

Manual del acto contraproducente: Tácticas en contra de la injusticia

Backfire Manual: Tactics Against Injustice

Brian Martin

Irene Publishing, 2012

Translation: Fernando León Romero, April 2019

Evaluated by JPD Systems

[Pulse aquí para visitar el sitio web de ICNC.](#)

[Pulse aquí para acceder a recursos en español sobre la resistencia civil a través de la Biblioteca de Recursos de ICNC \(ICNC Resource Library\).](#)

Pulse aquí para acceder a películas en español sobre la resistencia civil a través de Películas ICNC (ICNC Films):

[*Una fuerza más poderosa*](#)

[*El derrocamiento de un dictador*](#)

[*La revolución naranja*](#)

[Pulse aquí para acceder a recursos en inglés sobre la resistencia civil a través de la Biblioteca de Recursos de ICNC \(ICNC Resource Library\).](#)



Manual del acto contraproducente

Tácticas en contra de la injusticia

Brian Martin



IRENE PUBLISHING

Manual del acto contraproducente

Tácticas en contra de la injusticia

Brian Martin

Irene Publishing 2012

Publicado por primera vez en 2012 por

Irene Publishing, Sparsnäs
Irene.publishing@gmail.com

ISBN 978-91-978171-4-1 (edición de bolsillo)



La mayoría de ilustraciones en este libro
provienen de WikimediaCommons

Contenido

Nota del autor	5
Capítulo 1: El modelo del acto contraproducente.....	9
Capítulo 2: Análisis del acto contraproducente.....	16
Capítulo 3: Preparación	34
Capítulo 4: Ahora y después	56
Capítulo 5: Preguntas y respuestas	66
Capítulo 6: Ejercicios.....	71
Apéndice: Los escudos humanos y el acto contraproducente preventivo <i>Jørgen Johansen</i>	75

Nota del autor

Empecé a estudiar y a promover la acción noviolenta a fines de los años setenta. Mi interés especial era diseñar la sociedad para que los métodos noviolentos pudieran hacer innecesarios los militares.

Una de las características intrigantes de la acción noviolenta es que cuando los manifestantes pacíficos son brutalmente atacados, esto puede traer un mayor apoyo para los manifestantes. El investigador pionero de la noviolencia, Gene Sharp, lo llamó “jiujitsu político”.¹ En el deporte del jiujitsu, la fuerza e impulso del oponente pueden volverse en su contra. De la misma manera, los manifestantes, al seguir siendo noviolentos, pueden volver la abrumadora fuerza contra el atacante, generando un mayor apoyo.

Existen innumerables casos de resistencia a la injusticia. Alrededor del año 2000, me interesé en las situaciones en las que no había mucha resistencia. Dos colegas, Wendy Varney y Adrian Vickers, y yo, observamos los abusos a los derechos humanos cometidos por las fuerzas militares de Indonesia. En algunos casos, como la invasión a Timor Oriental, había mucha resistencia. Pero en otros, sorprendentemente había muy poca. En 1965, las fuerzas militares indonesias comenzaron una masiva campaña de asesinatos en contra de comunistas, una campaña considerada como genocidio por muchos académicos. Hubo quizás unas 800 mil víctimas. Dentro de Indonesia hubo relativamente poca resistencia y, lo que es más sorprendente, hubo poca indignación fuera del país. Fue un baño de sangre bien recibido por muchos gobiernos anticomunistas.²

Sabía acerca del jiujitsu político. Las víctimas de las masacres de 1965 y 1966 no opusieron ninguna violencia. Esto me hizo pensar porqué, en algunos casos, el jiujitsu político no llega a suceder. Tenía la idea que los atacantes podían estar haciendo algo para disminuir el efecto del jiujitsu. Gradualmente, pude desarrollar ideas sobre los métodos utilizados por los perpetradores para minimizar la ira. Debido a que el marco que desarrollé tenía características significativas que no estaban incluidas en el jiujitsu de Sharp, llamé a este el efecto “contraproducente”.

¹ Gene Sharp, *The Politics of Nonviolent Action* (Boston: Porter Sargent, 1973).

² Brian Martin, Wendy Varney, and Adrian Vickers, “Political Jiu-Jitsu against Indonesian Repression: Studying Lower-profile Nonviolent Resistance,” *Pacifica Review*, Vol. 13, 2001, pp. 143–156.

En la última década, he aplicado el modelo del acto contraproducente a una amplia variedad de casos. Este aplica fácilmente para masacres de manifestantes pacíficos, por ejemplo en Timor Oriental y en Sudáfrica. También puede ser aplicado en injusticias fuera del marco común de la acción no violenta, por ejemplo, la censura, el acoso sexual, las golpizas policiales, la tortura y el genocidio.³

Este manual está diseñado para proporcionar una guía práctica sobre el uso del modelo del acto contraproducente. Es para aquellos que están tomando medidas contra la injusticia y que quieren pensar cuidadosamente sobre los pasos efectivos a seguir.

El modelo del acto contraproducente es simplemente una guía para pensar estratégica y tácticamente. No es un sustituto para el pensamiento. Cualquier persona que pretenda ser efectiva necesita el conocimiento local y práctico. No existe una fórmula para el éxito que funcione en todas partes y todas las veces. Lo que más puede hacer un modelo es proporcionar recordatorios sobre las cosas que hay que tener en cuenta.

El mensaje más importante del modelo es pensar en las opciones y tener en cuenta lo que probablemente hará la otra parte. Esto es bastante obvio cuando se expresa de esta forma, pero en la práctica los activistas a veces hacen lo que siempre han hecho y piensan principalmente sobre lo que quieren lograr y lo que planean hacer, no lo que harán los oponentes.

El capítulo 1 presenta el modelo del acto contraproducente. El capítulo 2 describe el análisis de lo contraproducente: cómo descubrir y entender las tácticas utilizadas por los autores de la injusticia que inhiben la indignación. El capítulo 3 ofrece sugerencias para preparar la acción, tomando en cuenta lo que podrían hacer los oponentes. El capítulo 4 brinda ideas sobre cómo actuar mientras ocurre la injusticia, y después de que terminan los eventos clave. El capítulo 5 ofrece respuestas a algunas preguntas sobre el modelo.

Hasta ahora he utilizado algunos casos, como las golpizas policiales, como ejemplos. Deberían pensar en sus propios ejemplos, preferentemente temas de los que se sabe mucho, y analizarlos. El modelo del acto contraproducente es solo un conjunto de herramientas para pensar, no es una receta para la acción. Se necesita practicar el pensamiento estratégico. Así que deben pensar en sus propios ejemplos. ¿Qué haría si una bomba nuclear explota en una ciudad cercana? ¿Qué haría si descubriera un masivo fraude del gobierno? El capítulo 6 tiene algunos ejercicios. También se pueden desarrollar los propios.

Existe mucha investigación sobre el rendimiento de los expertos que demuestra que para ser bueno en algo, se necesita dedicar mucho tiempo practicando las

³ Para ver distintos artículos: "Backfirematerials," <http://www.bmartin.cc/pubs/backfire.html>

partes más difíciles de dicha tarea.⁴ Si se quiere ser un activista bueno y eficaz, se necesita pasar mucho tiempo pensando táctica y estratégicamente. El modelo del acto contraproducente puede ser una herramienta que ayude en ese aspecto.

En mi sitio de internet he incluido muchos artículos que usan el modelo. Por favor envíen copias o enlaces para que la información base sobre el modelo pueda ser expandida.⁵ Estoy particularmente interesado en aprender sobre la debilidad en el modelo y en las maneras para expandirlo a otros dominios, posiblemente modificándolo. A lo largo de los años he desarrollado y aplicado el modelo, y ha cambiado gradualmente. Todavía hay mucho espacio para la mejora.

Agradecimientos

He aprendido muchísimo sobre los efectos contraproducentes gracias a mis colaboradores y a muchas personas que me han aportado sus comentarios, referencias y prácticas inspiradoras. Mucha gente me ha ofrecido valiosos comentarios sobre el borrador de este manual: Sharon Callaghan, Karen Kennedy, Majken Sørensen y Steve Wright. Agradezco especialmente a Jørgen Johansen por su apéndice y su apoyo entusiasta.

⁴ Entre los trabajos de investigación sobre el desempeño de expertos pueden citarse Geoff Colvin, *Talent is Overrated: What Really Separates World-class Performers from Everybody Else* (New York: Penguin, 2010); Daniel Coyle, *The Talent Code. Greatness Isn't Born. It's Grown. Here's How* (New York: Bantam, 2009); David Shenk, *The Genius in All of Us: Why Everything You've Been Told about Genetics, Talent, and IQ Is Wrong* (New York: Doubleday, 2010).

⁵ Email: bmartin@uow.edu.au

Capítulo 1: El modelo del acto contraproducente

Los ataques a veces son contraproducentes. Son actos contraproducentes para los atacantes. De hecho, son tan desastrosos para los atacantes que desearían no haber hecho nada.

- En 1991, la policía de Los Ángeles golpeó a un automovilista llamado Rodney King, quien había acelerado su auto para evitar una detención. Después de que el video de la golpiza fuera transmitido en televisión, los televidentes se indignaron y el apoyo público a la policía decayó. La golpiza fue un acto contraproducente para la policía.
- En los años noventa, la cadena de comida rápida McDonald's demandó a dos anarquistas, Helen Steel y Dave Morris, por su panfleto "¿Qué tiene de malo McDonald's?" La acción legal fue ampliamente vista como injusta y derivó en una enorme campaña en apoyo a Steel y Morris. Fue un desastre para las relaciones públicas de McDonald's. El demandar a Steel y Morris fue un acto contraproducente para McDonald's.
- En 2004, los medios reportaron la tortura de prisioneros iraquíes en la cárcel de Abu Ghraib. Las fotos mostraron a los guardias estadounidenses de la prisión sonriendo mientras humillaban y torturaban a los prisioneros. La publicación de las fotografías dañó seriamente la reputación del gobierno de los EEUU, especialmente en el Medio Oriente. La tortura fue contraproducente para el ejército de Estados Unidos.
- En 1991, miles de personas se unieron a una procesión funeraria en Dili, Timor Oriental, utilizando la ocasión para protestar pacíficamente en contra de la ocupación indonesia. Mientras la procesión entraba al cementerio de Santa Cruz, las tropas indonesias abrieron fuego, matando a miles de personas. Periodistas occidentales estaban presentes y registraron la masacre. Su testimonio y la evidencia en video desencadenaron un enorme crecimiento en el apoyo al movimiento de liberación de Timor y sentó las bases para la independencia una década más tarde. La masacre de manifestantes pacíficos resultó contraproducente para el gobierno de Indonesia.

Cada uno de estos casos implica una injusticia: brutalidad policíaca, censura, tortura, masacre. En cada caso, los que montan el ataque—la policía, McDonald's, guardias de prisión estadounidenses, tropas indonesias—provocan un daño a su objetivo. Pero en cada caso, el ataque finalmente se vuelve contraproducente, causando un mayor daño al atacante y sus aliados.

Los actos contraproducentes pueden ser inmensamente valiosos al ayudar en los esfuerzos en contra de la injusticia. El problema es que muchos de los ataques *no* son contraproducentes. La mayoría de las golpizas policiales tienen poca o nula publicidad. Muchas acciones legales por difamación son poco conocidas. La mayor parte de las torturas se hacen en secreto. Incluso las masacres, que son más difíciles de esconder, pueden generar relativamente poca preocupación.

¿Qué está pasando? ¿Por qué algunos ataques son contraproducentes y otros no?

El modelo del acto contraproducente es una forma de analizar los ataques. Destaca las acciones que cada lado lleva a cabo para reducir o aumentar la indignación por la injusticia.

El modelo no intenta decirle a la gente qué hacer. Los activistas saben mucho sobre la situación local y están en la mejor posición para hacer un juicio sobre las opciones. El modelo es una herramienta general que apunta hacia las cosas que podrían pasar. Puede ayudar a los activistas a elegir más sabiamente.

El modelo del acto contraproducente, como cualquier modelo, es una herramienta. No garantiza el éxito. Imaginen un ejército con la mejor estrategia posible. Eso es útil, pero si el ejército tiene pocas tropas, está mal entrenado y tiene armas obsoletas, es poco probable que tenga éxito, incluso con una brillante estrategia. De igual forma, el modelo del acto contraproducente puede ayudar a los activistas a desarrollar mejores estrategias, pero esto no garantiza el éxito. Es simplemente un elemento en un proceso más amplio.

El acto contraproducente: lo básico

Cuando un grupo poderoso hace algo injusto, puede actuar para reducir la indignación popular.

- Encubrir la acción.
- Devaluar el objetivo.
- Reinterpretar lo que sucedió mintiendo, minimizando, culpando e incriminando
- Utilizar los canales oficiales para aparentar justicia.
- Intimidar o recompensar a las personas involucradas.

La tortura es condenada universalmente, por lo que cuando los gobiernos usan la tortura, es probable que utilicen alguna o más de estas técnicas para reducir la indignación.

Encubrir la acción

Los gobiernos suelen llevar a cabo torturas en secreto. A veces los torturadores utilizan métodos como golpear las plantas de los pies, lo que deja poca evidencia.

Cuando las acciones están ocultas, las personas externas ni siquiera las conocen, por lo tanto no pueden preocuparse por el hecho.

Devaluar el objetivo

Los gobiernos afirman que los prisioneros que son sometidos a interrogatorios son terroristas, criminales, subversivos o tipos indeseables. Cuando aquellos que son torturados son percibidos como peligrosos, despreciables o de bajo estatus, entonces lo que se les hace no puede parecer tan malo.

Reinterpretar lo que sucedió mintiendo, minimizando, culpando o enmarcando

Cuando las personas externas afirman que la tortura está ocurriendo, los gobiernos dicen que no: mienten. Dicen que a los prisioneros se los trata bien.

Cuando se sabe que ciertos métodos están siendo usados (privación del sueño y sensorial o ahogamiento simulado), los gobiernos dicen que no son tan malos: nadie resultó gravemente herido. Dicen que las consecuencias no fueron tan lastimosas: son minimizadas. Los métodos de tortura son calificados como abuso o humillación, o algo menos, todo menos la palabra tortura. El lenguaje es utilizado para minimizar la gravedad de la tortura.

A veces, los gobiernos culpan de la tortura a guardias deshonestos que actúan sin autorización: los guardias son culpados para que funcionarios superiores eviten la responsabilidad.

Los gobiernos dicen que están utilizando técnicas de interrogación legítimas para extraer información con fines urgentes. Ese es su punto de vista. Es un marco o una forma de ver el mundo. El presentar las cosas desde un punto de vista es enmarcarlas.

Utilizar los canales de justicia para aparentar justicia

Ocasionalmente, los reclamos sobre tortura se vuelven tan insistentes que los gobiernos establecen una investigación oficial, o tal vez procesan a algunos de los involucrados. La investigación y los tribunales por lo general se enfocan en funcionarios de bajo nivel, no en los políticos, y pueden aplicar solo sanciones leves. Puede parecer que se está haciendo justicia, pero es solo una orden simbólica.

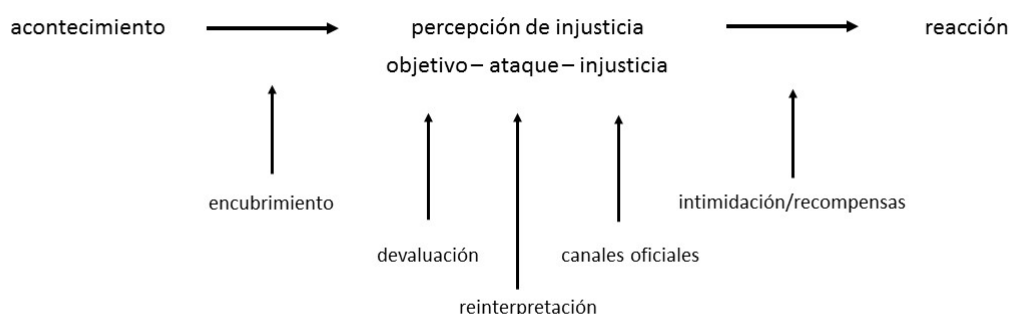
Los canales oficiales incluyen defensores del pueblo, tribunales, comisiones de investigación, paneles de expertos, procedimientos de quejas y otros procesos formales para tratar los problemas. Los canales oficiales por lo general tienen el efecto de reducir la indignación pública porque la gente cree que sus problemas realmente están siendo abordados. Los canales oficiales son lentos, así que la indignación popular se apaga con el tiempo. Los canales oficiales utilizan complejos procedimientos que recaen en los expertos, como abogados, así que las personas externas tienen poca capacidad de participar o interés en hacerlo.

Intimidar y recompensar a las personas involucradas

La tortura por sí sola es una forma de intimidación. Las personas que son torturadas pueden tener temor de hablar por el riesgo de ser torturadas de nuevo. En países con gobiernos represivos, puede ser peligroso para otros (familiares, amigos, periodistas, grupos de derechos humanos) el protestar en contra de la tortura, ya que también podrían convertirse en objetivos. Por otro lado, los funcionarios que participan en las licitaciones del gobierno pueden ser recompensados con pagos o con ascensos.

La intimidación desalienta la expresión de indignación. La gente tiene miedo de las consecuencias. La posibilidad de recompensas es una tentación para mantenerse callado o participar en las acciones.

Cinco métodos para reducir la indignación y cómo se relacionan con algún acontecimiento, percepciones y reacciones al mismo



¿Qué se puede hacer para frente a estos cinco métodos que reducen la indignación por la injusticia? La respuesta: luchar contra cada uno de ellos. Aquí están las maneras de hacerlo:

- Exponer lo sucedido
- Validar el objetivo: mostrar los aspectos positivos de la persona o el objeto del ataque.

