exterior de un tanatorio. Compartieron vídeos de la acción en TikTok y en otras plataformas. Entre la gente que se acercó a mostrar su apoyo, hubo monjas católicas e incluso un hombre cingalés que posteriormente se convirtió en un tan inesperado como importante defensor de la causa. Y no se trató de una relación planificada ni manipulada: uno de los vídeos lo conmovió tanto, así como la experiencia de conectar con personas afectadas por el problema, que decidió dar un paso al frente y convertirse en destacado activista.

Venezuela: El centro comunitario y oficina móviles de ProVene organizó actividades para «materializar» los derechos humanos y el empoderamiento comunitario. Sus esfuerzos se dirigieron a crear experiencias vivas que hicieran los abstractos conceptos legales más tangibles, inspiradores y relevantes para los miembros de las comunidades. Las actividades propuestas incluyeron desde talleres de suprarreciclaje y murales hasta cursos de mediación y talleres de emprendimiento.



Observaciones y Notas

- Las estrategias de *comunicación* narrativa suelen buscar historias inspiradoras que contar. El paso previo para elaborar mensajes que promuevan la empatía y el cambio puede consistir en la creación de espacios para que las personas puedan tener realmente esas experiencias en una primera instancia.
- Esta iniciativa pidió a sus participantes que desarrollaran respuestas creativas a retos narrativos en sus contextos específicos, lo que a menudo invita a la realización de campañas y mensajes por las redes. ¿Pero qué hubiera ocurrido si hubiéramos pedido a cada equipo que desarrollara alguna iniciativa creativa para generar relaciones con, y experiencias para solo un puñado de personas (concretas) que normalmente no suelen apoyar ni implicarse en sus causas?
- Pensar en términos de «crear una experiencia inesperada» abre la puerta a recurrir a todo tipo de estrategias afectivas (de humor, espectáculo, emociones). Esto puede traducirse a campañas en las redes, pero el desafío que te proponemos es imaginarte cómo podría ser una versión *en vivo*, *interactiva* de tu campaña digital. Thomas Coombes, cuando [reflexiona sobre modelar el comportamiento que queremos](#), se pregunta (en referencia a la «campaña Build a Longer Table» [‘ampliar la mesa’] a favor de la protección de las personas refugiadas): «¿El futuro de las protestas progresistas no irá por menos manifestaciones y más ‘ampliar la mesa’?» ¿Qué ocurriría si una campaña de protestas a favor de la protección de las personas refugiadas incluyera montar largas e inclusivas mesas en la calle o en edificios de la administración? ¿Qué otras formas se te ocurren de materializar el mundo que quieres en una experiencia novedosa para las demás personas?
- Muchas de nuestras interacciones, especialmente en el ámbito de los derechos humanos, están mediadas por la necesidad de defender una postura, o por el objetivo de intentar convencer a los demás. La [Better Conversations Guide](#) [‘guía para mejorar los diálogos’] de OnBeing nos reta a pensar cómo crear algunos espacios de conexión que no rehúyan temáticas delicadas, pero que tampoco giren exclusivamente en torno al objetivo de llegar a una conclusión y persuadir a los demás. ¿Qué te parecería (a ti y a tu equipo) abrir algunos espacios en su trabajo donde contactar con otras personas sin la motivación de cambiarlas? ¿Qué aprenderías tú? ¿Qué aprenderían estas personas?

Reflexiones de los y las Cocineras

— «La iniciativa de ambas organizaciones, del sur y del norte del país, de organizar esas diversas actividades en torno a la comida, contando con la ayuda de otros colegas de diferentes zonas, creó un sentido de solidaridad interna que floreció en forma de amistad, intercambiando números de teléfono y manteniendo el contacto a través de un grupo de Whatsapp que se creó poco después del festival gastronómico.» – **National Peace Council (Sri Lanka)**

— «La dimensión extra que yo tenía esperanzas de asegurar era la cuestión participativa. Es decir, si esto va de mejorar los derechos humanos para todo el mundo, por parte de todo el mundo, me hubiera gustado ver a más personas sintiéndose conectadas con el trabajo del HRLC. Ya sabes, cosas como 'He firmado esta petición' o 'He acudido a tal convocatoria', o incluso 'He hecho estas cosas para contribuir a esa causa'». – **Tom, anterior miembro del HRLC (Australia)**

— «¿Cómo? A través de los derechos humanos, a través de actividades que fortalezcan el conocimiento de los derechos humanos en los individuos, en los venezolanos. A través de actividades, como cápsulas, es la manera que hemos venido desarrollándolo. Son proyectos que son cápsulas que están rellenas con una medicina; en este caso los cápsulas están rellenas con derechos humanos. La cápsula es una actividad: pinta una pared, arma unos 'face shields'. Y les cuentas a todas estas personas cuál es el derecho humano que está atrás; como tiene que pelear y defenderlo porqué es tuyo, es inherente a ti». – **Gerardo, ProVene (Venezuela)**

TU COCINA

Comida para llevar

Cambiar la visión del mundo es siempre un proyecto muy personal. Pero no solo tenemos que pensar el cambio en términos de escala y alcance, sino también en términos de profundidad y calidad. ¿Cómo podrían tus intervenciones transgredir las expectativas sobre activismo y defensa de los derechos humanos? ¿Cómo podrías crear experiencias participativas que invitaran a las personas a implicarse en tu trabajo? ¿Cómo podrías abrir espacios para que las personas puedan explorar nuevas relaciones entre ellas y contigo, en torno a las cuestiones planteadas?

Cocina rápida

Piensa en alguna causa o asunto que te preocupe.

- ¿A qué personas conocidas te gustaría convencer al respecto?
- ¿Qué es lo que supones de ellas y qué te gustaría saber sobre ellas?
- ¿Qué historia te gustaría que escucharan o a qué otra persona te gustaría que conocieran?
- Haz una tormenta de ideas para sacar entre 3 y 5 maneras de usar el humor, las emociones, los escenarios o medios (teatro, danza, arte, intervenciones urbanas, etc.) para hacer a estas personas más receptivas a escuchar esa historia o a conocer a esa otra persona (recuerda: activismo que no parece activismo).

- Propuesta alternativa: Prueba a hacer la actividad Framing Sushi de ILGA-Europe, explicada en su [guía \(p. 86\)](#).