- Interpretar los acontecimientos como injustos.
- Movilizar apoyo. Evitar o desacreditar los canales oficiales.
- Resistirse a la intimidación y las recompensas.

Exponer lo sucedido

Los opositores a la tortura pueden documentar y revelar la información al mundo. Esta es una herramienta primaria utilizada por Amnistía Internacional. La exposición desafía el encubrimiento. Las fotografías son particularmente poderosas.

Validar el objetivo: mostrar los aspectos positivos de las personas que han sido atacadas

Las personas que son torturadas necesitan ser mostradas como humanas. Las fotos e información personal ayudan a mostrar a los objetivos como cualquier persona y desafían las etiquetas denigrantes o las imágenes preconcebidas.

Interpretar los acontecimientos como injustos

Se puede proporcionar información sobre lo que realmente está ocurriendo (para contrarrestar las mentiras), sobre los efectos dañinos de la tortura (para contrarrestar la minimización), sobre quién es realmente responsable (para contrarrestar la culpabilidad), sobre el daño causado por la tortura así como su bajo valor para obtener información (para contrarrestar el enmarcado).

Movilizar el apoyo. Evitar o desacreditar los canales oficiales

Movilizar el apoyo significa hacer que más personas vean las cosas a tu manera, que se unan a tus campañas, y que protesten contra la tortura. Esta es la principal manera de usar la indignación para desafiar a la injusticia. Debido a que los canales oficiales generalmente atenúan la indignación, es mejor evitarlos, o al menos no confiar en ellos.

Resistir la intimidación y las recompensas

Algunas personas necesitan alzar su voz y enfrentarse a la intimidación, por ejemplo, hablar sobre la tortura. También es útil documentar y exponer la intimidación: esto puede generar mayor indignación y contribuir al acto contraproducente. De igual manera, algunas personas deben resistir la tentación de obtener alguna recompensa.

El uso de estos cinco tipos de métodos aumenta la probabilidad de que los ataques sean contraproducentes. Sin embargo, el resultado de la lucha depende de una amplia gama de factores.

El modelo del acto contraproducente es una guía de las posibles tácticas utilizadas por los poderosos perpetradores de injusticias para disminuir la indignación y el tipo de tácticas contrarias que pueden incrementar la indignación. Describe las tácticas y contratácticas, pero lo que realmente suceda depende de las circunstancias, de la gente involucrada y de las decisiones tomadas.

Lo que no está incluido en el modelo

- Elección de los métodos. ¿Debería ponerse más esfuerzo en exponer la injusticia o en contrarrestar la devaluación, o en algo más? Las personas involucradas necesitan tomar decisiones sobre qué método utilizar en función de las circunstancias.
- Elección del momento justo. ¿Cuándo es el mejor momento para exponer una injusticia? Probablemente no cuando todos los medios estén preocupados por algún desastre natural o por la historia de alguna celebridad, o cuando el movimiento no esté listo para aprovechar la indignación. Elegir el momento adecuado es de crucial importancia.
- Conocimiento local. La gente que está profundamente involucrada con un tema tiene mucho conocimiento sobre historia, dinámicas sociales, argumentos, personalidades y mucho más. El modelo solo proporciona un marco general. El conocimiento local es vital para proporcionar información sobre qué y cuándo hacerlo.
- Cultura y valores. Lo que la gente considera justo o injusto depende de su cultura y valores prevalecientes. El modelo está basado en cómo están las cosas ahora, el estado actual de creencias y comportamientos. Si las creencias de la gente sobre la injusticia cambian, un proceso a veces influenciado por la campaña, entonces la base de la indignación cambiará.
- Cambio a largo plazo. El modelo trata sobre las reacciones a las acciones. No aborda cómo provocar cambios en el largo plazo.

Cómo puede ayudar el modelo

- Muchos activistas principalmente piensan sobre lo que van a hacer, como celebrar un mitin o iniciar una campaña. El modelo del acto contraproducente llama la atención sobre lo que harán los oponentes, especialmente las tácticas de los poderosos oponentes para reducir la indignación sobre la injusticia.
- Algunos activistas piensan que los canales oficiales proporcionan una solución. Por ejemplo, a veces hacen campaña para lograr que el gobierno inicie una investigación. El modelo apunta a las deficiencias de los canales oficiales, especialmente los que debilitan la indignación.

- Los activistas a menudo creen que la injusticia automáticamente genera indignación. Por ejemplo, si la policía golpea a manifestantes o el gobierno infringe la ley, los activistas creen que todos pensarán en lo injusto que es. El modelo muestra que los perpetradores poderosos pueden utilizar una amplia gama de técnicas que reducen la indignación.

Capítulo 2: Análisis del acto contraproducente

Algo malo ha ocurrido, como un acoso sexual, un despido injustificado, un desastre ambiental o un asesinato masivo. El análisis del acto contraproducente es una forma de estudiar la lucha sobre la reacción de la gente.

A menudo la gente reacciona a las cosas malas con preocupación, enojo, disgusto, malestar o indignación.¹

Principalmente utilizaré la palabra “indignación” pero las otras descripciones pueden ser igual de relevantes.

En el análisis del acto contraproducente, el enfoque está en las tácticas. Las tácticas son acciones; son cosas que hace la gente. En el análisis del acto contraproducente, no es tan importante explicar por qué suceden las cosas.

Al observar las tácticas, el enfoque está en cómo aumenta o disminuye la indignación.

¿Por qué se querría emprender un análisis del acto contraproducente? Después de todo, el acontecimiento ya ocurrió y no hay nada que se pueda hacer al respecto. En primer lugar, el análisis puede proporcionar información sobre las tácticas utilizadas por los perpetradores, para saber cómo operan y, por lo tanto, cómo estar mejor preparados la próxima vez. En segundo lugar, el análisis puede ser útil para aumentar la conciencia pública sobre la forma en que se producen las luchas por la indignación, puede proporcionar una perspectiva. En tercer lugar, un análisis del acto contraproducente puede cambiar la forma en que la gente reacciona a los temas: puede enojarlos o inducir la forma en que lo solucionarán. A medida que aprenden sobre las técnicas utilizadas por los poderosos perpetradores, especialmente sobre la intimidación, el encubrimiento y la devaluación, pueden simpatizar más con los objetivos del ataque.

En este capítulo, cuento cómo llevar a cabo un análisis del acto contraproducente. El primer tema es la recopilación de información: doy tres ejemplos de cómo se puede hacer. Examino luego las tácticas de clasificación en las categorías de encubrimiento, devaluación, reinterpretación, canales oficiales e intima-

¹Algunas veces las reacciones de la gente son cercanas a la apatía o la desesperación, algo que no es útil para oponerse a algo malo.

ción/recompensas. Finalmente, hablo de las formas en que se puede escribir un relato del acto contraproducente.

Recopilar información

Para llevar a cabo un análisis del acto contraproducente, se necesita mucha información. Esta podría venir de libros, artículos, blogs, entrevistas y observaciones personales. Digamos que se quieren analizar las tácticas utilizadas en un gran mitin donde la policía agredió y arrestó a los manifestantes. Se pueden obtener informes de noticias, blogs, fotos y material de entrevista, todo lo que proporcione información. Si la manifestación ocurrió en 1915, se tendrá que depender completamente de documentos de archivo, ya que nadie que haya estado ahí todavía estará vivo. Sin embargo, puede que haya hijos o nietos u otros que hayan escuchado sobre el acontecimiento.

Si la manifestación ocurrió recientemente, se puede hablar con gente que haya estado. Ese es un trabajo enorme. Puede haber cientos o incluso miles de personas. De igual manera, si la manifestación fue un evento noticioso importante, puede que haya cientos de reportes en los medios. No se necesita obtener toda la información existente, solo la suficiente. Volveré sobre esta cuestión luego.

De ser posible, se debe obtener información de ambos lados: los manifestantes y la policía. Así que se deben buscar comunicados de prensa de la policía, noticias que citen a la policía, boletines de la policía y considerar la posibilidad de entrevistar a la policía. Obtener información de distintas perspectivas proporciona una mayor comprensión de las tácticas utilizadas. Además, al utilizar una variedad de fuentes, el análisis tendrá mayor credibilidad.

Algunas veces hay múltiples lados. Quizá los políticos y la gente de los medios tienen puntos de vista distintos a los de los manifestantes o la policía. Aquí hay tres ejemplos de cómo recopilé información para un análisis del acto contraproducente.

Ejemplo 1: Rodney King

El 3 de marzo de 1991, la policía de Los Ángeles arrestó a un hombre llamado Rodney King, que había estado conduciendo ebrio y huía de la policía en medio de una persecución. En el curso de la detención, la policía utilizó armas paralizantes contra King y lo golpeó con macanas de metal decenas de veces. La golpiza fue grabada por un testigo de un departamento cercano y después se mostró en televisión, lo que llevó a una reacción masiva contra la policía.

Decidí investigar la golpiza a King como ejemplo de un acto contraproducente. Debido a que el caso fue muy prominente, deduje que habrá mucho material que mostrará técnicas para reducir y promover la indignación, y tenía razón. Obtuve unos diez libros relacionados con la golpiza, algunos del lado policial, algunos del

lado de King y otros que no adoptaron una posición clara. También había buenos artículos periodísticos. Leí los libros y tomé notas cada vez que me encontraba con ejemplos de métodos que afectaban la indignación. Por ejemplo, leí sobre el “código de silencio de la policía”, una regla no escrita de que los oficiales nunca reportan los abusos de compañeros policías. Descubrí que 20 policías estuvieron presentes en la detención, pero ninguno reportó algún problema. Esto entraba en la categoría del encubrimiento. El código de silencio de la policía significaba que ninguno de los 20 policías iba a revelar lo que vio, incluso si pensó que la golpiza fue demasiado dura.

Debido a que había mucho material impreso, decidí no buscar entrevistas. Después de todo, los periodistas e investigadores ya habían entrevistado a todas las personas clave, a veces con gran profundidad, así que podía confiar en lo que habían dicho. Algunas veces hubo pequeñas discrepancias entre lo que dijeron las fuentes directas, así que tuve que decidir qué decir sobre estos puntos.²

Ejemplo 2: El despido de Ted Steele

En 2001, Ted Steele, un profesor titular de biología, fue despedido de la Universidad de Wollongong, donde yo trabajo. Steele había estado comentando en los medios sobre la “calificación suave”, que consistía en dar a algunos estudiantes mejores calificaciones de las que merecían. El vicerrector, sin aviso previo, despidió a Steele. Esto suscitó una enorme atención mediática, y la defensa de Steele en nombre de la libertad de expresión. El despido produjo mucha publicidad negativa para la universidad durante un largo tiempo: fue un acto contraproducente.

Por lo general, prefiero no analizar casos en alguna organización en donde estoy personalmente involucrado. Es mejor si una persona externa lo hace, porque pueden abordar los temas en una forma más equilibrada y tener más credibilidad debido a su independencia. Sin embargo, a pesar de la extensa cobertura del despido, y de los procedimientos judiciales posteriores, nadie realizó un análisis en profundidad, así que decidí escribir un artículo sobre el caso, en parte para defender al Departamento de Ciencias Biológicas, que había quedado atrapado en el fuego cruzado entre las denuncias de Steele y el alboroto por su despido.

Decidí no realizar entrevistas, ya que había mucho material publicado sobre los hechos. Como académico en la universidad, tenía una ventaja: acceso a los correos de años anteriores, de Steele y otros, en particular sobre los cuestionamientos de Steele a la administración de la universidad. Además, asistí a una reunión crucial de la rama local del Sindicato Nacional de Educación Terciaria, que cubre a académicos de todo Australia, en donde se discutió el tema del apoyo a Steele. (Muchos de sus colegas en Ciencias Biológicas no querían apoyarlo.) Después de

² Brian Martin, “The beating of Rodney King: the dynamics of backfire,” *Critical Criminology*, Vol. 13, No. 3, 2005, pp. 307–326.

que mi carta sobre el despido se publicara en el diario, más personas me hablaron sobre el caso y recogí información de varios de ellos. Siempre verifiqué los reclamos con más de una persona.

Después de que escribí un borrador de mi artículo, lo envié a todas las personas clave, incluidos Steele, el Vicerrector, miembros de Ciencias Biológicas y funcionarios del sindicato. Solo algunos de ellos respondieron; los comentarios de algunos de ellos me permitieron modificar algunos puntos. Debido a que el caso era actual, necesitaba ser muy cuidadoso con lo que decía.³

Ejemplo 3: Flotilla de la Libertad a Gaza, 2010

En mayo de 2010, una flotilla de seis barcos se dispuso a entregar suministros humanitarios a Gaza, desafiando el bloqueo del gobierno israelí. Comando israelíes atacaron la flotilla, mataron a nueve pasajeros y detuvieron al resto. Muchos resultaron heridos, incluidos algunos comandos. El ataque a la flotilla generó una cobertura mediática internacional y fue un enorme desastre para las relaciones públicas del gobierno israelí.

Lo más comentado fue sobre lo que había sucedido y si había sido justificado. Decidí escribir un breve análisis sobre lo contraproducente para destacar las tácticas utilizadas por el gobierno israelí para contrarrestar la indignación. Había mucha cobertura mediática detallada en la que confiar, además de material en línea de los miembros de la flotilla. No intenté leerlo todo, eso me habría llevado mucho tiempo, y quería tener listo el análisis en semanas más que en meses. Sin duda, mi análisis habría mejorado si hubiese accedido a más información de las fuentes israelíes y de los participantes de la flotilla. Sin embargo, había información más que suficiente para mis propósitos; un análisis corto y rápido.⁴

La información y su calidad

Para hacer un análisis del acto contraproducente, se necesita información sobre lo que sucedió. Eso no siempre es cosa fácil. En casos de alto perfil, como la golpiza a Rodney King, o el ataque a la flotilla, hay mucha información pública. En otros casos, como la detención de un activista local, puede que no haya mucha información a menos que hables con la gente involucrada. Y probablemente la policía no querrá hablar contigo o darte información.

Incluso si se obtiene alguna información, se necesita juzgar su calidad. La gente mentirá, ocultará información crucial y a veces tratará de desalentarte, por ejemplo, amenazando con demandas por difamación. Tal vez pueden contar historias elaboradas que confunden y distorsionan las cosas. Así que al momento de reunir

³ Brian Martin, "Boomerangs of academic freedom," *Workplace: A Journal for Academic Labor*, Vol. 6, No. 2, June 2005, <http://www.bmartin.cc/pubs/05workplace.html>.

⁴ Brian Martin, "Flotilla tactics: how an Israeli attack backfired," *Truthout*, 27 July 2010.

información, se deben tomar las precauciones habituales de un investigador o periodista de investigación: juzgar la calidad de las pruebas, evaluar la credibilidad de la fuente y obtener información de múltiples fuentes independientes. A medida que se comience a armar la historia, quizá se deba investigar a fondo algunos temas, especialmente los que se refieren a encubrimiento e intimidación, en donde es más probable que haya engaños y distorsión.

Tomar partido

Se necesita estar preparado para puntos de vista increíblemente fuertes y apasionadamente expresados, a veces en conflicto sobre puntos básicos. Por ejemplo, el genocidio en Ruanda en 1994 a menudo es presentado como un asesinato masivo de tutsis por parte de hutus. Sin embargo, muchos hutus “moderados” también fueron asesinados: el asesinato no solo fue por la etnicidad: también estuvo involucrada la política. Luego está la complicación de los asesinatos por parte del Frente Patriótico Ruandés (FPR), liderado por los tutsis. Algunos simpatizantes del FPR se alteran ante cualquier mención de asesinato por parte de los tutsis.

Este tipo de diferencias significa que un análisis del acto contraproducente no puede ser neutral. Se puede decidir enfocarse en los métodos utilizados por el gobierno de Ruanda durante el genocidio para disminuir la indignación⁵, o se puede decidir examinar las formas utilizadas por el FPR para disminuir la indignación por las atrocidades cometidas por sus miembros. O se puede hacer ambas cosas. Incluso si se decide hacer esto, se puede terminar con un análisis desequilibrado o bien porque hay más información disponible sobre las acciones de un lado o porque las atrocidades de un lado son significativamente peores que las del otro.

Los ataques del 11 de septiembre de 2001 pueden ser analizados como un proceso contraproducente. Los terroristas de Al Qaeda hicieron muy poco por desalentar la indignación. Al Qaeda tenía poca capacidad para devaluar a las víctimas y casi ninguna posibilidad de utilizar los canales oficiales. Después del 11 de septiembre, Al Qaeda tenía poca capacidad para una mayor intimidación. Por otro lado, el bombardeo de Afganistán, una represalia iniciada en octubre de ese año, tan solo seis semanas después del 11 de septiembre, mató a miles de civiles, pero casi no generó indignación en Occidente en comparación con el 11 de septiembre.⁶ Cuando se realiza un análisis del acto contraproducente, se tiene que tomar una decisión: analizar el 11 de septiembre, el bombardeo en Afganistán, o algo más.

⁵ Esto es lo que hicieron “Managing outrage over genocide: case study Rwanda,” *Global Change, Peace & Security*, Vol. 21, No. 3, 2009, pp. 275–290.

⁶ Brendan Riddick, “The bombing of Afghanistan: the convergence of media and political power to reduce outrage,” *Revista de Paz y Conflictos*, No. 5, 2012, pp. 6–19.

Métodos de clasificación

Los cinco métodos (encubrimiento, devaluación, reinterpretación, canales oficiales e intimidación/recompensas) son una forma conveniente de clasificar las posibles formas de disminuir la indignación. NO hay nada sagrado en los cinco métodos: a veces se superponen, y se pueden dividir en métodos secundarios. Sin embargo, puede ser útil pensar las diferencias entre ellos.

El *encubrimiento* es cualquier cosa que impide que las personas se den cuenta que algo está sucediendo. También puede llamarse ocultamiento o disfraz.

El encubrimiento a menudo es la forma más efectiva de evitar la indignación. Si nadie sabe sobre el asesinato, nadie puede indignarse. Para muchos abusos, el método inicialmente utilizado es el encubrimiento, y puede ser tan efectivo que no se necesitan otros métodos. Sin embargo, si el encubrimiento no tiene éxito, los atacantes pueden utilizar otras técnicas.

El encubrimiento está relacionado con los receptores de la información. Por ejemplo, los periodistas pueden saber sobre la corrupción política, pero si los medios de comunicación no lo reportan, entonces la corrupción se está encubriendo al público general. La censura no es lo mismo que el encubrimiento: el encubrimiento impide activamente el acceso a la información u a otra cosa, usualmente por alguna ley o política (aunque a veces la censura es secreta: la existencia de la censura está encubierta). El encubrimiento puede ocurrir por medios distintos a la censura.

Por ejemplo, muchas golpizas policiacas son desconocidas para el público.⁷ La policía involucrada no se lo dirá a nadie, excepto tal vez a otros policías, quienes mantienen el secreto. Las víctimas de las golpizas no se lo contarán a nadie por vergüenza o porque temen un nuevo acoso o agresiones por parte de la policía (esta es la táctica de intimidación). Cuando los periodistas escuchan sobre las golpizas, pueden no denunciarlas porque aceptan el punto de vista de la policía (esta es la reinterpretación de la táctica del enmarcado). No existe censura oficial sobre las golpizas de la policía, pero la información sobre ello está restringida. Este es un tipo de encubrimiento de hecho: sucede a través de una combinación de procesos.

La *devaluación* es disminuir el estatus u opinión de una persona, grupo u objeto. Los prejuicios, como el racismo o el sexismo, son formas de devaluación, algunas veces profundamente arraigadas en la cultura. La devaluación puede ser un pro-

⁷Regina G. Lawrence, *The Politics of Force: Media and the Construction of Police Brutality* (Berkeley: University of California Press, 2000); Charles J. Ogletree, Jr., Mary Prosser, Abbe Smith, and William Talley, Jr.; Criminal Justice Institute at Harvard Law School for the National Association for the Advancement of Colored People, *Beyond the Rodney King Story: An Investigation of Police Misconduct in Minority Communities* (Boston: Northeastern University Press, 1995).

ceso activo, por ejemplo etiquetar a alguien como desviado, criminal o terrorista. Otra forma de desvalorizar a alguien es difundir información dañina, por ejemplo, su pertenencia a alguna organización impopular.

La función de la devaluación es hacer que el objetivo parezca indigno, para que lo que se les haga no parezca tan malo. Algunas personas pensarán que está bien golpear o encarcelar a un terrorista, por lo que puede ser eficaz decir que los oponentes son terroristas, incluso si pueden ser mejor descritos como manifestantes o ambientalistas.

La devaluación se usa ampliamente, incluso cuando no es probable un acto contraproducente. A las personas desempleadas se les llama perezosas y a las mujeres que son violadas se les llama putas. Estos son ejemplos de cómo se culpa a la víctima.⁸ A los manifestantes se les llama turba, comprados, descontentos, criminales o terroristas.

La *reinterpretación* es la descripción de una injusticia de forma diferente para que no parezca tan mala o ni siquiera una injusticia. Hay muchas formas de hacer esto, así que es conveniente utilizar diversas clasificaciones: mentir, minimizar, culpar y enmarcar.

Mentir es una forma directa de engañar a la gente. Antes de la invasión a Iraq de 2003, una mentira famosa fue la afirmación de que había fuerte evidencia de que Saddam Hussein tenía armas nucleares y vínculos con Al Qaeda.

A menudo existe una relación directa entre la mentira y el encubrimiento. Cuando algo ni siquiera es mencionado, puede ser parte del encubrimiento. Las mentiras del gobierno estadounidense sobre Saddam Hussein incluyeron el encubrimiento de cierta información, como informes de inteligencia. Las mentiras sirven como una reinterpretación porque muchas personas se opusieron a la invasión y rechazaban las justificaciones del gobierno de los Estados Unidos.

Hablando estrictamente, una persona miente solo si es consciente de estar engañando a los demás. Existen dos principales tipos de mentiras. Un tipo es no revelar la verdad, a veces llamada mentir por omisión. El otro tipo de mentira es decir una falsedad. Cuando alguien está convencido de que lo que dice es verdad, no es una mentira, incluso si todos los demás piensan que está mal. Cuando el presidente George W. Bush sugirió que Saddam Hussein tenía armas nucleares y vínculos con Al Qaeda, ¿realmente él creía lo que estaba diciendo? Es difícil decirlo con seguridad. Sin embargo, cuando se clasifican las tácticas, las falsedades como esta entran en la categoría de reinterpretación.

⁸ El culpar a la víctima tiene una larga historia. El tratamiento clásico lo hace William Ryan, *Blaming the Victim* (New York: Vintage, 1972).

Minimizar es decir que las cosas no son tan malas como se podría pensar. Por ejemplo, después de la masacre de Dili, en donde cientos fueron asesinados, funcionarios del gobierno de Indonesia dijeron que 19 personas habían muerto. Después elevaron la cifra a 50. La cifra real, de acuerdo a una investigación independiente, es de 271.

A veces, el minimizar es un tipo de mentira, una que distorsiona la verdad en la dirección preferida por el atacante. Al igual que la mentira, la minimización es distinta al encubrimiento. Inicialmente, el gobierno indonesio trató de evitar que se hiciera pública cualquier información de la masacre de Dili: trató de encubirla. Su declaración sobre las 19 muertes solo se produjo después de que se hicieran afirmaciones sobre una masacre, y por lo tanto, encaja mejor en la categoría de reinterpretación.

Otro tipo de minimización está en las descripciones de las técnicas de tortura al decir que realmente no son tan malas. Los comentaristas podrían decir que la privación del sueño realmente no es tan dolorosa ni perjudicial.

El *culpar* es decir que alguien más lo hizo o debería ser considerado responsable. Los atacantes a menudo tratan de culpar a las víctimas. Cuando la policía golpea a manifestantes, la policía puede afirmar que los manifestantes los atacaron. Esto se superpone con la táctica de devaluación.

Un diferente tipo de culpa se produce cuando muchas personas se indignan por una injusticia. Algunos de los responsables pueden intentar culpar a otros involucrados. Después de que la golpiza a Rodney King fuera transmitida en 1991, el jefe de la policía de Los Ángeles Daryl Gates culpó a los policías que llevaron a cabo la detención. Algunos de estos a su vez culparon a Gates.

Por lo general es más fácil para los poderosos culpar a funcionarios de menor nivel. Después de que se hiciera pública la tortura a prisioneros en Abu Ghraib en 2004, el gobierno de los Estados Unidos culpó a los oficiales involucrados. Ningún funcionario superior fue acusado, incluso a pesar de que eran responsables de las políticas que permitían o alentaban la tortura.

El *enmarcado* es una manera de ver el mundo. Imagina que estás afuera de una casa, mirando a través de una pequeña ventana. La vista depende de la ventana: miras la ventana a través de un marco. Otra persona mira dentro de la misma casa a través de una ventana diferente y tiene una impresión distinta, porque están mirando desde una dirección diferente, una habitación diferente, y tal vez la ventana tenga un vidrio que colorea o distorsiona la vista.

Las disputas por el enmarcado ocurren cuando personas diferentes miran la misma cosa, como una casa, con distintas perspectivas. La gente dice que su marco es el correcto.

Piense por ejemplo en una marcha de protesta. Los manifestantes se ven a sí mismos expresando sus puntos de vista y ejerciendo la libertad de expresión. Por otro lado, los líderes gubernamentales ven a los manifestantes como una peligrosa amenaza para el orden social y para el rol legítimo del gobierno como creador de políticas. Los manifestantes utilizan un marco de participación y libertad de expresión, mientras que el gobierno utiliza el marco del orden y el control social.

Cuando la policía ataca a un manifestante, los manifestantes lo ven como brutalidad policial. Sin embargo la policía lo ve de una forma totalmente diferente: están haciendo su trabajo de detener las amenazas al orden público y las violaciones de la ley, están siguiendo el procedimiento.

Los marcos son increíblemente poderosos y ayudan a explicar porqué la gente piensa lo que piensa y actúa de tal forma. Los activistas a veces asumen que la policía o los políticos son cínicos, corruptos y malvados porque “de ninguna manera podrían pensar que lo que están haciendo esté bien”. El problema es que de hecho pueden creerlo y probablemente lo hagan, porque ven las cosas desde otra perspectiva.

Cuando los políticos creen originalmente que tienen razón, porque tienen información privilegiada y están convencidos de que defienden los mejores intereses del país, creen que tienen la responsabilidad de proteger a la sociedad de amenazas peligrosas. Los manifestantes son vistos como una amenaza peligrosa, por lo que para los políticos es legítimo someter a los manifestantes a vigilancia, aprobar leyes represivas y utilizar potentes poderes policiales. Desde su perspectiva, el mentir es legítimo porque sirve a un propósito mayor, la devaluación de los manifestantes solamente es decir la verdad y la intimidación está justificada porque los manifestantes son vistos como enemigos amenazantes.

El enmarcado, cuando se basa en una creencia sincera, es la única técnica de reinterpretación que puede ser considerada legítima. Después de todo, la gente debería poder creer en lo que quiera, incluso si terminan con una visión distorsionada del mundo. Es legítimo tener una creencia, pero los problemas surgen si se trata de imponer esa creencia a otros o si se trata de promoverla a través de técnicas como la mentira y la intimidación.

Los *canales oficiales* incluyen procedimientos de reclamos, paneles de expertos, apelaciones a políticos, defensores del pueblo, investigaciones oficiales, y tribunales. Los canales oficiales también pueden llamarse procedimientos formales. Los canales oficiales son procesos que supuestamente proporcionan justicia, imparcialidad o verdad.

En algunos casos, los canales oficiales funcionan como deben hacerlo. Una persona comete un crimen, como un asesinato, es arrestada, juzgada y sentenciada. Se ve que se hace justicia.

Sin embargo, cuando un gobierno, una corporación poderosa o un militar cometen un delito, los canales oficiales pueden no funcionar tan bien: pueden solamente dar la apariencia de justicia. Debido a que muchas personas creen que los canales oficiales administran la justicia, la indignación disminuye aunque no se haya hecho justicia.

El rol de los canales oficiales en la reducción de la indignación es la característica más contraintuitiva del modelo del acto contraproducente. Los activistas a menudo demandan acción por parte del gobierno: piden una investigación sobre la pobreza o la violencia carcelaria. Por ejemplo, pueden iniciar procesos judiciales contra la brutalidad policiaca o la energía nuclear.

Algunas veces, utilizar los canales oficiales es una buena opción. El modelo del acto contraproducente no dice que no hay que usarlos nunca. Lo que dice es que los canales oficiales tienden a reducir la indignación por la injusticia, en gran parte porque muchas personas creen que si algún organismo oficial está lidiando con el problema, ya no necesitan seguir preocupadas por el tema.

Los canales oficiales también amortiguan la indignación de otras maneras:

- Son lentos: las investigaciones y casos judiciales pueden dilatarse meses o incluso años. Durante este tiempo las pasiones iniciales de la gente pueden extinguirse, y otros temas pueden surgir, compitiendo por la atención.
- Son procesales. Implican todo tipo de detalladas reglas, regulaciones y formalidades. En los casos judiciales, se siguen las reglas de la evidencia. Esto a menudo significa que se pone más atención en los aspectos técnicos, los puntos menores del procedimiento, y no en la injusticia central.
- Dependen de los expertos. Se necesita mucho conocimiento y experiencia para operar de manera efectiva en los procedimientos de los reclamos, las investigaciones gubernamentales, los paneles de expertos y los casos judiciales. Esto significa que la mayoría de la gente está excluida o pierde interés. Los canales oficiales tienen poca participación pública. Son una buena manera de transformar una campaña masiva en una lucha entre unos cuantos expertos.

Cuando los perpetradores poderosos utilizan o establecen canales oficiales, como investigaciones de masacres, están trasladando el tema de la arena pública a otra diferente: la de la ley o la burocracia. Los que organizan la campaña necesitan ser conscientes de esto.

Los perpetradores poderosos prefieren los canales oficiales a los cuales influenciar o controlar. Prefieren investigaciones internas, no independientes: pre-

fieren que la policía investigue la brutalidad policiaca que una comisión independiente. Prefieren investigaciones cerradas, no abiertas al público: prefieren que los tribunales estén cerrados a los periodistas que llevar a cabo sesiones abiertas. Normalmente intentan establecer términos de referencia (es decir, los temas que la investigación supuestamente tratará) que sean limitados, de modo que su potencial impacto sea reducido.

El problema es que las investigaciones internas cerradas con términos de referencia limitados no tienen tanta credibilidad. Así que muchas veces los gobiernos establecen investigaciones abiertas, independientes y de gran alcance, y esperan lo mejor.

En algunas raras ocasiones, una investigación se convierte en una forma de hacer campaña. A mediados de los noventa, en el estado australiano de Nueva Gales del Sur había una comisión real en la policía. La comisión llevó a cabo audiencias públicas que generaron una masiva cobertura mediática. En un giro aún más dramático, unos pocos policías corruptos se convirtieron en informantes y reunieron evidencia en video sobre los tratos. Al ser transmitido por televisión, se le hizo imposible al gobierno evitar adoptar medidas de reforma en serio.⁹

Sin embargo, por cada comisión de campaña como esta, hay muchas más mucho más moderadas. Algunas de ellas operan en secreto o con poca publicidad, así que hay poca presión para cambiar. Algunas de ellas producen conclusiones que reafirman la posición del gobierno. Sin embargo, otras generan recomendaciones ilustradas y progresistas, lo cual está bien, excepto que el gobierno nunca las implementa.

Al analizar el papel de los canales oficiales en relación con la indignación pública, es útil pensar en una amplia gama de organizaciones y procesos que pueden funcionar como canales oficiales. Por ejemplo, buscar el apoyo de un político puede funcionar como un canal oficial, especialmente si el político promete ayudar pero no lo hace o le lleva mucho tiempo. Una elección es un tipo de canal oficial: le da legitimidad al sistema de gobierno. Es por ello que muchos dictadores llevan a cabo elecciones. Incluso cuando son fraudulentas o escenificadas, esto le puede dar la apariencia, al menos para algunas personas, de legitimidad.¹⁰

La *intimidación* es cualquier amenaza o ataque que desaliente la expresión de indignación. A un empleado del gobierno le gustaría hablar sobre corrupción pero teme las represalias que pueda sufrir, como el despido. A un periodista le gustaría

⁹Rodney Tiffen, *Scandals: Media, Politics and Corruption in Contemporary Australia* (Sydney: University of New South Wales Press, 1999).

¹⁰Benjamin Ginsberg, *The Consequences of Consent: Elections, Citizen Control and Popular Acquiescence* (Reading, MA: Addison-Wesley, 1982).

escribir sobre corrupción pero el editor teme ser demandado. Una víctima de brutalidad policial podría querer hablar, pero teme que la policía lo acose más.

La intimidación es diferente a las otras tácticas, las cuales están diseñadas para reducir la indignación; la intimidación no necesariamente reduce la sensación de indignación, sino que desalienta a que las personas actúen conforme a sus sentimientos.

En algunos casos, la intimidación es tanto el ataque como el medio de disuasión de la expresión de indignación. Cuando la policía golpea a los manifestantes, esto puede causar indignación pero al mismo tiempo disuadir a los manifestantes de exponer lo que pasó.

Algunas formas de intimidación son abiertas y obvias, como las golpizas y tiroteos. Otras son más sutiles, como una mirada amenazante, un indicio de acción legal o fotografías de la policía en el mitin.

Para los perpetradores, la intimidación tiene una gran desventaja: puede causar una indignación adicional. Imaginen a un periodista reportando una protesta. Si el periodista es amenazado, golpeado o arrestado, esto puede hacer que el periodista haga mayor esfuerzo por exponer el tema, así como ocurrió en Timor Oriental en 1991 y con la flotilla de Gaza en 2010. Lo mismo puede suceder cuando la policía amenaza o lastima a los manifestantes, muchos de los cuales tienen la tecnología y las habilidades necesarias para dar a conocer los abusos.

Debido a que la intimidación es ampliamente considerada como algo malo, por lo general se oculta. La policía no anuncia que va a acosar a alguien a quien ha golpeado. La intimidación a menudo va de la mano con el encubrimiento.

Las *recompensas* son cualquier tipo de beneficio, incentivo o soborno que hace que las personas tengan menos probabilidades de expresar indignación. Los abogados que trabajaron para McDonald's en el juicio por difamación contra Helen Steel y Dave Morris fueron ampliamente recompensados por su trabajo. Puede ser muy difícil encontrar evidencia de este tipo de efecto.

Existe poca evidencia de que algún policía de Los Ángeles sintiera indignación por la golpiza a Rodney King, por lo que es imposible saber si alguna posible recompensa influiría en su comportamiento. Del mismo modo, es difícil saber si los abogados que trabajaron para McDonald's pensaron que el caso por difamación estaba equivocado. Los abogados regularmente trabajan en casos en los que no creen, y por lo general piensan que es parte de su trabajo.

La recompensa es un proceso paralelo de intimidación. La idea con ambos métodos es que las personas puedan sentirse indignadas, pero al mismo tiempo estén desanimadas a expresarlo por temor a las consecuencias (intimidación) o la promesa de algún beneficio (recompensa). Esa es la razón por la que estos dos

métodos se agrupan en el modelo del acto contraproducente como una sola categoría. Habría que diferenciarlos.