Para seguir explorando

Sobre cómo transgredir las expectativas mediante activismo artístico y creativo:

Visiona: [Creative Activism](#) – Ishtar Lakhani

Visiona: [Craftivism](#) – Sarah Corbett

Lee: [Art of Activism Workbook](#) – Center for Artistic Activism

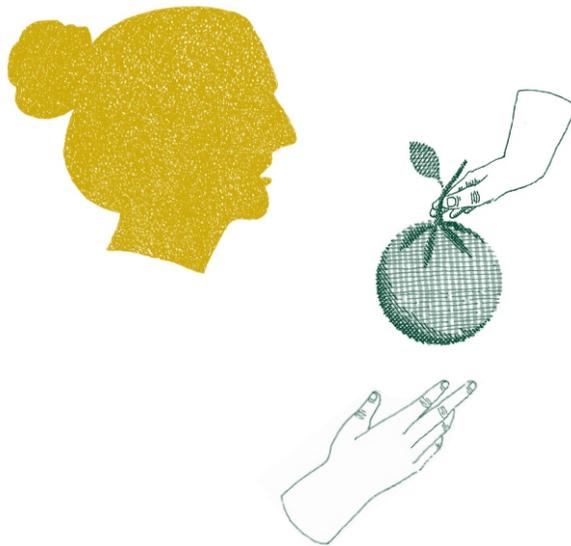
Visiona: [Gheun Tak! Comedians Breaking Barriers](#) – BhaDiPa & Maraa

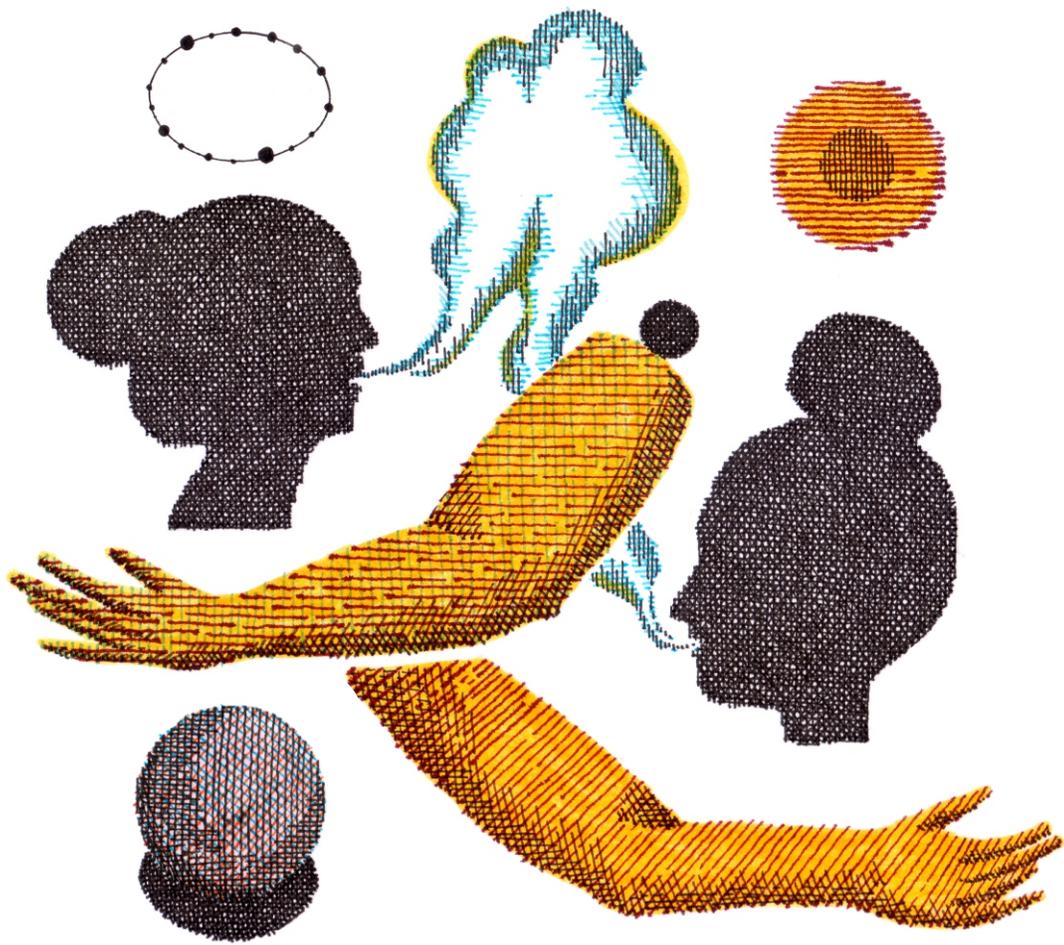
Practica: [Workshop Handout](#) – Center for Artistic Activism

Sobre cómo facilitar el diálogo en un escenario de polarización:

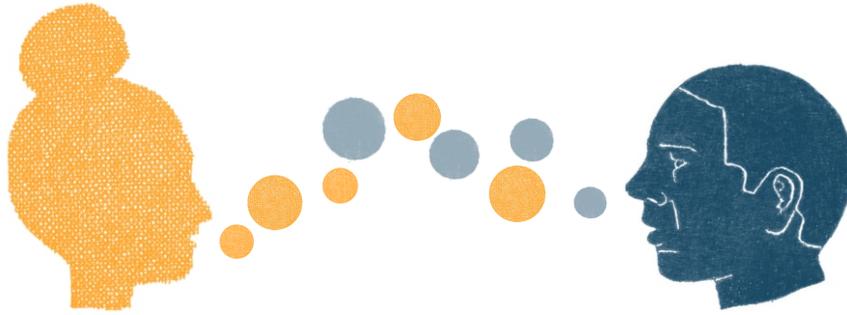
Lee: [The Better Conversations Guide](#) – OnBeing

Explora: [Holding Change](#) – adrienne maree brown





PERSONAS



PERSONAS

¿Con quién? ¿Para quién?

«La integridad es lealtad a la ambigüedad de mis propias delimitaciones, así como permitir que tú también estés difuminado. No necesito precisión para conocerme a mí misma, ni a ti. Lo que necesito es espacio para que ambos podamos celebrar un consejo.»

«Antes que a otra cosa, pertenecemos a los ecosistemas.»

«Mañana seré diferente a hoy. Tú también lo serás, todos y todas vosotras, nosotras, ellas.»

Nora Bateson

TEORÍA DE LAS ESPECIAS

¿Quiénes son las personas más afectadas? ¿A quiénes estás intentando llegar? ¿Qué es lo que no sabes? ¿Quién puede ayudarte?

Dos clásicos *leitmotifs* del trabajo narrativo son: *públicos* y *colaboraciones*. Con todas las limitaciones y exigencias que los y las profesionales debemos afrontar, el poco tiempo que nos queda para el trabajo creativo suele dedicarse a producir contenidos a toda prisa, por lo que no siempre tenemos tiempo para plantearnos su destino ni si se adecúan realmente a las personas a las que se dirigen, o bien qué otras perspectivas o voces podrían reforzar el proceso. «¿Quién es tu público?» y «¿quiénes son tus aliados?» son ambas preguntas cruciales, si bien son también preguntas más fáciles de lanzar que de responder. E incluso más complicado aún resulta imaginarte qué puedes hacer una vez que crees haberlas respondido.

Las herramientas para investigar y generar audiencias pueden ir desde mapas de actores implicados y perfiles personales hasta datos procedentes de estudios de opinión pública y sofisticadas herramientas de [escucha social](#). La puesta a prueba de nuestros mensajes también puede variar desde entrevistas y grupos focales abiertos hasta tests A/B y pruebas de marcación mucho más tecnológicas. Para cualquiera que esté buscando cómo empezar, recomendamos las guías de [ILGA Europe](#) y la [Opportunity Agenda](#), que brindan explicaciones y actividades muy útiles para llegar a destinatarios más específicos que «el público en general».