Debido a que es tan difícil encontrar pruebas sólidas de las recompensas, a menudo es más fácil no mencionarlas en un análisis del acto contraproducente. La intimidación es más obvia porque está dirigida al objetivo del ataque y a sus aliados, mientras que los aliados de quien realiza el ataque reciben incentivos.

Hay algunos casos de soborno de objetivos. Los informantes—personas que hablan por el interés público—a menudo reciben represalias, como acoso, reprimendas, ostracismo, degradación y despido. Estas represalias son una fuente potencial de indignación. Cuando los informantes acuden a los tribunales por un despido injustificado o para obtener alguna compensación, pueden recibir una oferta de acuerdo: un pago. Una condición común del arreglo es que el informante firme un acuerdo donde no pueda comentar públicamente sobre el arreglo o el problema original. Para obtener el dinero, el informante necesita guardar silencio. Es un tipo de soborno.

A veces, el beneficio de permanecer ajeno o como colaborador tácito es simplemente que te dejen en paz. Los empleados que ven comportamientos corruptos muchas veces no dicen nada porque saben que podría haber repercusiones si lo hacen. La “recompensa” de que te dejen en paz también puede verse en términos de una táctica de intimidación: los empleados temen a las represalias. Esto sugiere la estrecha conexión que a veces ocurre entre la intimidación y las recompensas.

Cuando los objetivos reducen la indignación

Las tácticas que reducen la indignación son las más utilizadas por los perpetradores y sus aliados. Los torturadores guardan silencio sobre su trabajo, así como los gobiernos. Pero a veces las víctimas también contribuyen. Las víctimas de tortura se hallan a menudo traumatizadas y temerosas. Es posible que no se sientan lo suficientemente seguras como para hablar de sus experiencias. Cuando permanecen en silencio, contribuyen al encubrimiento.

Sería absurdo culpar a las víctimas de la tortura por encubrimiento. Cuando se hace un análisis del acto contraproducente, el objetivo es entender el proceso para contribuir a una indignación mayor. Debido a que las víctimas de la tortura han sido sometidas a una intimidación extrema, tal vez otros tengan que hablar en su nombre.

Los trabajadores que han sido intimidados en el trabajo a menudo se sienten humillados y abusados. A veces comienzan a creer lo que todos parecen creer, que son responsables de lo que les está sucediendo. El resultado es que muchos trabajadores acosados no están dispuestos a contarles a otros sobre sus experiencias, o tal vez están dispuestos a contarles a amigos y a nadie más. Se podría decir

que están contribuyendo al encubrimiento. Esto es perfectamente comprensible y se necesita el mayor cuidado al sugerir a los trabajadores acosados que lo hablen.

Mucha gente cree en el poder de los canales oficiales para impartir justicia. Los trabajadores acosados a menudo presentan quejas a través de sus jefes o gerentes superiores, presentan quejas formales, o acuden a los tribunales. Algunas veces estas apelaciones son eficaces; sin embargo, en muchos casos son peores que nada. Los procesos de apelación pueden implicar intentos de desacreditar al trabajador, que este experimenta como una continuación del bullying.¹¹

En términos del modelo del acto contraproducente, el punto clave es que al usar los canales oficiales probablemente disminuya la indignación. Si el objetivo es movilizar el apoyo, entonces es mejor evitar los canales oficiales o usarlos como una herramienta para la campaña. Sin embargo, no todos entienden lo poderoso que puede ser movilizar el apoyo; sin embargo, algunos de los que lo entienden aún pueden querer utilizar los canales oficiales.

El punto clave aquí es que los objetivos de la injusticia a veces contribuyen a reducir la indignación. A menudo existen buenas razones para ello y deben respetarse. Sin embargo, algunas veces, los objetivos no se dan cuenta que están jugando en las manos de los perpetradores.

Cuando los perpetradores aumentan la indignación

De acuerdo al modelo del acto contraproducente, los poderosos perpetradores de la injusticia pueden utilizar varios métodos para reducir la indignación por sus acciones. Pero a veces, los atacantes ignoran estos métodos o incluso hacen exactamente lo contrario, ¡hacen lo necesario para aumentar la indignación!

A partir de 2002, el presidente George W. Bush y otros altos funcionarios del gobierno de los EEUU señalaron sus intenciones de invadir Irak. Una probable guerra ilegal y agresiva provocaría a la oposición, pero en lugar de esconder sus planes, los pregonaron ampliamente. Esto ayudó a estimular la resistencia masiva, cuyo momento más dramático fue la mayor protesta de la historia el 15 de febrero de 2003, con millones de personas en las calles de ciudades de todo el mundo.

Esto puede contrastarse con el enfoque utilizado por el presidente Ronald Reagan en los años ochenta, cuando la agresión militar en contra del gobierno y el pueblo de Nicaragua fue disfrazada. El gobierno de los Estados Unidos, en lugar de atacar directamente a Nicaragua, proporcionó asistencia encubierta a los Contras. Este encubrimiento parcial de la agresión significaba que era mucho más difícil generar oposición.

¹¹Deborah Osborne, "Pathways into bullying," Proceedings of the 4th Asia Pacific Conference on Educational Integrity, Wollongong, 2009, <http://ro.uow.edu.au/apcei/09/papers/18/>.

A veces los atacantes son bastante abiertos en sus acciones y motivaciones debido a que creen que no hay una oposición significativa o porque son lo suficientemente arrogantes para creer que pueden hacer lo que quieren, o porque necesitan movilizar apoyo para su abordaje. Algunos ataques abiertos sirven como una forma poderosa de intimidación.

Luego está el terrorismo: ataques contra civiles como forma de mensaje a los destinatarios.¹² Los terroristas tienen diferentes objetivos. Algunos buscan venganza por injusticias anteriores. Otros buscan atención para su causa a través de acciones dramáticas. Otros son más estratégicos: esperan provocar una reacción de sus objetivos, por ejemplo, una mayor represión, que seatan fuerte que movilizará un mayor apoyo para su causa, es decir, que sea contraproducente a su favor.

Cualquiera que sea la razón, las acciones terroristas parecen diseñadas para aumentar la indignación. Piense en el 11 de septiembre de 2001: los ataques a civiles se produjeron a plena luz del día, permitiendo una máxima publicidad, no estuvieron ocultos. Los atacantes tenían poca capacidad para devaluar a sus objetivos o para usar los canales oficiales o la intimidación en contra de sus oponentes. El resultado: un enorme acto contraproducente materializado en apoyo popular al gobierno y la población de los EE. UU., el bombardeo de Afganistán y una masiva expansión del sistema de seguridad de los Estados Unidos.

La lección: no den por sentado que los perpetradores siempre harán lo posible por reducir la indignación. Inadvertidamente o a propósito, a veces hacen exactamente lo contrario.

Escribir un relato de actocontraproducente

Se ha recopilado material sobre las tácticas utilizadas en un caso de injusticia. Se tiene información sobre el encubrimiento, la devaluación y así sucesivamente. ¿Cómo organizamos el material?

1. El relato primero, después el análisis¹³

Primero cuenta la historia de lo que sucedió, por ejemplo los antecedentes, la masacre y las consecuencias, dando todos los detalles relevantes a medida que se avanza. Después de contar la historia, se debe señalar las tácticas utilizadas, primero el encubrimiento, luego la devaluación y así sucesivamente.

Este enfoque tiene la ventaja de permitir una narrativa completa, sin interrupciones por las referencias a la teoría a medida que se avanza. También es bastante

¹² Para más sobre este modelo de comunicación del terrorismo, ver Alex P. Schmid and Janny de Graaf, *Violence as Communication: Insurgent Terrorism and the Western News Media* (London: Sage, 1982). See also Brigitte L. Nacos, *Mass-Mediated Terrorism: The Central Role of the Media in Terrorism and Counterterrorism* (Lanham, MD: Rowman & Littlefield, 2002); Joseph S. Tuman, *Communicating Terror: The Rhetorical Dimensions of Terrorism* (Thousand Oaks, CA: Sage, 2003).

¹³ Los ejemplos son los capítulos 2, 3 y 4 de Justicia iniciada.

fácil de escribir. La desventaja es que los lectores pueden no ser capaces de mantener la narrativa completa en su cabeza, así que cuando se analizan las tácticas, puede que no recuerden todos los detalles relevantes.

2. La historia junto con el análisis¹⁴

Se construye la historia para que se pueda hacer el análisis de las tácticas en el proceso. Se puede empezar escribiendo esos elementos de la historia que involucren el encubrimiento, luego la devaluación y así sucesivamente. Algunas veces poner al principio un breve resumen de los eventos es útil.

Esta construcción proporciona tanto la narrativa como los enlaces vívidos a las tácticas. Sin embargo, puede ser difícil el contar la historia de esta manera. Es posible que deba retroceder en la secuencia de tiempo o hacer referencia a eventos clave más de una vez.

3. Análisis ilustrado con ejemplos¹⁵

Se describe sistemáticamente las tácticas utilizadas. Por cada táctica, encubrimiento, etc., se utilizan una variedad de ejemplos. Al analizar las tácticas utilizadas con la tortura, se pueden usar ejemplos de diferentes lugares y tiempos.

Este enfoque resalta el análisis mientras conserva el poder de los ejemplos. Carece del poder de la narrativa y puede ser potencialmente criticado por seleccionar los ejemplos más convenientes para el análisis.

No hay una manera ideal de escribir sobre el acto contraproducente. Estos son tres enfoques generales; hay muchos otros. El cómo proceder depende de sus destinatarios, su material y su propósito. Un largo tratamiento académico será bastante diferente en tono y estructura a un tratamiento corto dirigido a activistas.

Escritura: cómo hacerlo

La mayoría de los investigadores recopilan mucha información, toman notas durante el proceso, y luego se sientan a escribir lo que encontraron. Esto puede funcionar bien con proyectos pequeños, pero se vuelve cada vez más disfuncional cuando hay mucho material.

Un enfoque alternativo es empezar a escribir el artículo desde el principio, en base a lo que ya se sabe, y agregarle cosas gradualmente. En sus estudios con escritores y académicos, Robert Boice encontró que aquellos con pocas cantidades de escritura por día, día tras día, tenían una productividad más alta que aquellos que no escribían nada hasta lanzarse en un estallido de esfuerzo frenético, mu-

¹⁴ Los ejemplos son los capítulos 5, 8, 9 y 10 de Justicia iniciada.

¹⁵ Los ejemplos son los capítulos 6, 11 y 12 de Justicia iniciada.

chas veces por cumplir un plazo.¹⁶ Escribir con plazos puede llamarse atracón. Es tan estresante que no quieres repetirlo pronto.

Para utilizar el enfoque de Boice, se debe escribir un poco del artículo cada día, tal vez escribir por 5 o 20 minutos y luego pasar un tiempo similar editando lo que escribiste. Cuando llegues a algo que no sabías, deja una nota para saber que debes buscar sobre el tema.

La ventaja es que tu mente trabaja por el resto del día, muchas veces inconscientemente, lidiando con los problemas y ayudando a ponerlos dentro de un marco lógico. Se ahorra tiempo porque en lugar de estar leyendo mucho antes de escribir, la escritura diaria proporciona el marco. No se necesita leer demasiado porque ya sabes lo que estás buscando.

Cuando se termina el primer borrador y se está en el proceso de pulido del mismo, es momento para recibir comentarios. Tara Gray, quien convirtió el enfoque de Boice en un programa de publicación¹⁷, recomienda enviar el primer borrador a personas que no sean expertas, gente que no sepa mucho sobre el tema. Supongamos que se está escribiendo sobre las tácticas utilizadas por el gobierno estadounidense para disminuir la indignación por el bombardeo de Afganistán en octubre de 2001. Lo primero que se debe hacer es mostrar el borrador a personas que no han estudiado sobre la guerra de Afganistán y que no están familiarizadas con el modelo del acto contraproducente. Ellas harán comentarios y preguntas que ayudarán a aclarar el argumento. Por ejemplo, podrán preguntar cómo sabemos que hubo víctimas civiles o qué queremos decir con canales oficiales.

Después de hacer los cambios relacionados con los comentarios de los no expertos, hay que enviar el artículo a los expertos en ese ámbito, si es posible los que conozcan más del tema (el bombardeo en Afganistán, por ejemplo) y los expertos en tácticas contraproducentes. Ellos podrán hacer comentarios sobre los hechos e interpretaciones.

¿Por qué molestarse con enviar el artículo a los inexpertos? ¡Seguramente los expertos sabrán más! El problema es que los expertos están tan familiarizados con el tema que pueden no darse cuenta que no se han explicado claramente los conceptos o no se organizó el material lógicamente. Los expertos ya conocen los conceptos y tal vez no se den cuenta de las fallas en la exposición porque el contenido es obvio para ellos.

La mayoría de los lectores probablemente serán inexpertos, así que se debe comunicar con ellos. Sin embargo, si se cometen errores, se puede perder credibilidad, especialmente si hay críticos al análisis. Se necesita la opinión de los expertos para ayudar a que el tratamiento sea más preciso.

¹⁶ Robert Boice, *Advice for New Faculty Members: Nihil Nimus* (Boston: Allyn and Bacon, 2000).

¹⁷ Tara Gray, *Publish & Flourish: Become a Prolific Scholar* (Teaching Academy, New Mexico State University, 2005).

La combinación con la escritura regular y la búsqueda de comentarios a los borradores por parte de inexpertos y de expertos puede resultar en una pieza de escritura altamente efectiva. Cuánto más se escriba, mejor se hace, siempre y cuando se intente mejorar.

Publicar

¿Dónde debemos publicar el análisis del acto contraproducente? Esto depende de los destinatarios previstos y del objetivo.

Los destinatarios principales deben ser los activistas, miembros de alguna organización particular, o cualquier persona interesada. Es importante pensar en los destinatarios, ya que esto condiciona el idioma utilizado, la cantidad de información, la duración y el aspecto de la publicación.

Los artículos académicos pueden ser útiles para proporcionar documentación detallada y argumentos rigurosos. Pero el estilo de escritura académica habitual casi nunca es atractivo para los que no son especialistas (¡e incluso para los especialistas!). Así que si se quiere llegar a un amplio número de lectores, se puede escribir algo más corto, contar una historia, proporcionar muchos ejemplos y estar claramente expresado. Se pueden encontrar buenos ejemplos en sitios web para comentarios políticos.

Un artículo es una opción. También se puede considerar una presentación con diapositivas, un programa de radio, un video o un poster. Se pueden pensar distintos formatos, como un debate, un diario o un misterio.

La forma de proceder depende del propósito. Por ejemplo, se puede informar al público receptor, para ayudar a los activistas a pensar cómo ser más efectivos, o para alertar a destinatarios concretos sobre un tema importante. Se puede ayudar a contribuir a un entendimiento mayor sobre el tema o sobre el proceso del acto contraproducente. Es posible querer desarrollar las habilidades de análisis, redacción, publicación o interacción con el público. Cuanto más se produzca, más se desarrollarán las habilidades y más efectivo se podrá ser para crear conciencia.

Capítulo 3: Preparación

Estás planeando una acción y hay posibilidad de ser atacado. ¿Qué se puede hacer? El modelo del acto contraproducente puede proporcionar una guía.

- Trabajas para una compañía y has descubierto evidencia de corrupción. Estás pensando cómo hablar sobre el tema.
- Estás planeando un mitin y estás preocupado por la posibilidad de violencia policial.
- Tu grupo ha asumido un papel de liderazgo en la oposición a un político poderoso. Estás preocupado por las represalias.

En casos como este, necesitas pensar los riesgos posibles y un plan acorde. Quieres prepararte de forma tal que haya menos posibilidades de ser atacado, y en caso de ser atacado, que le sea contraproducente al atacante.

La forma de hacerlo es empezar a pensar lo que haría el oponente en caso de atacar y lo que haría para reducir la indignación por el ataque. Los métodos posibles son el encubrimiento, la devaluación, la reinterpretación, los canales oficiales y la intimidación.

Corrupción

*Trabajas para una compañía y has descubierto evidencia de corrupción. Estás pensando en hablar de ello.*¹

Este es un ejemplo de acción individual que te puede exponer a ataques. Entran en juego dinámicas similares al resistir el bullying, el racismo, el sexismo —todo tipo de injusticias o abusos que respalden o toleren los administradores—. Necesitas ver qué pueden hacer los oponentes para reducir la indignación, empezando por el encubrimiento.

¹Para revisar más sobre denunciantes ver, por ejemplo: C. Fred Alford, *Whistleblowers: Broken Lives and Organizational Power* (Ithaca, NY: Cornell University Press, 2001); Myron Peretz Glazer and Penina Migdal Glazer, *The Whistleblowers: Exposing Corruption in Government and Industry* (New York: Basic Books, 1989); Geoffrey Hunt, ed., *Whistleblowing in the Social Services: Public Accountability and Professional Practice* (London: Edward Arnold, 1998); Marcia P. Miceli and Janet P. Near, *Blowing the Whistle: The Organizational and Legal Implications for Companies and Employees* (New York: Lexington Books, 1992); Terance D. Miethe, *Whistleblowing at Work: Tough Choices in Exposing Fraud, Waste, and Abuse on the Job* (Boulder, CO: Westview, 1999).

Encubrimiento

Se puede predecir que el atacante utilizará algunos métodos para encubrir lo que están haciendo o su responsabilidad en la situación. Las personas involucradas en la corrupción obviamente tratarán de mantenerlo oculto. Tan pronto como lo hagas público, sabrán que están siendo expuestas y tomarán medidas adicionales para encubrirlo. Así que hay que pensar en lo que harán.