Pero, por muy necesarias que sean estas propuestas de *házte lo tú mismo*, la realidad es, sin embargo, que las herramientas desarrolladas para conocer y llegar al público —especialmente, en línea— resultan cada vez más complejas y costosas. Y los apoyos disponibles suelen consistir en caros servicios de consultoría o en talleres genéricos que pueden derivar fácilmente hacia un diseño y uso de herramientas de forma descontextualizada con respecto a los entornos donde las vamos a aplicar.

Fíjate un poco en el lenguaje que usamos en este ámbito; adrienne maree brown nos recuerda que *estrategia* y *tácticas* son términos militares. El escritor Ocean Vuong señala que [calificamos al público de objetivo](#) (al que *apuntamos*, ¡nada menos!).

Cierto es que necesitamos un léxico compartido; incluso brown habla de «*estrategia* emergente». Pero es, cuanto menos, irónico, si no altamente revelador, que el movimiento de narrativas, que se basa en la idea de que el lenguaje modela nuestra forma de pensar, esté tan plagado de metáforas de violencia. Y lo que me preocupan no son abstracciones semánticas, es todo lo que pasamos por alto cuando adoptamos tan alegremente «audiencia» como palabra de moda.

La *colaboración* y la *cocreación* ya han sido igualmente absorbidas. Como [Panthea Lee](#) (facilitadora y una de las autoras de la muy útil guía [Design With](#)) ya denuncia, lo que ahora se denomina *cocreación* ya no es a menudo más que otra nueva actividad extractiva. La verdadera *cocreación*, [insiste](#), aborda el poder, tiene en cuenta las (in)justicias históricas, se apoya en las tensiones e invierte en lo que *realmente* surge de un proceso. Como hemos comentado sobre el *público*, hemos llegado al concepto de *cocreación* partiendo del importante reconocimiento de que nuestros procesos deben ser más intencionales, informados e inclusivos. Pero, en nuestras prisas por descubrir algo *nuevo* —y en JustLabs caemos también en esto—, nos arriesgamos a desacompasarnos del ritmo de las relaciones y prácticas reales y sostenibles.

Existen muchas iniciativas, dentro del espacio narrativo, que *están llevando a cabo* una verdadera labor de organización relacional, conectando esfuerzos, compartiendo conocimientos y creando —como se suele decir— *poder narrativo*. En JustLabs, aún estamos aprendiendo de ello y buscando inspiración en muchas de esas iniciativas. Pero aún con todo, a modo de recordatorio para nosotros y nosotras mismas tanto como para ti: por mucho que parezcan ofrecer todas las consultorías, tests publicitarios, actividades de pensamiento de diseño, encuestas o herramientas tecnológicas, ninguna de ellas nos va a enseñar mejores formas de relacionarnos mutuamente.⁷ La colaboración, al fin y al cabo, es un valor que se halla en el corazón mismo de la comunidad, mucho más que una herramienta estratégica. Las personas que más saben sobre las posibilidades creativas de la colaboración colectiva son aquellas que la practican cotidianamente, para que sus comunidades puedan sobrevivir y prosperar. [Dicho de otra forma, según Elena Mejía](#): «Puedes pagar a todo un equipo de publicistas para que creen algún eslogan a contrarreloj, o puedes darle un bote de spray y unas cartulinas a un puñado de chicas y chicos, y ¡bum!: ya tienes eslogan.»

Sentimos una genuina necesidad de llevar a cabo campañas tecnológicamente más sofisticadas, más basadas en evidencias y con inspiraciones más diversas. Pero esta especie es, no obstante, una invitación a tomárnoslo con más calma. El verdadero sabor de la mezcla de público y colaboración es el de la gente real y las relaciones auténticas en las que nos *enreda* nuestro propio trabajo. En lo que respecta a la revitalización de las prácticas activistas y de incidencia política, cuantas más mentes, perspectivas y habilidades se mezclen, mejor, pero también necesitamos intencionalidad y liderazgo para encontrarnos de forma reflexiva, responsable y transparente. Por ponerlo en forma interrogativa:

— Cuando aprendemos a pensar de forma más intencional y específica sobre a quiénes queremos llegar, ¿cómo podemos fomentar también nuestra propia curiosidad sobre estas personas (nuestro público), abrirles espacio como seres complejos que son, mientras buscamos vías para conectarlos con (y hacerles responsables de) los temas que trabajamos y con las personas más afectadas por estos?

— Cuando creamos espacios de encuentro con personas con importantes conocimientos técnicos para que nos compartan su pericia, ¿cómo podemos asegurar también que lo hagan de una manera que responda realmente a las necesidades de quienes nos dedicamos a la defensa de los derechos humanos, y que las realidades concretas que rodean nuestra labor puedan retornar a modo de *feedback* sobre las formas de poner conocimientos en común?

⁷ La historiadora Jill Lepore nos brinda un [importante recordatorio](#): los orígenes de la «investigación de audiencias» en el ámbito político están plagados, como comenta con ironía, de hombres blancos desarrollando ordenadores para tratar de comprender a las mujeres y a la población negra. Estas iniciativas pioneras fueron, de hecho, muy torpes. Y aunque, ciertamente, el poder de la tecnología actual es drásticamente superior, la advertencia sigue siendo la misma: a menudo recurrimos a los ordenadores porque somos demasiado arrogantes o nos sentimos demasiado intimidados e intimidadas para volvernos hacia las relaciones reales.

— Cuando pensamos en nuevos aliados y colaboradores, ¿cómo podemos asegurarnos de tener en cuenta que la pericia, la perspectiva y la creatividad proceden de todo tipo de lugares habitualmente pasados por alto, y cómo hallar formas de garantizar que nuestro proceso [incluya un equilibrio adecuado de diversas perspectivas](#)?

Esto va pues de a quiénes invitamos a compartir un espacio, pero también de cómo nos presentamos, a qué partes de sus personalidades apelamos y cómo facilitamos las relaciones y gestión del poder en dicho espacio. ¿Qué áreas de tu práctica deberían cambiar para lograr implicar en ella con mayor responsabilidad a la gente real o a las personas más afectadas por la misma? ¿A qué otras «partes de las personalidades» podrías invitar al espacio donde trabajas?

LA COCINA DE JUSTLABS

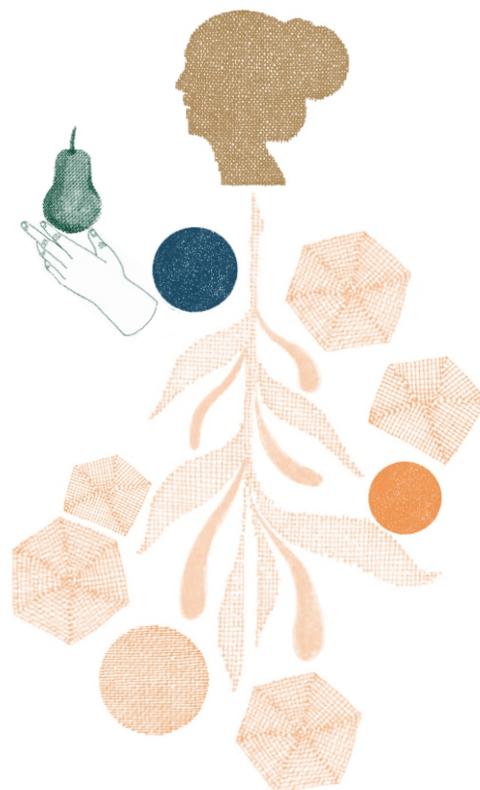
«Yo, si me quedo con algo de este proceso, es la gente que conocí.»

Gerardo, ProVene (Venezuela)

Muestrario de Especies

México: El Centro Prodh experimentó por primera vez el uso de grupos focales para conformar el desarrollo de un proyecto. Trabajaron en sus guiones de vídeo para asegurarse de que sus elementos visuales lograran el efecto emocional buscado. Poco proclives a subcontratar servicios especializados, al final del proceso el equipo se centró en buscar oportunidades de autoformación específica en audio y vídeo. Pero, lo que ha sido más importante, sus esfuerzos por contar historias esperanzadoras los condujo a profundizar sus relaciones de trabajo con colectivos de base dedicados a la «investigación comunitaria». Este siempre ha sido el meollo de su trabajo, pero este proyecto los llevó a constatar que el trabajo narrativo resultaba en realidad muy útil para centrar y reforzar este tipo de relaciones, así como para realzar los valores y esfuerzos desplegados y dirigidos por estos colectivos.

Hungría: Los miembros del CHH comenzaron reconociendo que ignoraban un montón de cosas. Así que contactaron con una empresa de investigaciones para que les ayudara a llevar a cabo encuestas, entrevistas y mapeos de los valores y compromiso político de la población joven. Utilizaron esta investigación para reorientar su estrategia en las redes sociales hacia Instagram, además de contratar a estrategias de redes y establecer una colaboración creativa con creadores y creadoras de contenido (*podcasts*, diseño gráfico, etc.) para hacer su comunicación más accesible. La decisión del equipo de [actualizar su imagen de marca se basó en comentarios de jóvenes sobre cómo mejorar la identificación con su logotipo](#).





Australia: El proyecto del HRLC partió de las investigaciones sobre su público llevadas a cabo por la organización de cara a la campaña por una Carta de derechos humanos en Australia. Estos primeros esfuerzos de ideación implicaron una amplia delegación en agencias creativas (lo que uno de los miembros del equipo denominó «perdersse en el bosque de la publicidad»). A pesar de lo cual, finalmente, gracias a algunas relaciones personales desarrolladas durante este proceso formal e institucional, el equipo acabó cuadrando las cosas y fue incluso capaz de desarrollar el [concurso de «codiseño»](#) y producir un buen puñado de ideas de prototipos creativos, incluyendo su «Máquina del tiempo». El equipo también aprovechó este proyecto para experimentar con los tests A/B en Facebook.

Sri Lanka: Aunque impulsada por una histórica activista, esta organización de Sri Lanka, más que una entidad formal, opera como una red muy abierta. Esto ha permitido que personas muy diversas, y especialmente gente joven, adopte roles de liderazgo y contribuya con su energía y experiencia a las iniciativas planteadas. Una colaboración intergeneracional que ha conducido a la coalición de jóvenes a asumir el protagonismo formal mediante conferencias de prensa, además de aportar a la organización su fluido manejo de las redes sociales.

Venezuela: El equipo de abogados y abogadas se dio cuenta desde el comienzo que diversificar sus actividades de difusión iba a requerir nuevos conocimientos y habilidades. Así que, gracias a este proyecto, han reforzado su red de colaboradores, incluyendo a líderes comunitarios, a organizadores y organizadoras de cocinas comunitarias y a personas especializadas en mecánica, en psicología e incluso en odontología. También decidieron contratar formalmente a una persona para un nuevo puesto de «activismo creativo» en su equipo.

Observaciones y Notas

Colaboración y cocreación

— En lo que se refiere a tormentas de ideas creativas, cuantas más se hagan mejor. Y puedes invitar a tu médico, a tu vecina, al arquitecto del despacho de al lado o a la cocinera del restaurante de la esquina; las buenas ideas pueden proceder de cualquier parte. Cada una de estas iniciativas empuja a los equipos a trabajar con nuevas personas, lo que los enriquece con nuevas perspectivas.

— No es lo mismo hacer una tormenta de ideas para un codiseño que para una cocreación. ¿En qué consiste implicar realmente a personas en un proceso de planificación? ¿Qué hubiera pasado si desde JustLabs hubiéramos implicado a los equipos en el diseño del propio proceso al que se les invitó? ¿Y si hubiéramos apoyado a todos los equipos para que montaran sus propios equipos de «actores implicados» para diseñar *sus propios procesos*?

No tenemos por qué —y muchas veces, tampoco debemos— hacerlo todo nosotros y nosotras mismas. Una buena colaboración a veces puede consistir precisamente en «quitarse de en medio». Piensa en el equipo de Hungría, que aportó información sobre los temas a abordar a sus embajadores y embajadoras, y les cedió el control creativo del trabajo. O en el trabajo de [Caty Borum Chattoo \(Yes, And...Laughter Lab\)](#) o del proyecto [BhaDiPa & Maraa](#), que pretende conectar justicia social con humor, abriéndoles puertas a comediantes directamente afectados y afectadas por injusticias.

— Dar con los colaboradores profesionales adecuados puede llevar tiempo. No tienes por qué comprometerte con el primer colaborador que encuentres; es importante transmitirle lo más claramente posible tu identidad organizacional y qué es exactamente lo que estás buscando. Y si surgen problemas, presta atención a las relaciones con personas concretas; incluso si una agencia no es adecuada, tal vez un miembro de la misma pueda conectarte con otras opciones mejores.

— Uno de los elementos más importantes (y más infrutilizados) de todo este proyecto ha sido contar con pequeños grupos de personas haciendo trabajos similares y retándose a superar problemas de una forma creativa también similar. Estos espacios de aprendizaje entre iguales pueden ofrecer perspectivas, energías y un sentido de la comunidad a activistas y profesionales a menudo estresados y estresadas que tienen que trabajar en entornos problemáticos.

Público y formación técnica

— No es tan raro pasar por las «investigaciones de audiencias» sin llegar a cambiar nada relevante. Así que la curiosidad es crucial: de poco sirven todos los datos y herramientas si el proceso de planificación no se centra en la curiosidad sobre la gente que pretendemos investigar. Algunos pequeños hábitos que cultiven esta curiosidad pueden llegar a brindarnos un punto de partida más interesante que muchos enormes y caros procesos de investigación.

— El tiempo suele ser una limitación tan importante para los equipos como el dinero. Varios de ellos tuvieron que renunciar a herramientas y cursos porque carecían del ancho de banda necesario para acceder a ellos.