Podrían destruir las pruebas. Eso significa que será necesario recopilar toda prueba posible de antemano. Es arriesgado ir a la policía y pedirles que hagan una redada, ya que los operadores corruptos podrían ser alertados y destruir los documentos antes, ya que pueden tener contactos en la policía.

Supongamos que has reunido pruebas suficientes. ¿Dónde las guardas? ¿En un archivo en tu computadora? Tal vez los operadores corruptos decidan robarte la computadora o pagarle a alguien para hacerlo, haciéndolo pasar como un robo común. Así que necesitas asegurarte de tener copias de respaldo: mantén las pruebas completas en algún lugar seguro en manos de varios amigos y abogados.

Devaluación

Si hablas acerca de la corrupción —en otras palabras, te conviertes en un denunciante—quizás imagines que serás admirado por tu coraje y compromiso. Piénsalo otra vez. Los involucrados en la corrupción, o que la han tolerado, prefieren reducir la indignación. ¿Qué mejor manera para ello que desacreditarte? Así que podrán esparcir rumores sobre ti: tu mal desempeño, tu comportamiento sexual, tus fraudes y engaños, o tus trastornos de personalidad. Puede ser que algunos rumores tengan un elemento de verdad; otros podrían ser totalmente inventados. Ellos podrían hurgar en tu historial, a la búsqueda de la más mínima evidencia que pueda dañar tu reputación. Quizás alguien se quejó de ti en los últimos cinco o diez años, y se publicitará y exagerará como un importante defecto. Podrías ser acosado y provocado hasta hacerte perder los nervios y acabar gritándole a alguien para acallarlo; entonces el hecho de haber gritado se utilizará para desacreditarte. Cada aspecto negativo de tus evaluaciones laborales será divulgado a toda persona que quiera escuchar.

Estas cosas podrían no ocurrir, pero tal vez sí. Así que necesitas estar preparado. Antes de salir a hablar, debes reunir toda la evidencia disponible de tu buen desempeño y agradable personalidad. Guarda copias de todas tus evaluaciones laborales positivas. Obtén declaraciones de tus jefes y compañeros de trabajo. Reúne toda la documentación que puedas sobre tu buen carácter y prepárate para usarla para contrarrestar los ataques a tu credibilidad.

Necesitas estar preparado para los intentos que te lleven a hacer algo que pueda ser visto como inapropiado. Eso significa que cuando otros hagan comentarios desagradables o hagan cosas que saben que te molestarán, tienes que resistir

la tentación de gritar, marcharte enojado, o hacer comentarios groseros. Por supuesto que esas reacciones podrían estar totalmente justificadas, pero esto no se trata de lo que es justo, sino de lo que es efectivo. Para ser eficaz, debes comportarte de manera impecable, mejor que nadie más. De ser posible, necesitas encontrar a otros que puedan hablar en tu nombre, describir a la persona amable y concienzuda que eres.

Tal vez hay algunas cosas que preferirías que la gente no supiera, tal vez una aventura de borrachos o la vez que hiciste un desastre en tu trabajo. Hay que estar preparado para cuando esas historias se hagan públicas, mucho más públicas de lo que quisiéramos. Si este tipo de mala publicidad te va a hacer daño a ti y a tus seres queridos más de lo que puedes soportar, entonces es el momento de reconsiderar hablar sobre el tema. ¿Hay otras opciones?

Una opción es encontrar a alguien más que lo haga público, algún compañero de trabajo que tenga menos que perder. No es fácil, pero es posible.

Otra opción es conseguir otro trabajo, en una situación segura con un jefe comprensivo y una vez ahí hablar. Tus antiguos empleadores, los corruptos, aun podrían tratar de desacreditarte, pero ya no podrán provocarte con comportamientos imprudentes.

Otra opción más es filtrar los documentos de manera anónima. Puedes encontrar algún periodista o grupo de acción empático para entregar los documentos, o, si el problema es lo suficientemente grande, publicarlos en WikiLeaks u otro repositorio en línea.² Si permaneces en el anonimato, es más difícil que te desacrediten y además podrías conservar el trabajo y recolectar más material. Pero hay que estar preparado para todo tipo de intentos por descubrir quién es el que filtra la información. Ese es un escenario distinto que requiere cuidadosos preparativos.

Reinterpretación

Se necesita estar preparado para las mentiras, para la minimización de lo sucedido, para las incriminaciones y las trampas.

Supongamos que estás en una reunión cuando el jefe le pidió a alguien que firmara declaraciones falsas. Puedes pensar que lo puedes reportar, después de todo hay decenas de testigos. Pero luego descubres que el jefe niega haberle pedido a nadie que firmara las declaraciones y que todas las personas presentes en la reunión apoyan al jefe. ¡Todos están mintiendo! Si este es un problema realmente importante, debes prepararte para grabar la conversación de forma encubierta. (Hay que ser cuidadoso: si se descubre que estás grabando, puedes destruir tus relaciones). Moraleja: cuando otros puedan estar mintiendo, necesitas

² Para más sobre las filtraciones ver Kathryn Flynn, "The practice and politics of leaking," *Social Alternatives*, Vol. 30, No. 1, 2011, pp. 24-28, <http://www.bmartin.cc/pubs/11sa/Flynn.html>

documentación contundente que lo respalde. Las mentiras también pueden ser una forma de encubrimiento.

El jefe puede decir que firmar declaraciones falsas no es un gran problema, eso sucede todo el tiempo. Esta es la técnica de minimización: decir que lo que sucedió no es tan importante como podría pensarse. Para contrarrestar esto, se puede recabar información que demuestre que sí es importante. Tal vez existen ejemplos previos en la misma organización en la que la firma de declaraciones falsas se hubiese tratado como una importante violación ética. Otra posibilidad es encontrar la forma en que se trate este tipo de acción en otras organizaciones, especialmente aquellas con buena reputación en rectitud.

Si el jefe es atrapado en flagrancia haciendo algo malo, podría culpar a otros. Una posibilidad es la de culpar a los trabajadores que firmaron la declaración falsa, diciendo que ellos son los responsables. Otra posibilidad es la de culpar a los cargos superiores por requerir este tipo de comportamientos. Se podría pensar que es injusto culpar a los trabajadores que tienen que elegir entre firmar falsas declaraciones y perder su trabajo, o también se podría pensar que ellos tienen la culpa. El riesgo en permitir que el juego de las culpas se afiance es que la responsabilidad se disipe y finalmente solo algunos chivos expiatorios sufran las consecuencias. Así que hay que estar preparados con la información y el entendimiento de los procedimientos que permiten asignar la culpa correctamente.

Finalmente, existe la perspectiva de que ésta es la manera de hacer las cosas: realmente no hay nada malo en ello porque no se hace daño a nadie, y demasiada burocracia solo cuesta tiempo y molestias sin ningún beneficio. O tal vez la perspectiva es que ésta es la forma en que siempre se ha hecho y está bien. Esta es la perspectiva de que la corrupción es normal. Es una forma de ver el problema, a veces sostenida con bastante sinceridad. Tú tienes una perspectiva diferente, un marco diferente, es decir, que firmar declaraciones falsas es algo que está mal. Se necesita estar preparado con pruebas y argumentos para contrarrestar la opinión de que “nuestras acciones están bien”.

La lucha por las interpretaciones gira en torno al significado de los hechos. ¿Qué pasó en realidad? ¿Qué grado de importancia tiene? ¿Es esta una conducta normal o corrupta? Se necesita estar preparado para enfrentarse a otros que presentarán información y perspectivas completamente diferentes a las tuyas y que disfrazarán y distorsionarán las percepciones e interpretaciones de manera egoísta.

Los canales oficiales

Los canales oficiales tienden a amortiguar la indignación. ¿Así que cómo prepararse para ellos? Si decides presentar una queja formal o llevar a cabo una acción judicial, a pesar de las desventajas, es necesario primero informarse sobre las op-

ciones más prometedoras. Algunas veces una opción puede ser a través de los canales oficiales: por ejemplo, un procedimiento de reclamo organizativo, un defensor del pueblo, un auditor general, una comisión anticorrupción, un político o distintos tipos de tribunales. Antes de embarcarse en lo que parece la opción más obvia y relevante, hay que informarse sobre ella. ¿Quién más ha utilizado el mismo método? ¿Cuánto tiempo le tomó? ¿Cuál fue el costo? ¿Fue exitoso? Los denunciantes conocen íntimamente su propio caso y, por lo general, creen firmemente que tienen razón. Entonces piensan: “Por supuesto que el procedimiento de quejas o el tribunal se pronunciarán a mi favor.”

Esa es una razón por la que los denunciantes continúan utilizando los canales oficiales a pesar de sus debilidades manifiestas. El problema es que los canales oficiales no operan sobre la base de quién tiene la razón, sino sobre la base de reglas y procesos formales y estos pueden sabotear incluso la defensa más poderosa, al menos sobre el papel.

Al conocer de experiencias anteriores con los canales oficiales, se puede planificar con cierto realismo. Si solo tuvo éxito 1 de los 50 solicitantes anteriores a un tribunal, tus probabilidades serán las mismas: 1 de cada 50.³ Hay que desactivar la voz que dice “mi caso es diferente” porque eso te llevará al camino de la destrucción.

¿Qué pasa si no hay información sobre experiencias anteriores? Entonces habrá que preguntar alrededor para saber si alguien más lo ha intentado de la misma manera. Incluso una o dos historias previas son mejores que ninguna.

Si decides involucrarte a través de un canal oficial, hay que tener en cuenta lo que harán los oponentes. Ellos intentarán frenar el proceso, mantenerlo todo lo más confidencial posible, hacer que todo sea lo más técnico y procesal posible y aumentar sus costos. Estás esperando que el proceso sea rápido, focalizado y abierto. Que tengas suerte, ya que todas las presiones irán en dirección opuesta. Tendrás que estar preparado para un gran esfuerzo. Evalúa tus finanzas, tus relaciones y tus partidarios. ¿Puedes aguantar meses o años? Si el tema se lleva a los tribunales, ¿estás preparado para las apelaciones que prolongarán el proceso por años?

En lugar de eso, puedes decidir evitar los canales oficiales y llevar a cabo una campaña. Esto también requiere planeación. Pero eso es otro tema. Incluye escribir historias de tus experiencias, reunir las pruebas que sirvan de respaldo, estar

³Para algunos tribunales esto es una cifra cercana. In the US, which has the longest experience with whistleblower legislation, “Between passage of the 1994 amendments and September 2002, whistleblowers lost 74 of 75 decisions on the merits at the Federal Court of Appeals, which has a monopoly on judicial review of administrative decisions.” Tom Devine, “Whistleblowing in the United States: The Gap between Vision and Lessons Learned,” in *Whistleblowing around the World: Law, Culture and Practice*, ed. Richard Calland and Guy Dehn (Cape Town: Open Democracy Advice Centre; London: Public Concern at Work, 2004), pp. 74–100, at pp. 83–84.

preparado para hablar, encontrar aliados, hacer que la información esté disponible, ponerse en contacto con los medios y mucho más.⁴

Intimidación

Cuando haces algo como hablar de corrupción, debes estar preparado para las represalias. Que no te sorprenda ni te desequilibre. En su lugar, hay que estar preparado. Debes leer sobre lo que implica ser “resistente” ante la adversidad.⁵

Debes decirle a tu familia y amigos cercanos qué pueden esperar, al menos si esta información no los angustia demasiado. En caso de estar preparados, podrán apoyarte más eficazmente. En caso de que las represalias tengan implicaciones financieras, como por ejemplo, perder el trabajo o ser demandado, hay que tomar medidas con anticipación para reducir el peligro. Esto podría significar el pago de deudas, reducción de gastos, búsqueda de otro trabajo o la transferencia de activos hacia otras personas.

En caso de haber peligros físicos, por ejemplo, ser agredido, necesitas protegerte. Cómo hacer esto depende en gran parte de las circunstancias. Puede significar evitar ciertos lugares, revisar el auto antes de conducirlo, salir de la ciudad o incluso crear una nueva identidad.

Una de las formas más poderosas de lidiar con la intimidación es documentarla y exponerla. Esto se debe a que mucha gente piensa que la intimidación está mal y te apoyarán más si creen que estás siendo atacado. Así que deberás estar preparado para usar todos los métodos posibles de recopilación de información, pero esta vez antes de las posibles represalias. Esto podría involucrar la recopilación de correos o declaraciones, la grabación de conversaciones o tomar fotos. Puede implicar tener planes de contingencia en caso de ser arrestado, para que otros puedan tomar medidas en tu nombre.⁶

Es posible que estas precauciones no sean necesarias y que otros puedan pensar que estás siendo paranoico. Estar preparado para el ataque sigue siendo bastante sensato, incluso si parece más valiente esperar y manejar lo que suceda. El estar preparado para lo peor puede hacer que estés más confiado y seas más capaz al momento de actuar: no necesitas preocuparte demasiado.

Si estás bien preparado, los oponentes tendrán menos probabilidades de atacar, ya que se darán cuenta de que sus ataques quedarán expuestos y serán con-

⁴Brian Martin, *The Whistleblower's Handbook: How to Be an Effective Resister* (Charlbury, UK: Jon Carpenter, 1999), <http://www.bmartin.cc/pubs/99wh.html>.

⁵ Salvatore R Maddi and Deborah M Khoshaba, *Resilience at Work: How to Succeed no Matter what Life Throws at You* (New York: Amacom, 2005); Amanda Ripley, *The Unthinkable: Who Survives When Disaster Strikes — and Why* (New York: Three Rivers Press, 2009).

⁶Zorana Smiljanic, “Plan B: Using Secondary Protests to Undermine Repression,” *New Tactics in Human Rights*, <http://www.newtactics.org/en/PlanB>

traproducentes. Por lo tanto, es una buena idea que los demás sepan que estás preparado.

Violencia policial

Estás planeando una manifestación y estás preocupado por la posibilidad de la violencia policial.

Este es un ejemplo de ataque en una protesta pública. Los ataques pueden venir también de los oponentes (los contramanifestantes), vigilantes o golpeadores pagados.

Encubrimiento

Cuando la policía utiliza la fuerza en contra de manifestantes, raramente quieren que haya testigos de lo que están haciendo. Si su actuación parece brutal, proyectarán una imagen negativa ante los testigos. De hecho, este es un tipo de injusticia clásico: una persona golpeando a otra que no se resiste, sin justificación.

Es predecible que la policía y sus aliados traten de limitar la visibilidad en torno a la brutalidad policial, especialmente ante públicos independientes. ¿Cómo pueden hacerlo?

Una forma es golpear a los manifestantes fuera de la vista de testigos, cuando piensen que nadie verá o registrará la violencia. Las cámaras son una forma de contrarrestar esto. La policía lo sabe, así que intentarán confiscar o dañar las cámaras. Para prepararse ante este supuesto, muchos manifestantes deberán tener cámaras. La grabación en audio es otra opción para registrar lo que dice la policía.

La grabación en video y audio es el primer paso. El siguiente es publicar este material, con credibilidad. Los videos se pueden subir a YouTube, y necesitan ser identificados para que los acontecimientos tengan sentido. Después de ello, la gente debe recibir notificación de la publicación de ese material en YouTube.

La tecnología para registrar y distribuir la información está en desarrollo continuo. Los detalles tecnológicos son importantes y deben evaluarse a la luz de los elementos clave de la acción contra el encubrimiento:

- reunir información
- difundir públicamente la información
- hacerla creíble

Para que la información sea creíble se puede recurrir a la participación de un periodista respetado u otro observador, también mediante la recopilación de imágenes de alta calidad y su posterior compilación en una narrativa convincente, y finalmente mediante la distribución de información a través de medios con una buena posición o influencia.

A veces las fotos no son muy reveladoras. Hay formas en las que la policía lastima a los manifestantes sin parecer tan malos, por ejemplo, controlando la obediencia a través del dolor mediante el rociado de gas pimienta a los ojos y bastones de electroshock. Para exponer este tipo de métodos, se necesita pensar lo que será creíble para la audiencia. Tal vez sea efectivo el hecho de que varios manifestantes cuenten acerca de sus experiencias. Un médico experto podría hablar sobre el impacto de los métodos utilizados.

Ocasionalmente, habrá algún miembro de la policía que esté dispuesto a hablar. Sin embargo, hacerlo podría significar el fin de su carrera. Otra opción sería a través de filtraciones dentro de la misma policía, por ejemplo, notas de la policía sobre sus planes o grabaciones de los interrogatorios. Si los manifestantes pueden disponer de un informante dentro de la policía, esta será una manera poderosa de exponer el abuso. Si la policía piensa que un miembro de la fuerza está divulgando información, esto podría llevar a una mayor preocupación de su parte. También podría llevar a una caza de brujas en la búsqueda de algún informante.

Pareciera que discutir la caza de brujas por filtraciones es un tema diferente al original: el encubrimiento de la brutalidad policial y cómo contrarrestarla. El punto clave aquí no es sobre las contratácticas que se elijan, sino el proceso de reflexión al respecto. Se comienza pensando lo que la policía haría —golpear manifestantes— y asumir que intentarán ocultar la brutalidad a un público más amplio. Luego se tendrá que pensar cómo exponer la brutalidad y lo que la policía podría hacer para detener su exposición. Se debe pensar creativamente. No hay respuestas que siempre funcionen, porque la policía aprenderá de tus acciones y tú de las suyas.

Devaluación

La policía puede ser brutal y salirse con la suya más fácilmente si la gente piensa que los manifestantes tienen un estatus más bajo. Para la mayoría de las personas, el lastimar a un criminal, terrorista o manifestante de mala reputación que se comporta de manera extraña no es tan malo como herir a un miembro valioso de la comunidad.