— Desde JustLabs trajimos a varios y varias especialistas para llevar a cabo talleres y sesiones formativas con los equipos sobre diversas estrategias comunicativas. Pero nuestro campo profesional debería hacer más por explorar cómo desarrollar estos cursos de manera que resulten más útiles sobre el terreno.

— Desde JustLabs encargamos informes de escucha social y apoyamos a uno de los equipos con los tests A/B. Las herramientas de escucha social suelen contar con interfaces fáciles de usar e informes llamativos, pero requieren cierta familiarización y experiencia para saber formular las preguntas adecuadas y dotar de sentido a los datos. Llevar a cabo tests A/B de los anuncios es un proceso más sencillo, pero especialmente en Facebook pueden requerir bucles de verificación muy frustrantes.

— Esto plantea la cuestión de las funciones sobre el terreno: apoyar las capacidades técnicas en el seno de la organización requiere inversiones más cuantiosas en puestos especializados y una formación personalizada y con acompañamiento que arraigue en el trabajo cotidiano de los y las profesionales. ¿Qué competencias deben fomentarse internamente y dónde pueden las organizaciones aliadas transmitir y sintetizar conocimientos (especialmente, los relacionados con la investigación de audiencias) y convertirlos en recomendaciones prácticas y de fácil aplicación por parte de equipos saturados de trabajo?



Reflexiones de los y las Cocineras

— «Me pregunto si hubiera hecho algo remotamente parecido a esto de haber tenido que hacerlo por mí mismo en mi organización. Esto ha necesitado mucha inspiración y orientaciones externas para hacerse realidad. Ha salido todo más creativo, con una historia mejor y un resultado mucho más accesible.» – **Daney, HRLC (Australia)**

— «Creo que es algo positivo trabajar con agencias externas, porque te obliga realmente a ser lo más clara y honesta posible sobre quién eres y qué pretendes. (...) cuando viene alguien de afuera a ayudarte, lo primero que debes hacer es expresar muy claramente qué estás haciendo y por qué. Así que creo que hubiéramos podido abreviar la primera parte de la cooperación con la agencia creativa si hubiéramos aclarado más lo que pretendíamos, en un formato más digerible.» – **Anikó, CHH (Hungria)**

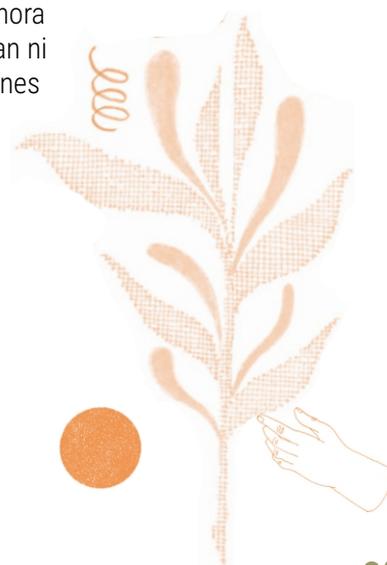
— «Es [importante] siempre alimentar y mantener las redes. Las del trabajo, pero también las de afuera que son espacios así que van a permitir de pronto también que haya mejores conexiones de lo que hacemos.» – **Sofía, Centro Prodh (México)**

— «JustLabs ha logrado 'montar una sala' donde ha reunido a una fantástica selección de defensores de los derechos humanos, pero también de neurocientíficos y agencias de creatividad; una mezcla realmente extraordinaria y diversa de habilidades 'en la misma sala'. Creo que es una práctica que, definitivamente, voy a intentar mantener en futuros proyectos. ¿Cómo lograr si no todas esas diversas formas de ver los problemas y las soluciones?» – **Tom, anterior miembro del HRLC (Australia)**

— «[Nuestros y nuestras embajadoras] Me han sorprendido mucho. La verdad es que han leído todo y tenían mucha curiosidad por nuestro trabajo. Así que esto es otro aprendizaje: si contacto con alguien porque me gusta lo que hace, aunque no tenga mucho que ver con nuestros temas, puedo confiar en que sea una persona abierta.» – **Detti, CHH (Hungria)**

— «Para mí siempre platicar con las personas que hacen búsquedas es muy fuerte. Son unas personas que tienen una fortaleza impresionante. A mí me gustaría poder contar todo eso en los materiales que vamos a hacer; y que la gente descubra esa fortaleza que tienen las personas buscadoras.»

«[Algo que he aprendido de ellas] es que, si te cierran una puerta, pues vas a buscar la forma de abrirla...Hace un par de años nos contaban algunas buscadoras del norte de México que entre todas juntaron dinero para comprar un dron y buscar alguien que les enseñara a operarlo. Y ahora ellas están haciendo búsquedas en campo con un dron; personas que probablemente no tenían ni siquiera idea de cómo prender una computadora o cómo usar un programa, ahora utilizan drones para buscar sus seres queridos.» – **Xosé, Centro Prodh (México)**



TU COCINA

Comida para llevar

Tenemos que despertar nuestra curiosidad y conocimiento de las personas a las que pretendemos llegar, elegir con creatividad a nuestros colaboradores y rendir cuentas a las personas más afectadas por aquello que queremos cambiar. Todas las herramientas, programas, hojas de trabajo, empresas de investigación y consultorías nunca deben distraernos de nuestro punto principal: somos personas que trabajamos con personas para intentar conectar con personas. Cuantas más mentes, perspectivas y habilidades se mezclen, mejor, pero también necesitamos intencionalidad y liderazgo para encontrarnos de forma reflexiva, responsable y transparente.

Cocina rápida

Actividad 1

La creatividad y nuevas perspectivas pueden surgir de los lugares más sorprendentes. Haz una lista de 5 personas (de a pie) que conozcas. De cada persona, escribe unas pocas fortalezas, aficiones e intereses.

Piensa después en un proyecto o plan en el que hayas trabajado recientemente. ¿Qué ideas, perspectivas o habilidades podrían haber ofrecido estas personas?

Actividad 2

Piensa en un proyecto en el que hayas trabajado recientemente. Escribe:

- ¿A quién se dirigía la iniciativa?
- 3 personas con las que podrías trabajar que poseen habilidades y conocimientos que no sueles usar.
- Una persona afectada por el tema.

Haz una lista con algunas de las maneras en que podrías haber implicado a estas personas. ¿Tienes contacto directo con alguna de estas personas? Si no es así, ¿cómo podrías contactar? Reflexiona sobre algunos de los problemas o tensiones que habría que trabajar con el fin de generar relaciones significativas y responsables con todas estas personas.

Actividad 3

Pon por escrito alguna relación laboral que tú o tu equipo mantenga con alguien externo al mismo. Lee después el [hilo sobre cocreación de Panthea Lee](#). Reflexiona y escribe durante 10 minutos sobre formas de reforzar esa relación de manera que sea *realmente cocreativa*. (Consultar la guía [Design With puede resultar provechoso](#).)



Para seguir explorando

Sobre cocreación, organización relacional y roles activistas

Lee: [Design With Guide](#) – Reboot

Explora: [Social Change Ecosystem Map](#) – Building Movement Project

Practica: [Self-Guided Workshops](#) – Organization Unbound

Explora: [Emergent Strategy](#) – adrienne maree brown (se puede leer una entrevista en [este artículo](#))

Sobre consejos de trabajo con colaboradores creativos

Hojea: [Seeing Hope: Working With Artists](#) – Fine Acts

Sobre guías y recursos de identificación e investigación de audiencias

Practica: [Power Mapping and Analysis](#) – Anita Tang (The Commons Social Change Library)

Lee: [Framing Equality Toolkit](#) – ILGA-Europe (Audiencias: pp. 36–38; Tests: p. 88).

Hojea: [Communications Toolkit](#) – Opportunity Agenda (pp. 6-12).

Lee: [What is social listening?](#) – Christina Newberry (Hootsuite)

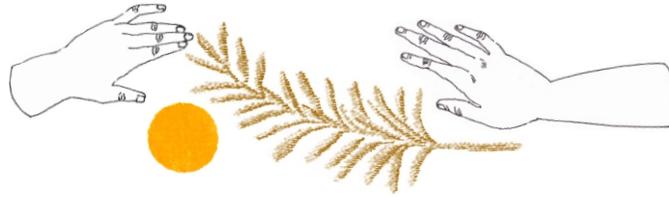
Explora: [A/B Testing on Social Media](#) – Christina Newberry (Hootsuite) o '[Beginners Guide to A/B Testing](#) – Quick Sprout

Recursos gratuitos sobre escucha social

— [Google Keyword Alerts](#)

— [Media Cloud](#) – MIT Media Lab





LECCIONES Y CONCLUSIONES

Sobre cómo mantener la caja de especias siempre bien provista

Este documento de *Especias narrativas* invita a desplazar el foco de atención del *qué* y *cómo* lograr unas estrategias narrativas efectivas hacia unas categorías más amplias de habilidades e ideas con las que jugar. La invitación implícita y explícita que aquí hacemos consiste en mirar un poco más hacia dentro, hacia los procesos personales y organizacionales que facilitan y nutren la exploración, el desarrollo y el cambio.

Sigue habiendo un inmenso valor en todo el trabajo técnico y creativo de identificar, testar y compartir marcos, mensajes e historias que refuercen narrativas convincentes sobre los movimientos por el cambio social. Incluso en esta iniciativa, cada equipo comenzó a explorar, a pequeña escala, sus propios planteamientos para intentar narrar los derechos humanos de forma diferente. En las entrevistas, el equipo de Venezuela hablaba sobre los derechos humanos como un tipo de medicina; su proyecto, *La Nave*, adoptó la metáfora de un vehículo espacial para despegar de la realidad actual hacia un nuevo mundo. El equipo de México, por su lado, halló la esperanza en la resiliencia y creatividad de personas que han sufrido enormemente y que siguen buscando justicia; tales personas representan una especie de guías, de persistentes constructoras de un mundo mejor. En cuanto al equipo de Hungría, comenzó describiéndose como personas que quieren estar a tu lado cuando lo necesitas; y hallaron formas lúdicas de hablar de temas difíciles como los abusos policiales, la corrupción y el Estado de Derecho, planteando por ejemplo que *todos* y *todas* merecemos ser tratadas como *very important people* (VIPs). El equipo de Australia se centró en plantear los derechos humanos como algo cercano, como la forma de cuidarnos mutuamente en sociedad.

Cada uno de estos ejemplos contiene semillas de narrativas nuevas —o modificadas— sobre qué son los derechos humanos y sobre cómo son las personas que trabajan en su defensa. A medida que cada equipo y cada participante continúe con su exploración más allá de esta iniciativa, algunas de estas semillas recibirán el riego suficiente para dar frutos que nos hablen de narrativas *eficaces*; o, según la metáfora de este documento, nos ofrecerán recetas y platos completos, no solo especias sueltas. Pero lo más interesante de nuestro viaje, de nuestra experiencia y de este documento no es, sin embargo, un catálogo de productos finales listos para ser reproducidos, sino más bien una orientación sobre ingredientes y procesos que pueden inspirar y alentar a una exploración incesante. El mayor aprendizaje y lo que hemos visto más claramente en los equipos que hemos acompañado, y en nosotros y nosotras mismas, es lo personal que es replantearse la forma propia de trabajar.

Te invitamos pues a reencuadrar la cuestión de la práctica narrativa: de centraros en el contenido de las narrativas en sí («¿Cómo lograr narrativas eficaces sobre los derechos humanos?») a centraros en las experiencias de personas que están intentando mirar de una forma diferente cómo lograr que su trabajo abra la puerta a todo tipo de cuestiones (pequeñas y grandes, técnicas e interpersonales) sobre cómo podemos (como individuos y como colectivos) cambiar, desarrollarnos e ir montando los mundos que soñamos. ¿Qué tipos de apoyos se necesitan para que un abogado o abogada tenga la confianza necesaria para llevar a cabo campañas creativas? ¿Qué condiciones permiten a un comunicador o comunicadora insuflar mayor emoción a su trabajo? ¿Qué formas de organizar y gestionar la tensión y el conflicto permiten a un grupo activista modelar mejores narrativas, incluso para apelar a grandes cambios estructurales? ¿Qué tipo de reflexiones y

apoyos necesitan los socios financiadores para sobrellevar la «incomodidad» de seguir apoyando proyectos un tanto caóticos y experimentales, como muchos de los que acaban generando importantes aprendizajes y desarrollo? Fiel al espíritu de ser narrativa, cambiar la narrativa nunca puede reducirse a lo que lanzamos al mundo exterior. Es algo que se inicia más bien en nuestra propia postura hacia el trabajo, hacia nuestros y nuestras colegas, comunidades y nosotros y nosotras mismas.

En una hermosa y humilde coincidencia, esta necesidad de reflexión y desarrollo internos es una lección que fue precisamente planteada junto con la propia presentación de nuestra iniciativa: en noviembre de 2019, Thomas Coombes presentó [el trabajo anterior sobre narrativas de derechos humanos](#) de JustLabs en la ponencia de Oxfam sobre Narrativas y espacio de la sociedad civil. [Julia Roig](#) de PartnersGlobal abrió esta ponencia compartiendo una cita de Rumi:

*«Ayer me sentía tan inteligente que quería cambiar el mundo.
Hoy me siento tan sabio que quiero cambiarme a mí mismo.»*

Roig prosiguió diciendo: «Esta necesidad de autorreflexión sobre cómo necesito cambiarme primero a mí misma (...) para ser capaz de implicar a los demás con narrativas, es una de las lecciones más importantes.» Estas palabras resumen, mejor que ninguna otra cosa, lo que ha significado este viaje y proceso para nosotros y nosotras en JustLabs y en el FGHR, y lo que esperamos que este documento te inspire.