Por lo tanto, es previsible que la policía y otros grupos que la apoyan o que se oponen a los manifestantes utilicen la técnica de la devaluación. Aplicarán etiquetas: llamarán a los manifestantes “turba”, “escoria”, “comprados” o “terroristas”. Los fotógrafos contrarios mostrarán a los manifestantes con la peor luz posible, por ejemplo, a través de fotografías de manifestantes poco convencionales en posiciones poco favorecedoras. Afirmarán que los manifestantes fueron violentos. Buscarán información, por ejemplo, sobre anteriores delitos, mala conducta, mal uso de fondos, declaraciones sobre disputas internas o incluso racistas y la usarán

para desacreditar a los manifestantes. Parte de la información puede ser engañosa o fabricada. El objetivo es desacreditar a los manifestantes.

Para estar preparados para las tácticas de devaluación, vale la pena considerar algunos factores.

- Apariencia
- Participantes
- Comportamiento
- Reputación
- Compromisos

Muchos observadores juzgan a los manifestantes por su apariencia, aunque, en un sentido lógico, esto debería tener nada o poco que ver con la credibilidad de su causa. La apariencia marca una diferencia. La vestimenta desaliñada o poco ortodoxa puede reducir la credibilidad. Así que hay que pensar cuidadosamente la imagen que queremos enviar. ¿Se trata de ciudadanos responsables? Tal vez se prefiera tener un look desenfadado para fomentar una mayor participación. Una alternativa es la vestimenta formal para sugerir un mayor estatus. O todos podrían vestirse del mismo color. Tal vez los grupos ocupacionales, como enfermeras o equipos deportivos, podrían usar sus uniformes.

La devaluación se hace más difícil cuando los participantes pertenecen a un estatus alto. Así que vale la pena pensar en quién podría unirse. Las personas mayores pueden aportar la autoridad de la experiencia y antigüedad. Los individuos prominentes —como los políticos, artistas o personalidades mediáticas— pueden aportar glamour. Tal vez algunos de los manifestantes tengan credibilidad debido a su papel como periodistas, abogados, médicos o líderes religiosos. Si los individuos con credibilidad son víctimas de la brutalidad policial, sus historias personales ayudarán a validar a los manifestantes, especialmente frente a la población que cree en ellos.

El comportamiento de los manifestantes puede marcar una gran diferencia. Si los manifestantes han estado gritando consignas desagradables y agitando sus puños, esto da la impresión de que están enojados y son agresivos, así que es más fácil mostrarlos como violentos. Por otro lado, si los manifestantes son amables, cantan con armonía o se divierten, esto da una impresión positiva y feliz, una imagen difícil de devaluar.

Incluso cuando solo unos pocos manifestantes se comportan de una manera que pueda desacreditarse —por ejemplo, insultando, haciendo señas ofensivas, tirando piedras o atacando a sus oponentes— estas acciones pueden usarse para desacreditar a todo el grupo. Los medios por lo general se enfocan en las acciones más violentas y escandalosas, eligiendo solo unos segundos del conflicto como parte de la noticia e ignorando las horas de comportamiento pacífico. Para evitar este tipo de desacreditación a través de las imágenes, los manifestantes deben

prepararse para resistir la tentación de comportarse de manera que puedan ser presentados de forma negativa. La policía sabe que la violencia de los manifestantes es mala para ellos mismos, por lo que pueden intentar provocar a los manifestantes a través de burlas o maltratos, con la esperanza de que algunos de ellos pierdan la calma y comiencen a contraatacar. Cuando eso sucede, la violencia policial es fácil de justificar: es vista como una respuesta a la violencia de los manifestantes.

Algunas fuerzas policiales van más lejos en su intento de provocar a los manifestantes. Pueden utilizar agitadores, es decir, agentes de la policía o sus secuaces que fingen ser manifestantes y actúan de manera que puedan desacreditar la protesta. A veces los agitadores asumen un papel de liderazgo al promover la violencia, lanzando piedras u organizando la compra de materiales para hacer explosivos. Los agitadores que son más sutiles utilizarán su influencia para convencer o incitar a otros a usar la violencia. Los manifestantes que son engañados por el agitador piensan que han utilizado la violencia por decisión propia, mientras el agitador permanece atrás, tal vez fuera de escena.

El uso de agitadores muestra que la policía a veces prefiere que los manifestantes sean más agresivos. La razón es la imagen: cuando los manifestantes utilizan la violencia, muchos observadores piensan que su objetivo es la agresión y causar daños; los observadores ven los métodos utilizados y asumen que el objetivo es similar al método. Los manifestantes pueden estar preocupados por problemas ambientales o derechos humanos, pero si utilizan la violencia, su mensaje puede perderse por la imagen que crearon. La base teórica de esto se denomina teoría de la inferencia correspondiente: los observadores deducen los objetivos al suponer cierta correspondencia con las acciones realizadas.⁷ Este es un buen argumento para comportarse de manera compatible con los objetivos buscados.

En cierta medida, tu reputación puede protegerte frente a la devaluación. Si el grupo que organiza la protesta es conocido por ser responsable, prestigioso, predecible y con principios, entonces es probable que las afirmaciones que dicen que el grupo es despreciable y criminal no sean creíbles. De hecho, si tu reputación es lo suficientemente buena, los intentos de devaluación pueden ser tan falsamente transparentes que desacrediten a los atacantes.

La siguiente pregunta es cómo construir una reputación. Esto no es fácil. Incluso si la protesta incluye estrellas de cine y ganadores del Premio Nobel, estos pueden ser atacados por supuestamente haber sido engañados por los organizadores. A menudo, la mejor reputación proviene de la participación de personas que son personalmente conocidas por la comunidad. Si los participantes incluyen vecinos, médicos familiares, maestros de escuela y trabajadores comunitarios —

⁷ Max Abrahms, "Why terrorism does not work," *International Security*, Vol. 31, No. 2, Fall 2006, pp. 42–78.

personas que son conocidas personalmente y respetadas— entonces es probable que su versión de la protesta aporte confianza frente a las afirmaciones de los críticos.

Construir una reputación es un desafío continuo. Definitivamente vale la pena el esfuerzo.

Otra manera de resistir la devaluación es contraer compromisos. Si los organizadores dicen que todos deben permanecer no violentos, o participar en talleres de no violencia previos, esto puede incrementar la credibilidad de la protesta. Los compromisos son útiles, pero para ser creíbles, necesitan combinarse con el comportamiento.

Reinterpretación

Los manifestantes dicen que la policía fue brutal y los participantes terminaron malheridos. La policía y los políticos dicen que la policía no golpeó a nadie, que los manifestantes fueron violentos, que sus heridas son menores, que los reclamos de los manifestantes no tienen sustento, que unos pocos policías deshonestos fueron responsables de las heridas, que la policía solo estaba haciendo su trabajo y que se debe mantener la ley y el orden.

Si la policía ataca a los manifestantes, este tipo de mentiras, justificaciones y razonamientos son predecibles. La policía mentirá sobre lo que sucedió, minimizará su importancia, culpará a otros (manifestantes, policías deshonestos, políticos, cualquier persona que sea conveniente) y observará los acontecimientos desde su punto de vista. Si se pueden predecir este tipo de reinterpretaciones entonces se puede planificar por adelantado para contrarrestarlas.

Mentir. Si la policía miente sobre lo que sucede, debes tener buena evidencia para exponer las mentiras. Al igual que en un proceso, las mentiras son similares al encubrimiento. El encubrimiento es esconder la verdad o, en otras palabras, mentir por omisión. Es un tipo de engaño. Mentir es decir una falsedad. Esto sucede todo el tiempo. Hay que estar preparado con exactamente el mismo tipo de preparativos para lidiar con el encubrimiento, es decir, con las maneras de mostrar a las personas lo que realmente sucedió.

La policía casi siempre piensa que debe mantenerse unida. El que la policía informe sobre el mal comportamiento de sus colegas se considera el acto más bajo de todos. La policía se suscribe al “código de silencio” de su institución: la regla es nunca delatar a otro policía. Esto significa que está bien mentir en nombre de otro policía.⁸

⁸ Michael W. Quinn, *Walking with the Devil: The Police Code of Silence* (Minneapolis: Quinn and Associates, 2005).

Minimizar. Los perpetradores a menudo piensan que lo que han hecho no es tan grave como lo piensan las víctimas.⁹ Esto podría ser un engaño consciente, una mentira, pero también puede ser una sincera incapacidad para ver las cosas desde el punto de vista del otro, o un sincero desacuerdo con su perspectiva. Cuando la policía usa la fuerza para someter o arrestar a alguien, no piensan mucho en el dolor o el daño que están causando, mientras que aquellos que son sometidos o arrestados son muy conscientes de ello, a veces por mucho tiempo después. Por lo tanto, cuando la policía explica sus acciones, puede minimizar las consecuencias de sus acciones en comparación con el punto de vista de los afectados por ellas.

Una forma de contrarrestar el lenguaje que minimiza el problema es estar preparado para la recolección de evidencia sobre los impactos. Esto puede incluir cámaras, testigos, declaraciones de las víctimas, fotografías y testimonios del personal médico. Su preparación es similar a lo que resultó útil al tratar con el encubrimiento.

Culpar. Si los ataques policiales quedan expuestos y la publicidad negativa comienza a perjudicar a la policía, entonces pueden comenzar a lanzar culpas. Los involucrados dirán que alguien más fue el responsable: la policía podría culpar a sus comandantes o a los políticos; los jefes podrían culpar a unos pocos “deshonestos” o “manzanas podridas”.

¿Cómo prepararse para las culpas? Depende mucho de la situación y lo que se quiera lograr. Es más fácil recolectar evidencia del uso excesivo de la fuerza por parte de la policía a través de fotografías, averiguando nombres y exponiendo a los individuos implicados. Sin embargo, cuando la policía está actuando bajo órdenes, alguna responsabilidad recae en los mandos o los políticos. Por lo general es mucho más difícil reunir evidencia sobre esto. Si se conoce a los miembros de la policía, se podrá obtener información o incluso documentos, como correos que impliquen a funcionarios de mayor nivel.

Cuanto más se sepa de antemano acerca de quién es el responsable de la conducta policial, más te podrás preparar para los intentos de culpabilizarte luego de la brutalidad policial. ¿Puede esto marcar alguna diferencia de antemano? Una posibilidad es comunicarse con la policía y tal vez con otros destinatarios sobre la responsabilidad de la conducta policial. De esa forma sabrán de tu capacidad para contrarrestar sus intentos de culpabilizarte.

Enmarcar. La policía describirá lo que sucedió utilizando su propio marco conceptual. Esto significa un conjunto de ideas utilizadas para darle sentido al mundo. Por lo general, la policía cree que están haciendo un servicio valioso a la comuni-

⁹ Roy F. Baumeister, *Evil: Inside Human Violence and Cruelty* (New York: Freeman, 1997).

dad. Pueden creer que la protesta rebelde —o cualquier protesta— es una amenaza al orden social; que deben hacer cumplir la ley; que los manifestantes son el enemigo, o agentes del enemigo, y deben ser castigados por su comportamiento.

Cuando los manifestantes son golpeados por la policía, esta lo percibe de forma distinta a los que se manifiestan. La policía cree que está haciendo su trabajo, de acuerdo a las órdenes recibidas y al procedimiento habitual. Cuando son desafiados, no piensan en términos de brutalidad sino en hacer su trabajo.

El enmarcado es una forma de pensar, y por lo general muy sincera. Enmarcar no es una técnica tan retorcida como mentir, sino algo que todos de una u otra forma hacen.

Al prepararse para la posibilidad de la violencia policial, se debe esperar el choque de dos marcos conceptuales. En otras palabras, una lucha por la manera de interpretar lo que sucedió. Es importante tener en cuenta que la policía y sus partidarios están buscando cosas totalmente distintas a las tuyas. Si pudieras entender su perspectiva, podrías encontrar la manera de enfrentarla o contrarrestarla, por ejemplo, desarrollando formas creativas de enmarcar tu perspectiva de manera que atraiga a la población y socave o vuelva irrelevante el marco policial. Pueden ser útiles los conceptos como “libertad de expresión”, “democracia” y “derechos humanos”. También puede ser útil un eslogan o una imagen para presentar el marco propio.

Los manifestantes a menudo piensan que su perspectiva es obvia para los demás. Después de todo, están manifestándose por el interés de todos, a diferencia de los oponentes. Lo principal es darse cuenta de que tu perspectiva, sin importar lo noble que sea, no es obvia para los demás. Necesitas estar preparado para que la otra parte venda su propio punto de vista, en muchos casos debido a que sinceramente creen en él. Es muy útil recordar que nada es obvio para nadie. Incluso un asesinato brutal no necesariamente cuenta una historia por sí sola: debe ser interpretado.

Los canales oficiales

A menudo, los manifestantes tienen una actitud ambivalente frente a los canales oficiales. Si dichos canales, como los procedimientos de reclamo y los tribunales funcionaran bien, no habría necesidad de protestar. Por ejemplo, para detener una tecnología peligrosa o un desarrollo dañino para el medio ambiente, lo único necesario sería presentar una alegación fundada a los organismos gubernamentales que deben autorizar el proyecto y a partir de ahí se tomaría la decisión correcta. Sin embargo, los organismos y procesos para tratar los desarrollos de alguna u otra manera se corrompen, ya sea por influencia interna o por una ideología determinante que sirve a los grupos poderosos.

Debido a que a menudo los canales oficiales no funcionan, la gente protesta para dar a conocer sus puntos de vista. La protesta es un canal no oficial, y a menudo es un repudio a los canales oficiales.

Los manifestantes, la policía, o ambos, pueden seguir los canales oficiales. Lo más importante que hay que recordar es que los canales oficiales generalmente reducen la indignación pública. A veces se puede pensar que los beneficios valen este sacrificio. A veces no se tiene más alternativa que participar, por ejemplo, después de haber sido detenido. Si tu objetivo es incrementar la indignación pública sobre el problema por el que estás protestando, entonces deberías pensarlo en términos de movilización: lograr que más personas estén involucradas y activas.

Para prepararse en la relación con los canales oficiales, lo importante es pensar tus respuestas a diversas contingencias.

- Si la policía utiliza la violencia, ¿presentas quejas formales? ¿Llevarías a la policía ante un tribunal? Este tipo de opciones probablemente reducirán la indignación. Pero es mucho más poderoso el tener un plan para llevar la información sobre la violencia a una población mayor.
- Si la policía utiliza la violencia y esto le genera mala publicidad, entonces el gobierno, o la policía misma, pueden llevar a cabo una investigación. Una investigación traslada el problema de la violencia policial de la esfera pública —donde la población discute el tema— a una esfera formal basada en reglas y procedimientos. No puedes detener una investigación. Si alguna está en marcha, puedes hacer demandas.
- La investigación debe ser hecha por un organismo independiente, no por la policía o el gobierno.
- La investigación debe ser abierta, con procedimientos abiertos a los medios y a miembros del público.

Si la investigación es cerrada y la lleva a cabo la policía, lo más probable es que se trate de una fachada. Nadie sabe lo que está sucediendo, así que no tendrá publicidad. Algunas personas querrán esperar a escuchar los resultados. Mientras tanto la indignación se apaga.

Una investigación abierta ofrece más posibilidades de mantener la atención en el problema, gracias a la información de los medios sobre las audiencias. Aun así, no hay que asumir que esto es suficiente, debido a que la investigación podría apoyar a la policía o dar recomendaciones débiles. Se deberá intentar utilizar la investigación para generar apoyo para la causa.

Volviendo al punto de partida: estás planeando una protesta y necesitas estar preparado para la violencia policial. Si la policía no es violenta, no se planteará el problema de los canales oficiales. Pero si es violenta, entonces debes estar preparado para las posibilidades relacionadas con los canales oficiales.

Intimidación y recompensas

La posibilidad de que la policía ataque a los manifestantes funciona como un tipo de intimidación en sí y eso puede asustar a que la gente se una a la protesta. Después viene la detención y posibles formas de acoso individual durante el mismo y en la prisión. Posteriormente la policía puede seleccionar a ciertos manifestantes para darles un trato especial, por ejemplo, en cuanto a vigilancia, visitas y detenciones.

La mayor protección contra esos escenarios es prepararse para documentar y exponer los abusos. Prepararse para la intimidación es como prepararse para la violencia policial durante la manifestación. Por ejemplo, si después de la protesta, la policía selecciona a algunos activistas para vigilarlos y acosarlos, esto debe exponerse. Estos activistas necesitan comportarse bien, porque los comentarios o acciones irritables pueden dañar la credibilidad y ser utilizados como pretexto para las acciones de la policía.

Otra forma de prepararse para la intimidación es atraer a un mayor número de personas a la protesta. La gente se siente más segura si actúa en grupo. Por lo general, es menos probable que la policía ataque a un grupo grande que a uno pequeño. ¿Cómo atraer más participantes? Los métodos habituales incluyen atraer más gente al movimiento y diseñar una acción que sea atractiva. Si el miedo a la violencia policial es un factor importante, entonces vale la pena elegir un momento, un lugar y un enfoque que reduzcan el riesgo, por ejemplo, una ubicación prominente donde muchas personas que no estén participando puedan estar observando.

Con una gran cantidad de manifestantes en un mitin hay un riesgo mayor de que alguien use la violencia y proporcione una justificación para la violencia policial. Por lo tanto, es importante pensar otro tipo de acciones, por ejemplo, que las personas estén vestidas de verde, que canten canciones, o que saluden a extraños en la calle. Estas acciones parecen inofensivas pero pueden simbolizar solidaridad.

Las recompensas pueden reducir el incentivo de las personas para hacer algo contra la injusticia. La policía sabe que si se mantienen leales a sus mandos —lo que incluye adherirse al código de silencio, es decir, no hablar sobre los abusos cometidos por sus compañeros— es más probable que conserven sus trabajos y obtengan ascensos. Algunos manifestantes se convierten en informantes de la policía; o reciben pagos por sus esfuerzos.