En parte, lo que Roig está diciendo es que todos y todas tenemos mucho trabajo por delante; construir un mundo mejor requiere de cada cual aprender, equivocarse, asumir responsabilidades y desarrollarse. Y esto es cierto a un profundo nivel ético, pero también a un nivel muy práctico. Las narrativas constituyen un punto de acceso a una pregunta aún más profunda sobre cuánto de intencionales, responsables y reflexivos y reflexivas somos como profesionales con respecto a cómo hacemos nuestro trabajo. Esto tiene que ver con lo que Roig denomina [«competencia narrativa»](#): las habilidades personales que nos permiten reconocer el papel que juegan las narrativas en la conformación de nuestras propias vidas. Pero también tiene que ver con lo que podemos llamar competencia creativa y competencia relacional: las habilidades personales que permiten a los equipos y colectivos examinar y cambiar sus hábitos estratégicos, reflexionar en torno a los mismos explorando las dinámicas y patrones relacionales en los que tienden a caer —tanto a nivel interno como con las personas con las que trabajan—, y ganar autoconfianza en sus propias capacidades creativas. Generar procesos que se tomen en serio todo esto no es solo una cuestión de hallar la mezcla adecuada de conocimientos técnicos e inspiración creativa, también conlleva toda una serie de exploraciones personales, en equipo y organizacionales, de aprendizajes, desaprendizajes y experimentos que exigen tiempo, paciencia, curiosidad y apoyos. O, en palabras de la organización [Larger Us](#): «Hay trabajo que tenemos que hacer en nosotros mismos, hay trabajo que tenemos que hacer con otros y hay trabajo que tenemos que hacer juntos.»

La invitación que hay en el corazón mismo de este documento no es tanto sobre el uso de estrategias o enfoques específicos, sino más bien sobre cómo cultivar hábitos que alienten la curiosidad, la exploración y el desarrollo.



Como ya dijimos al principio: la invitación que hay en el corazón mismo de este documento no es tanto sobre el uso de estrategias o enfoques específicos, sino más bien sobre cómo cultivar hábitos que alienten la curiosidad, la exploración y el desarrollo. No es una incitación a usar solo las especias aquí expuestas, sino una invitación a hallar vías para añadir nuevas especias a tu propia caja de especias, creando el hábito de mantenerla siempre bien provista, así como a cultivar las condiciones y la mentalidad que te permitan explorar nuevas formas creativas. Después de todo, los desafíos externos que tenemos que ir afrontando también va a ir cambiando. Una narrativa hoy en día efectiva mañana puede resultar inútil. Pero lo que sí que podemos hacer es invertir en nuestras propias capacidades —y en las de los demás— de reflexionar, aprender, desarrollar y adaptar.

Pensamientos para llevar

Aunque muchas respuestas —especialmente en relación con la financiación, el acompañamiento y la capacitación— están entretejidas a lo largo de todo el documento, vamos a dejaros algunos «pensamientos para llevar»:⁸

Tenemos que cambiar la forma que tenemos de pensar el cambio (prestando especial atención al desarrollo personal).

Trabajar en torno a las narrativas consiste básicamente en pensar en cómo cambian las personas. Y, sin embargo, ¿cuánta atención prestamos a apoyar a las personas que están haciendo el trabajo con respecto a su/tu/nuestro desarrollo y practicas personales (y a hablar sobre dicho desarrollo como un «resultado» legítimo de nuestro trabajo)? Llevar los valores y emociones al corazón mismo de la defensa de los derechos humanos requiere que los y las profesionales estemos más en contacto con —y nos sintamos más cómodos y cómodas explorando— nuestros propios valores y emociones. El trabajo creativo conlleva cultivar hábitos y autoconfianza en el planteamiento de los retos con una orientación hacia las posibilidades. Cómo afronta cada cual las relaciones conflictivas y las diferencias en nuestras propias vidas, círculos y equipos no es independiente del trabajo que hacemos para «llegar a los demás» en las campañas, movimientos u organizaciones. *Así que, cuando hablamos de «práctica narrativa», también deberíamos hablar de las condiciones que necesitan las personas para (1) prosperar holísticamente, autorreflexionar y desarrollarse; (2) cultivar los hábitos cotidianos que les permiten explorar su trabajo con creatividad, placer, amplitud, sentimiento y alegría; y (3) desarrollar la autoconfianza que las convierta en fuerzas dinámicas dentro de sus propias organizaciones y redes.*

Para los socios financiadores, esto supone que a veces para apoyar el cambio narrativo hay que apoyar cosas que no parecen trabajo narrativo. Algunos de nuestros aprendizajes más importantes e inspiradores no han procedido de crear nuevos mensajes o marcos conmovedores, sino de pequeños cambios que ambos equipos, y nosotros y nosotras mismas, llevamos a cabo en la forma de pensar y enfocar los problemas. Esta iniciativa invirtió en capacidades comunicativas, pero también ofreció una financiación flexible para que los equipos pudieran explorar todo tipo de cosas, desde juegos de rol en festivales a colaboraciones con artistas, o talleres comunitarios de suprarreciclaje. Cosas como esta, o como establecer espacios para realizar tormentas de ideas creativas en las organizaciones, o fomentar jornadas de retiro de los equipos para reflexionar sobre sus relaciones laborales, tal vez no se trasladen a la opinión pública, pero constituyen igualmente bases importantes para cultivar los tipos de prácticas dinámicas y creativas dentro de los equipos que permitan a los y las profesionales implicarnos más proactivamente en estrategias y enfoques como el trabajo narrativo.

Esto requiere intencionalidad, humildad y flexibilidad por parte de los socios financiadores y capacitadores. Parte de lo que ha hecho único a este proyecto, que ha sido reiterado por las personas participantes, es que lo valioso del acompañamiento de JustLabs y FGHR a los equipos no ha sido tanto nuestra pericia ni nuestras teorías, sino más bien el espacio, el ánimo y la flexibilidad que les ofrecimos para que experimentaran con diversas prácticas, preguntaran, persiguieran ideas, se equivocaran y reflexionaran sobre las lecciones aprendidas. Es una cuestión de recursos, pero es también una cuestión de calidad de las relaciones, de confianza y de genuina cocreación entre profesionales, socios financiadores y capacitadores. *Los socios financiadores deben ofrecer seguridad y ánimos, demostrar confianza incluso cuando los resultados sean inciertos, mostrar su curiosidad sobre cualquier aprendizaje que surja y crear estructuras flexibles para los y las profesionales que identifiquen y respondan a sus necesidades.*

Para las personas involucradas en el «campo de las narrativas», esto incluye deconstruir la vía unidireccional de la pericia especializada y compartir más ejemplos de procesos de aprendizaje tras las intervenciones. Muchos equipos necesitan acceso a nuevas herramientas y a capacitación para usarlas. Sin embargo, no es raro que todas estas herramientas y apoyos técnicos lleguen a superar fácilmente las ya saturadas capacidades de los equipos, por lo que es fácil que dicha capacitación acabe derivando a la contratación de servicios de consultoría costosos y unidireccionales, cuyo personal «experto» se dedique a «verter nuevos enfoques» en el trabajo de los y las profesionales pero sin que sus posteriores experiencias prácticas sean luego devueltas en forma de *feedback* para enriquecer el desarrollo y puesta en común de

⁸ Para más reflexiones sobre prácticas narrativas que sintonizan con nuestra experiencia, te remitimos al informe de Ruth Taylor [Transforming Narrative Waters](#) especialmente al apartado de Recomendaciones, pp. 42–59).

dichos recursos. Hay momentos y lugares en los que la pericia técnica resulta increíblemente importante y profundamente necesaria. Pero necesitamos maneras de transgredir las mencionadas dinámicas de consultoría y de poder, así como los posicionamientos que conducen a abrir brechas entre las personas expertas que *comparten* estas tácticas y las que llevan a cabo el «trabajo sucio» de *darles un sentido* en su contexto.

¿Qué cursos de formación han resultado más efectivos a la hora de facilitar la implicación de responsables de comunicación de organizaciones de defensa legal con el fin de mejorar la comprobación de la eficacia de sus mensajes? ¿Cómo han logrado personas especializadas en temas legales superar los obstáculos a la hora de implementar las intervenciones artísticas como parte de sus campañas? Detrás de los estimulantes ejemplos de activismo creativo y trabajo narrativo, ¿en qué han fallado los equipos, se han sentido inseguros o han aprendido cosas que no se esperaban? ¿En qué consistiría explorar planteamientos de acompañamiento, consultoría y formación menos prescriptivos y más experimentales? ¿Cómo equilibramos los numerosos tipos de conocimientos técnicos que requiere este trabajo con la importancia de establecer unas relaciones sostenibles y armónicas?

Para los socios financiadores, los y las profesionales del cambio narrativo y del cambio social, esto supone cambiar cómo pensamos la «escala» de actuación. Los socios financiadores de estrategias narrativas suelen buscar a menudo su «adaptabilidad a escala» y capacidad de generar redes: ¿cuáles son los ingredientes claves que pueden aplicarse en contextos diversos y a qué personas hay que movilizar para hacerlo? Pensar las narrativas como una cuestión de espacio, posición y comportamiento personal y organizacional es hablar de la escala y del poder de la colaboración de una manera diferente. ¿Qué pasaría si dejáramos de pensar en dimensionar (y prescribir) «soluciones», e incluso estrategias y enfoques, y pasáramos a pensar en dimensionar *procesos de aprendizaje*? ¿Procesos que promuevan pequeños experimentos, que se centren en generar relaciones laborales significativas, en apoyar el pensamiento creativo y en ofrecer a los y las profesionales el raro lujo de poder tomárselo con calma?

Recuerda:

«Ayer me sentía tan inteligente que quería cambiar el mundo.

Hoy me siento tan sabio que quiero cambiarme a mí mismo.» – Rumi.

Notas finales de los y las cocineras

La última pregunta que formulamos a cada participante en las interesantes entrevistas con las que concluimos el proceso fue: ¿Qué crees que vas a recordar de esta experiencia en el futuro? Aquí siguen sus respuestas:

«Creo que ya hay algo que no voy a dejar ir, y más bien trato todos los días de regar esa mata, que es la creatividad. Toda mi vida he sido algo creativo, pero desde este proceso ha sido algo que me ha enamorado. La creatividad, trabajarla y explotarla y creo que ha sido algo muy divertido. Creo que otra cosa que he fortalecido y que está por fortalecer es la paciencia. La paciencia es una de las cosas que más rescato de ese proceso y que quiero invertir y fortalecer en mi vida. Ser paciente cada vez más.» – **Gerardo, ProVene (Venezuela)**

«Creo que voy a recordar la cooperación en sí y el proceso de creación de algo muy diferente. Cómo de la nada surge de repente algo diferente, ¿sabes? Creo que ha sido la parte más fascinante de todo esto.» – **Anikó, CHH (Hungría)**

«Creo que la principal cosa que voy a recordar de este proceso —y el consejo que daré sin parar a otras organizaciones o campañas— es la enorme importancia de abrir un paréntesis (e, idealmente, también dedicar algunos recursos) para reflexionar realmente en torno a tu trabajo y para poder experimentar. Algunos de estos experimentos no funcionarán, incluso pueden llegar a ser contraproducentes, pero si no experimentas nunca vas a dar con la siguiente fórmula de éxito. Así que creo que es algo que ya me va a acompañar el resto de mi carrera, en cualquier caso.» – **Tom, anterior miembro del HRLC (Australia)**

«Yo creo que la importancia, de nuevo, de experimentar. En muchos casos, experimentar nos sacude de nuestra cotidianidad en la forma en la que normalmente hacemos las cosas. Nos recuerda que la creatividad también tiene que ser una herramienta más constante y cotidiana en nuestro trabajo.» – **Sofía, Centro Prodh (México)**

«Muchas cosas. Quiero decir, ha habido todos esos diversos grupos de trabajo. Hemos formado ese grupo con [JustLabs]. También el grupo propio, en el Comité Húngaro de Helsinki, con Aniko y más colegas. Y también la colaboración con las agencias. Y todos esos jóvenes que hemos conocido directamente, en la vida real. Creo que recordaré a todas esas personas.» – **Detti, CHH (Hungría)**

«Esto ha supuesto una increíble oportunidad que me ha permitido aprender mucho de los mejores profesionales en la materia de todo el mundo, así como conocer experiencias y luchas de personas que están llevando a cabo campañas por los derechos humanos en todas partes. Yo creo que esto es lo que se me ha quedado más firmemente en la cabeza, en términos de aprendizaje de valores y narrativas, y de conocimiento de las experiencias de otras personas y de muchas otras cosas que hemos compartido durante este proceso.» – **Daney, HRLC (Australia)**

«Voy a recordar muchísimo la gente, la verdad es que los compañeros de JustLabs y los compañeros de otras organizaciones con los que hemos tomado los talleres siempre han sido un gran aporte en lo personal. Escucharlos me llena muchísimo porque puedes ver reflejados en ellos tus propias historias o puedes escuchar cosas que pueden suceder y aprendes bastante de estos procesos. También se va a quedar muchísimo todo el trabajo qué es renovarse. El no quedarse con lo que ya has trabajado sino renovarse y aprender nuevas habilidades.» – **Xosé, Centro Prodh (México)**

«Me gusta pensar que siempre te quedas con cosas de este tipo de proyectos y de trabajos –en los que colaboras con personas muy creativas y reflexivas– y que ya te las llevas contigo allá donde vayas. Siempre me ha encantado conectar con otras personas que comparten los mismos valores que yo y que poseen una buena visión de todo esto. Suelo hacer esto en Australia, por lo que ha sido maravilloso hacerlo con personas de todo el mundo. Y me ha encantado ver a Daney inspirado por todo esto, y a Tom realmente entusiasmado desde el comienzo del proyecto, con esa especie de vertiginoso disfrute a la hora de realizar este taller para hablar sobre derechos humanos; es exactamente el tipo de cosas que nos encantan hacer, ¿sabes? Ha sido una experiencia y una oportunidad tan extraordinarias. Así que, sí, es el disfrute de conectar con personas que están en sintonía contigo, que siguen tu mismo camino, yo creo.» – **Michelle, HRLC (Australia)**