Represalias

Tu grupo ha asumido un papel de liderazgo en la oposición a un político poderoso. Estás preocupado por las represalias.

Este es un ejemplo del problema general de ser atacados. Esto puede incluir ser objeto de vigilancia, de infiltración, de difusión de rumores, hostigamiento a sus miembros, confiscación de equipos, mensajes amenazadores, difamación en los medios, amenazas de auditoría, allanamientos y mucho más. Operan para hacer que tu grupo sea menos efectivo al dañar la reputación del grupo, asustar a sus miembros, hacerles perder el tiempo y sus esfuerzos al tener que defenderse, y causando disenso entre sus miembros y partidarios. ¿Cómo prepararse de tal manera que se pueda evitar el ataque y hacer que los atacantes deseen no haber comenzado nunca?

Encubrimiento

Algunos ataques se hacen abiertamente, como cuando los políticos critican al grupo en la televisión. Es fácil lidiar con eso y de hecho puede ser benéfico al darle más visibilidad al grupo.

Sin embargo, otros ataques pueden hacerse de manera que el atacante y sus métodos permanezcan ocultos. Para contrarrestar dichos ataques, a veces es efectivo documentar y exponer los ataques.

- Si se reciben mensajes amenazantes, hay que obtener copias de ello y decirle a la gente lo que está sucediendo. Si los mensajes vienen por correo electrónico es más fácil guardarlos. Si recibes llamadas amenazantes o abusivas, hay que invertir en tecnología para grabar las siguientes llamadas similares. De igual forma, si se reciben amenazas verbales cara a cara hay que grabarlas. Cuando se tiene evidencia sólida, se puede hacer un registro de hechos (una declaración escrita, una grabación o incluso video) y distribuirlo con cualquiera que esté interesado a través de distintos miedos. Es importante publicar las amenazas siempre y cuando los partidarios no estén demasiado asustados por esta información. Necesitas mostrar que no estás intimidado, sino que, por el contrario, estás preparado para enfrentarte a las amenazas.
- Si existe la posibilidad de un ataque a través de un intermediario, necesitas averiguar quién está detrás de la acción. Por ejemplo, imaginemos que la policía recibe instrucciones de un político para hacer un allanamiento a tus oficinas. ¿Tienes contactos dentro de la policía, o entre los políticos, que te permitan conocer lo que hay detrás? Cuantos más informantes tengas que apoyen tu causa más difícil será para los oponentes el permanecer invisibles u ocultar la responsabilidad por sus acciones.
- Los rumores pueden ser un poderoso medio de ataque, en parte porque nadie asume la responsabilidad de haberlos iniciado. Los rumores pueden ser por asuntos financieros, sexuales, ideológicos o de otra índole. Por ejemplo, el rumor puede ser que tienes vínculos con una organización te-

terrorista. ¿Qué puedes hacer para exponer la invención de rumores? Esto puede ser difícil y delicado. Si parece tomarte en serio los rumores, por ejemplo al dar una refutación lógica, puedes darle mayor credibilidad. Un diferente tipo de respuesta es burlarse del rumor, por ejemplo, utilizando imágenes o juegos de palabras que resalten lo absurdo de las acusaciones.

- Si anticipas ciertos tipos de ataques, como golpizas o incendios provocados, hay que pensar cómo exponerlos. Esto es similar a cuando se prepara la exposición de la violencia policial, excepto que hay más posibilidades.

Juego de rol de ataque

Si tu grupo ha sido atacado previamente y prevés más ataques, entonces la planificación definitivamente vale la pena. Una cosa que puede hacerse es prepararse para la repetición de un ataque previo, de modo que si vuelve a ocurrir, puedas tener pruebas para exponerlo públicamente.

Para prepararse para otro tipo de ataques, se pueden asignar dos o tres miembros para que simulen que son atacantes e imaginar las formas de atacar a tu grupo. Luego, todos se dividen en equipos para trabajar las respuestas a cada uno de estos ataques imaginarios.

Si los ataques son frecuentes, puede valer la pena realizar juegos de roles para responder a ellos. Sería como hacer simulacros: hacer todo lo que se haría en un ataque real y después analizar lo que sucedió y utilizar la experiencia para prepararse mejor.

Devaluación

La reputación de tu grupo puede ser atacada de muchas maneras. Un político podría hacer afirmaciones despectivas y los medios podrían publicar historias perjudiciales. Se pueden hacer afirmaciones sobre supuestas conexiones terroristas, tratos corruptos, prácticas peligrosas, malos comportamientos sexuales y todo tipo de cosas.

Puedes prepararte para varios tipos de respuestas.

1. Ignorar las afirmaciones debido a que son absurdas. Nadie las creerá.
2. Responder racional y objetivamente con documentos y testimonios.
3. Contraatacar, por ejemplo, señalando las maliciosas motivaciones de los oponentes.
4. Burlarse de los ataques.

1. Ignorar las afirmaciones

Se podría pensar que este tipo de afirmaciones son tan absurdas que nadie las creería. No se necesita mucha preparación para esta respuesta. ¿Pero cómo saber que eso es lo más adecuado? Podría valer la pena hacer una pequeña encuesta entre los partidarios y otros (neutrales) para conocer acerca de la reputación del grupo y sus puntos fuertes y débiles. Si descubres que ya hay algunas inquietudes, por ejemplo sobre ciertas posiciones o acciones llevadas a cabo por el grupo, puede ser revelador de áreas de vulnerabilidad. Estas podrían ser las áreas donde es importante responder.

2. Responder racional y objetivamente con documentos y testimonios

Puede haber datos disponibles que sirvan para contrarrestar el ataque y que podrían utilizarse para un comunicado de prensa, un sitio en internet, una lista de correos o cualquier otro medio posible en el que responder. Para estar preparado, tu grupo necesita tener personas que sepan lo suficiente sobre los temas y el grupo para preparar una respuesta. Se necesita tener personas con habilidades para escribir y hablar, para que puedan comunicar la respuesta. Es útil tener partidarios en lugares clave que puedan hablar en tu nombre.

Por ejemplo, si conoces comentaristas de los medios que apoyan la lucha, entonces hay que asegurarse de que conozcan lo suficientemente al grupo para poder rechazar las falsas afirmaciones y proporcionar hechos. Si hay personas prominentes que lo apoyan (por ejemplo, miembros respetados de la comunidad) hay que asegurarse de que estén bien informados de lo que se dice y hace. Averigua quiénes podrían hablar en tu nombre. También podría haber personas que no apoyan pero que creen en lo justo y estén dispuestos a desafiar las críticas basadas en mentiras y tergiversaciones. Sus declaraciones serán especialmente poderosas porque se percibirán como menos interesadas.

Si estás bien preparado, entonces el ataque podría beneficiar al grupo, movilizándolo a todo tipo de personas en tu defensa. Solo hay que recordar que necesitan saber lo suficiente sobre tu grupo para poder contrarrestar las afirmaciones falsas.

3. Contraatacar

La idea aquí es llevar la atención a los atacantes, mostrando sus motivos ocultos, mentiras, conflictos de interés, comportamiento corrupto y otros defectos. Para prepararse para la táctica de contraataque se puede elaborar un “archivo sucio” —una colección de información que pueda dañar a los oponentes— y encontrar la forma de dar a conocer las afirmaciones. Por ejemplo, puedes conocer personas que tengan algún reclamo en contra de tus oponentes y que estén dispuestos a hablar.

Este puede ser un poderoso enfoque, pero se necesita pensar cuidadosamente si es la mejor manera de proceder. Una desventaja es que puedes ser visto como el atacante en lugar de la víctima del ataque. En lugar de ser puramente una víctima de políticos inescrupulosos, la gente simplemente puede percibir que los abusos provienen de ambos lados y, por lo tanto, pensar que el “todo vale” más precisamente se refiere a que las tácticas desagradables son aceptables.

Si los oponentes tienen más recursos y están dispuestos a utilizarlos, puede ser mejor evitar el contraataque. Por otro lado, si la mayoría de la gente cree que los oponentes son corruptos, entonces no hay que preocuparse demasiado y no necesitas llevar a cabo un contraataque porque muchos ya lo estarán haciendo por ti.

4. Burlarse de los ataques

Se puede utilizar el humor para desactivar los ataques. Esto puede hacerse a través de chistes, falsos comunicados de prensa, disfraces o trucos de protesta.

En el año 2000, el movimiento activista *Otpor* sufrió la represión del régimen serbio liderado por Slobodan Milosevic. El régimen decía que los miembros de *Otpor* eran terroristas, fascistas y drogadictos. Un dibujante hizo una imagen satírica de *Otpor* como un niño pequeño dibujando un puño cerrado, el símbolo de *Otpor*, sobre el pavimento mientras era amenazado por grandes caricaturas de Milosevic y otros líderes serbios. *Otpor* utilizó la caricatura en folletos que juxtaponían la imagen inocente con marcas del gobierno.¹⁰

Al utilizar el humor, se manda un mensaje de que las afirmaciones sobre tu grupo no se toman en serio: simplemente son ridículas. Esto le dificulta al atacante el continuar con las afirmaciones, porque a la gente solo le recordaría lo ridículas que son.

El gran desafío es idear técnicas humorísticas que tengan resonancia entre los partidarios e incluso los oponentes. Si el humor es visto como demasiado desagradable, podría parecer un contraataque. El sarcasmo puede ser malinterpretado como algo serio. Para estar preparado para burlarse de los ataques, se tiene que practicar previamente, pensando en formas de responder alegremente. Se podría incluso elaborar algunas ideas para acciones que se puedan utilizar haya ataques o no.

Reinterpretación

Los atacantes pueden mentir sobre lo que están haciendo o las razones para ello, pueden decir que lo que está sucediendo no es significativo, culpar a otros por

¹⁰Majken Jul Sorensen, “Humour as a serious strategy of nonviolent resistance to oppression,” *Peace & Change*, Vol. 33, No. 2, April 2008, pp. 167–190.

cualquier problema y presentar su propia perspectiva con todo lo que ello significa. Para prepararse, es necesario contar con personas de tu lado y que estén familiarizadas con los hechos, tener una clara idea de la visión del mundo por parte de tu grupo y que tengan la capacidad para comunicarse con públicos relevantes. Necesitas ser capaz de respaldar todo lo que tu gente dice.

Por ejemplo, si hay un allanamiento en tus oficinas y tus computadoras son confiscadas, la policía podría decir que fue un chequeo de rutina y que no se llevaron nada (también podrían decir que la redada fue por un tema de drogas, una afirmación que se ajusta mejor al concepto de devaluación). Si tienes evidencias en video de que la policía se llevó computadoras, se puede exponer la mentira. Si hay algún informante que diga que algún político ordenó el allanamiento, entonces se puede exponer otra mentira. Se puede decir que el allanamiento es un escandaloso asalto a la democracia y a la libertad de expresión.

La confiscación de las computadoras es un asunto serio y se debe estar preparado. Esto implica una planificación independiente del análisis del acto contraproducente.¹¹

Los canales oficiales

Cuando tu grupo se encuentra bajo ataque, es probable que diversas leyes y regulaciones estén siendo violadas. Es posible tener la tentación de presentar una queja de la policía ante el defensor del pueblo, o una demanda ante la corte por difamación, una queja ante la comisión de privacidad, solicitar un fallo del parlamento o utilizar algún proceso formal. Muchas veces estas opciones son útiles, pero probablemente reducirán la indignación.

Cuando se presenta una queja, estás confiando en que el sistema arregle el problema para proporcionar justicia. El problema es que, generalmente el proceso es muy lento, implica mucho tiempo y esfuerzo y a veces también dinero, requiere el uso de expertos como abogados e involucra muchos tecnicismos. De esta forma te desvías de la campaña.

Si los miembros de tu grupo quieren considerar este tipo de opciones, pídeles información sobre la tasa de éxitos de reclamos anteriores (a menudo la información no está disponible). Pídeles que contacten con otros grupos que hayan tenido reclamos similares anteriores y para saber cuánto tiempo, esfuerzo y dinero estuvo involucrado en el proceso. Pregúntales sobre el número de personas que se involucraron en el proceso de reclamación.

Muchas veces, los procedimientos de los canales oficiales son efectivos, pero hay un costo de oportunidad: hay cosas que no se hicieron debido a que se dedicó

¹¹ Para un acercamiento a Schweik Action Wollongong, "Safeguarding your group: a checklist," <http://www.bmartin.cc/others/SAWchecklist.pdf>.

todo ese tiempo y esfuerzo a los canales oficiales. Se debe pensar en lo que se podría hacer si el mismo tiempo y esfuerzo se dedicara a la campaña. Imagina si en lugar de escribir una presentación a un organismo gubernamental, se pusiera el mismo esfuerzo en escribir historias para movilizar el apoyo u organizar una acción.

Frente a la posibilidad de un allanamiento en tu oficina, hay que intentar utilizar el posible ataque para ganar un mayor apoyo. Invita a distintos miembros a pasar tiempo en la oficina. Instala cámaras. Realiza respaldos de la información. Deja que más personas sepan cómo funciona todo. Presenta a personas entre sí. Sí, el prepararse para un posible allanamiento podría ser una oportunidad para volverse más fuerte.

Intimidación

Si tu grupo es atacado, algunos miembros podrían asustarse. Podrían ser las personas atacadas o podrían estar preocupadas por ser las siguientes.

En esa preparación, los distintos miembros deben estar tranquilos. Una de las mejores maneras es pensar en los posibles escenarios, elaborar respuestas y planificar en consecuencia. Cuando las personas saben qué hacer, tienen menos miedo.

Algunas personas son fuertes en medio de una crisis. Son seguros, valientes e inspiradores. Algunos de estos líderes de crisis son veteranos; otros son jóvenes y nuevos en las campañas. El desafío para tu grupo es identificar a los líderes de crisis, prepararlos para la acción y aun así no decepcionarlos si nada sucede (no se necesita tener una crisis interna para dar una idea de la acción). A menudo los miembros del grupo tienen sus buenas razones para asustarse por un ataque: sus familias o medios de vida pueden estar en riesgo. Así que hay que pensar en las formas de que estén protegidos.

Si la intimidación es parte del ataque, hay que estar seguros al momento de documentar todo lo que suceda. Las amenazas, ataques y represalias serán vistas por muchas personas externas como algo injusto. Al documentar y exponer estas acciones se puede incrementar la indignación. Si estás bien preparado, realizas tus planes de manera correcta y, si tienes un poco de suerte, los atacantes desearían no haber actuado nunca.

Conclusión

Los tres ejemplos (denunciar públicamente la corrupción, el riesgo de la violencia policial y la posibilidad de represalias en contra de tu grupo) ilustran cómo hacer planes para prepararse frente a las amenazas. Puedes aplicar el mismo tipo de enfoque en todo tipo de otros problemas, como la censura en línea, el acoso sexual, las detenciones y las torturas. Lo principal es pensar lo que otros posiblemente

harán para reducir la indignación por sus acciones, y luego pensar lo que se puede hacer para asegurar que esto no sea efectivo.

Los métodos de encubrimiento, devaluación, reinterpretación, los canales oficiales y la intimidación son generales. Al participar en temas y campañas, aprenderás mucho sobre la información específica que es esencial para ser efectivo. Así que no confíes en una lista de reglas. Piensa por ti mismo y sé creativo.

Ser efectivo requiere aprendizaje de la experiencia. Se puede aprender de lo que te ha sucedido a ti y a tu grupo previamente. También es útil hablar con otros y descubrir qué les funcionó y qué no. ¿Qué preparativos marcaron la diferencia? ¿Cuáles fueron una pérdida de tiempo? Y asegúrate que los demás conozcan las lecciones de tu propia experiencia.

Capítulo 4: Ahora y después

Una injusticia está sucediendo ahora

- Un activista acaba de ser arrestado
- Manifestantes son golpeados por la policía
- Se está llevando a cabo vigilancia ilegal en contra de los ciudadanos
- El gobierno está haciendo falsas acusaciones de que los activistas son terroristas
- Personas están siendo torturadas
- Civiles están siendo asesinados mediante ataques aéreos

¿Qué se puede hacer? Mucho depende del contexto. Los activistas necesitan conocer las circunstancias políticas, la historia del problema, la situación de los potenciales aliados y posibles oponentes y su propia capacidad para movilizar la acción, y mucho más. No hay respuesta correcta a la pregunta sobre qué hacer.

El modelo del acto contraproducente puede proporcionar algunas pistas. Son solo ideas sobre lo que se puede hacer, que deben utilizarse en conjunción con tu entendimiento sobre lo que está sucediendo.

Si te has preparado cuidadosamente para lo que está sucediendo, entonces solo necesitas seguir los planes para reunir pruebas, movilizar partidarios, etc. Sin embargo, algunos acontecimientos realmente son inesperados: difícilmente te prepararías para ellos.

Tal vez hay algo de información pública sobre golpizas policiales o hay exposición mediática sobre corrupción gubernamental. Si estas causas te importan, es posible que desees tomar medidas. Puedes predecir que los perpetradores utilizarán algunos métodos para reducir la indignación. Puedes actuar para contrarrestar estas acciones.

Los cinco métodos habituales para aumentar la indignación son exponer la acción, reconocer el objetivo, interpretar los acontecimientos como injusticias, movilizar el apoyo, evitar los canales oficiales y resistir la intimidación. Pueden abreviarse como revelar, redimir, replantear, redirigir y resistir.

Revelar: exponer la acción

Exponer una injusticia es una técnica increíblemente poderosa. Si puedes revelar información, especialmente aquella que tenga repercusión entre la gente, genera-

rá una preocupación popular, que es la base para lograr un cambio. La exposición a veces es suficiente para detener una injusticia.

Por lo tanto es tentador divulgar la mayor cantidad de información posible y también lo más pronto posible. Sin embargo, siempre debes hacer una pausa para pensar en cómo ser más efectivo. Hay varios factores que considerar.

Consentimiento

Supongamos que una activista llamada Helen ha sido detenida sin ninguna justificación. Esto es intimidación, pura y simple. Estás preparado para una campaña publicitaria. Pero primero necesitas asegurarte de que Helen esté de acuerdo con esta campaña. Si ella te lo dijo de antemano, ese es el consentimiento que necesitas. Así que adelante. Este es uno de los aspectos de preparación previa. Si puedes hablar con ella y está de acuerdo, entonces continúa. Pero, ¿qué pasaría si ella dice que no? Entonces deberás respetar su petición (excepto tal vez en circunstancias excepcionales). Por ejemplo, puedes tener evidencia de que está siendo forzada a decir no, o que sin la campaña ella estaría en grave peligro.

Un problema diferente es cuando no puedes ponerte en contacto con Helen y no sabes qué es lo que quiere. Entonces deberás usar tu criterio, preferentemente después de consultar a la familia y amigos cercanos de Helen.

Helen podría tener buenas razones para negarse a la publicidad. Es posible que tenga miedo de recibir información despectiva sobre su liberación por parte de la policía, o no querer que su familia lo sepa, o estar preocupada por el impacto de la publicidad en su carrera. Se debe respetar su opinión, incluso si crees que la publicidad será lo mejor para ella. Es posible que solo sienta que no quiere ser, en esta ocasión, el centro de la campaña. ¡No todo el mundo lo quiere!

Si pudieras hablar con ella, le podrías presentar argumentos sobre lo valioso de la publicidad del caso. Si ella sabe acerca de las estrategias de manejo de la indignación estará en una mejor posición para hacer un juicio informado.

Calidad de la información

Tienes algunos informes preliminares sobre las golpizas, así que te apresuras a publicar un comunicado de prensa o informas a miles de partidarios a través de Facebook. ¿Pero qué pasa si los informes no son correctos? Entonces perderás credibilidad, especialmente como fuente de información de calidad. Así que tal vez sea mejor esperar a que los informes estén confirmados.

Si estás basando las acciones en la información, entonces necesitas asegurarte de que esta sea correcta. Imagínate llamar a miles de partidarios a las calles sobre la base de un informe falso.

A veces la información es correcta, pero no es convincente. Puedes tener informes de tortura de parte de corresponsales confiables que están involucrados

en una lucha de liberación. Confías en los informes porque conoces a los corresponsales. Pero si no hay testigos independientes, entonces la historia podría no ser aceptada. Esta situación podría cambiar con evidencia fotográfica. Las fotos o videos de la tortura pueden tener un gran poder de convicción.

¿Deberías esperar a tener más pruebas convincentes? Si confías en las pruebas, entonces puede ser útil publicitarlas. Si posteriormente obtienes pruebas más claras, ya no constituirán una sorpresa, pero proporcionarán un poderoso refuerzo. Por otro lado, si las pruebas iniciales no son claras o son confusas, entonces tal vez sea mejor esperar a disponer de mejores pruebas.

A fines de 2003, comenzaron a circular historias de la Cruz Roja y otros sobre torturas a prisioneros en Afganistán e Irak por parte de guardias de prisión estadounidenses. Esta información recibió cierta cobertura de los medios de comunicación pero tuvo poco impacto. Luego, a principios de 2004, aparecieron fotografías dramáticas de Abu Ghraib, creando una de las historias sobre derechos humanos de mayor impacto del año. En medio de toda la opinión suscitada, se supo por las primeras informaciones que la historia no había recibido demasiada atención hasta que se publicaron las fotos.

Ciclos mediáticos

Decides revelar información dramática sobre violaciones de los derechos humanos. Sin embargo, casi no hay cobertura en los medios debido a que ese mismo día hubo un gran terremoto. Todos los titulares fueron sobre el terremoto y tu historia fue enterrada.

No puedes predecir desastres naturales pero puedes predecir algún tipo de prioridad mediática, como pueden ser elecciones. Los grandes acontecimientos tales como los desastres naturales predominarán en la cobertura informativa por días, semanas o incluso meses.

Necesitas aprender sobre la forma en que los medios de comunicación tratan las historias. Algunos días de la semana y algunos momentos del día son mejores para los comunicados de prensa. Así que se debe aprender de las operaciones de los medios locales, nacionales e incluso internacionales para que puedas promover tu información de la mejor manera posible. Algunas veces será mejor esperar al momento adecuado.

Las redes sociales operan de forma distinta y no siempre de la misma manera que los medios de comunicación. Hay que aprender sobre los ciclos y prioridades para obtener una buena respuesta.

¿Revelación gradual?

A veces se cuenta con mucho material bueno para revelar. Puede ser mejor publicarlo de una vez para alcanzar el impacto máximo. Otra opción es revelarlo gra-

dualmente, para que la historia se mantenga por más tiempo. El impacto de la difusión de las revelaciones se muestra en la forma en la que algunos diarios publicaron las historias durante días o semanas en base a los documentos de WikiLeaks.

El punto básico aquí es pensar cómo ser eficaz en la divulgación de información. Algunas veces se tiene poco control sobre el proceso, pero cuando lo tienes, debes pensar en tus opciones. La exposición inmediata es muy tentadora, pero vale la pena esperar hasta el momento más oportuno, hasta obtener información mejor o hasta que las personas apoyen tus planes.

Redimir: reconocer el valor del objetivo

Mientras la injusticia se desarrolla, debes estar preparado para que la otra parte busque desacreditarte a ti, a tu grupo o a quién estés apoyando. Necesitas estar preparado para proteger tu reputación.

Tu comportamiento es crucial. Si eres acusado de ser un destructor loco, puede ser efectivo el comportarse con calma y vestirse respetuosamente. Tu comportamiento sensato y educado confundirá las afirmaciones y hará que tus atacantes parezcan los verdaderos locos.

Tu lenguaje es crucial. Si estás siendo sometido a abuso verbal, es tentador responder de la misma manera, utilizando una retórica virulenta. Puede que esto no importe, pero vale la pena pensar cómo tu lenguaje mantiene, y de hecho crea, tu imagen. Puedes decidir hablar de forma lógica y cuidadosa, o de forma emocional y apasionada, o con empatía y compasión. Mientras no contraataques tendrás una ventaja. Los estilos de expresión dependen mucho de los patrones y expectativas culturales y no hay una regla general para todas las situaciones. La cuestión clave es que tu estilo verbal puede desempeñar un papel importante para contrarrestar los intentos de devaluarte.

La evidencia de tu honestidad, desempeño o compromiso puede ser útil. Lo que tus partidarios digan es crucial. Si tienen evidencia de tu sinceridad y buenas obras, y responden abiertamente por ti, este será un apoyo muy poderoso en contra de los intentos de desacreditación.

Ejemplo

Scott Parkin, un activista no violento de Texas, visitó Australia en el 2005. Sin previo aviso fue arrestado en espera de ser deportado. Los funcionarios del gobierno australiano hicieron declaraciones que sugerían que Parkin estaba involucrado en una protesta violenta.

Iain Murray, un activista no violento australiano que planeaba reunirse con Scott para una sesión formativa esa mañana, organizó protestas en apoyo de Scott. Tuvo cuidado al referirse a Scott como un “amigo” y de enfatizar el com-

promiso de Scott con la noviolencia. En una protesta en apoyo a Scott, los manifestantes portaron máscaras, una táctica humorística que envió un mensaje acerca de Scott y su propio compromiso con la noviolencia. El cuidado de Iain en su lenguaje y comportamiento ayudó a contrarrestar los intentos de devaluación del gobierno australiano. Debido al uso astuto de los métodos por parte de Iain, y otros activistas, la detención y deportación de Scott generó mucha más atención y apoyo para la noviolencia de lo que hubiera ocurrido de otra manera. Las acciones del gobierno de Australia fueron contraproducentes.¹

Replantear: interpretar los acontecimientos como injusticias

Debes explicar lo que ha sucedido desde tu punto de vista. Esto es crucial, ya que los oponentes mienten, minimizan, culpan y enmarcan las cosas a su manera. Se podría pensar que la injusticia es obvia. Hay fotografías en la televisión. Todos vieron lo que pasó. Seguramente los hechos hablan por sí mismos. ¡Error! Los hechos nunca hablan por sí mismos. Necesitan ser interpretados. Lo que es obvio para ti podría ser percibido de forma muy distinta por otros.

Los oponentes pueden mentir. Debes contrarrestar esto al brindar información precisa y exponer las mentiras.

Los oponentes dirán que el problema no es tan importante: minimizarán las consecuencias. Debes continuar diciendo que es importante y que las consecuencias son serias.

Si se ponen a la defensiva, los oponentes pueden culpar a alguien, por lo general a alguna persona de bajo nivel. O pueden culpar a un líder, quien se convertirá en el chivo expiatorio de toda una política, haciendo recaer en él una culpa generalizada. Necesitas identificar quién es el responsable.

Lo más importante es que tus oponentes hablarán sobre los acontecimientos desde su propia perspectiva, utilizando lenguaje que aliente a las personas a pensar desde esa posición. Debes contrarrestar esto utilizando tus propios marcos. En cualquier tema, debes saber cuál es tu objetivo y si el tema actual es una buena oportunidad para promover tu perspectiva.

Redirigir: movilizar apoyo y evitar los canales oficiales

Si la indignación es lo suficientemente grande, el gobierno y otros grupos poderosos pueden establecer una investigación. O pueden traer algunos expertos para hacer declaraciones. O pueden decirle a los manifestantes que presenten sus reclamos ante un procedimiento policial o ante el defensor del pueblo, o presentar

¹ Brian Martin y Iain Murray, "The Parkin backfire," *Social Alternatives*, Vol. 24, No. 3, Third Quarter 2005, pp. 46–49, 70.

una demanda en los tribunales. O pueden decir que hay que esperar a las elecciones.

Lo que este tipo de respuestas tienen en común es la suposición de que los funcionarios, ya sea en tribunales, investigaciones, paneles de expertos u organismos gubernamentales, abordarán el problema y proporcionarán justicia. La mayoría de los funcionarios involucrados en estos organismos son bienintencionados: muchos están comprometidos con la justicia social. Pero los canales oficiales casi siempre son lentos, involucran todo tipo de reglas y regulaciones y dependen del uso de expertos, como abogados. Sacan el problema del dominio público y lo llevan a un campo de juego especial, que por lo general es ideal para agotar la energía de los movimientos de protesta.

Cuando un tema es candente, debes apuntar a promover la acción y cambiar los comportamientos y las políticas. Así que por lo general es mejor no abogar por los canales oficiales. Puede generar optimismo decir “queremos una investigación sobre la violencia policial” o “queremos que la ONU intervenga”, pero la realidad rara vez es tan satisfactoria.

Sin embargo, a veces el gobierno, la policía u otros organismos establecen canales oficiales. Digamos que se establece una investigación formal. ¿Cuál es la manera más efectiva de responder?

Opción 1: Participar en la investigación haciendo presentaciones, declarando y animando a otros a hacer lo mismo. Esto podría ayudar a producir mejores resultados. La desventaja es que la energía se desvía de las campañas públicas. Si la investigación produce recomendaciones débiles, el haber participado en la investigación le otorga mayor credibilidad.

Opción 2: Presionar para una mejor investigación. Las investigaciones internas (hechas por organismos como la policía o el gobierno) tienen más probabilidades de servir al *status quo*. Hay que exigir una investigación independiente. Las investigaciones cerradas (en las que las audiencias son confidenciales y no están abiertas al público) tienen más probabilidades de ser una fachada. Hay que exigir una investigación pública y abierta.

Opción 3: Infiltrar la investigación. Busca partidarios dentro de la misma, ya sea miembros del panel o personal de apoyo, que proporcionen información sobre el desarrollo de la investigación y cómo lidiar con ella de la mejor manera.

Opción 4: Ignorar la investigación. Continuar haciendo campaña como siempre y sin distraerse del objetivo.

Opción 5: Intentar desacreditar la investigación. Señala las debilidades de la investigación, tales como los estrechos términos de referencia, suposiciones engañosas, conflictos de interés y formas inadecuadas de llamar a testigos y recopilar información.

Opción 6: Realizar tu propia investigación. Una “Investigación popular” sobre la violencia policial podría tener audiencias públicas, recopilación de pruebas y declaraciones públicas.

Opción 7: Utilizar la investigación como una oportunidad de campaña. Siempre que se produzca un hecho significativo, realiza una manifestación o alguna acción. Los miembros que asistan a la investigación podrían recopilar información o llevar a cabo alguna acción. Se podría organizar un comentario continuo sobre el desarrollo de la misma, proporcionando una interpretación alternativa. Con esta opción, el objetivo es movilizar el apoyo. La investigación es un medio para lograrlo.

¿Cuál es la mejor opción? Depende de la situación. Lo más importante es discutir las diversas opciones y considerar la evidencia disponible sobre lo que funciona mejor. ¿Qué pasó con investigaciones anteriores? ¿Qué sabemos acerca de los miembros del panel? ¿Qué piensa el público?

Más tarde habrá otro momento para tomar decisiones: cuando la investigación finalmente dé a conocer sus conclusiones.

- Si las conclusiones no son lo que esperabas, habrá que cuestionarlas, y tal vez cuestionar también la imparcialidad de la propia investigación.
- Si las conclusiones son exactamente lo que esperabas, es posible que tengas que enfrentarte a un desafío mayor: lograr que las conclusiones se implementen. Muchas personas quizá piensen que “el problema se resolvió por las buenas recomendaciones” y no sientan la necesidad de hacer nada. Hay que estar preparados para continuar con la campaña.

En algunos casos raros, cuando todos esperan justicia luego de la investigación, las conclusiones débiles pueden reavivar la indignación.

Después de la golpiza a Rodney King de 1991, hubo un caso judicial contra cuatro de los policías involucrados. Todos esperaban que fueran condenados. Sin embargo, el jurado determinó que eran inocentes. La indignación por la justicia negada fue tan grande que estalló un motín en la zona de South Central de la ciudad de Los Ángeles que duró días. El motín resultó en más de 50 muertos y cientos de millones de dólares en daños a la propiedad. Más tarde, después de un segundo juicio, dos de los policías fueron declarados culpables y no se presentaron disturbios.

Resistir la intimidación

En medio de una injusticia, algunas personas tendrán temor a la protesta por los riesgos, ya sea por parecer insensatos, por perder su trabajo, o por ser detenidos, golpeados, torturados o asesinados. La intimidación es una poderosa táctica en contra de la protesta y debe evaluarse cuidadosamente.

Vale la pena recordar varios puntos.

- **Consentimiento.** Cualquiera que forme parte de la resistencia debe ser completamente consciente de los riesgos.
- **Participación.** Por lo general es más seguro protestar cuando hay más personas involucradas. (Una mayor participación, especialmente cuando participa una sección transversal de la población, da mayor credibilidad a la protesta, al menos si todos se comportan de forma que sea difícil de desacreditar).
- **Temerarios.** Algunas personas están dispuestas a asumir mayores riesgos. En muchos casos, los jóvenes toman la iniciativa. Es particularmente importante que entiendan los riesgos. Necesitan ser apoyados. Por otro lado, las acciones impetuosas pueden resultar contraproducentes. Las personas temerarias son valiosas para el movimiento de protesta. Su contribución debe utilizarse para obtener la mayor ventaja posible cuando sea necesaria y no para fines triviales.
- **Opciones.** Es útil tener diferentes formas de protestar. Algunas serán más riesgosas que otras. Si los peligros son grandes, puede ser bueno tener formas relativamente seguras de protestar, como el apagar las luces, golpear cacerolas o usar ropa de cierto color o estilo.
- **Visibilidad.** Para algunas personas, es más seguro resistir de forma abierta que mantener un perfil bajo. Si eres un disidente conocido y estás en riesgo de ser arrestado, cuantas más personas te rodeen será más seguro para ti, ya que habrá testigos si algo llega a ocurrir.

La intimidación puede ser una fuente de indignación. Así que debes intentar tener pruebas de la intimidación de buena calidad y muy convincentes y exponerlas a públicos receptivos. Si eres capaz de lograr esto, puedes hacer que los ataques sean contraproducentes.

Después

Después de que los acontecimientos lleguen a su fin, ¿hay algo que debas hacer?

Puede que los acontecimientos hayan terminado, pero la lucha contra la injusticia no ha terminado. La memoria, el significado y el impacto de los acontecimientos aún pueden ser motivo de disputa.

La golpiza de Rodney King ocurrió en 1991. En los siguientes años King ocasionalmente aparecía en las noticias, algunas veces por haber sido arrestado. En el 2003, David Horowitz, un destacado comentarista con opiniones de derecha, escribió un artículo en el que se refirió a King como un “patán autodestructivo”, un “vago patético” y un “criminal irresponsable”. ¿Por qué? Porque la golpiza de King seguía siendo un símbolo de la brutalidad policial. Horowitz, al denigrar a King, defendía a la policía frente a los críticos. La golpiza a King había terminado, pero su significado aún continuaba siendo discutido.

Una golpiza policial puede ser recordada u olvidada. Puede verse como una preocupación menor si la víctima, como King, es vista como una persona inferior. El procedimiento puede ser interpretado como algo correcto o como un abuso. Se puede considerar como apropiado o inapropiado por los tribunales u otros organismos. Las personas pueden sentirse libres de expresar sus opiniones, o de sentir temor.

En 1915, durante la Primera Guerra Mundial, los armenios, un grupo étnico minoritario en el Imperio Otomano, fueron expulsados de sus hogares por las tropas otomanas. Más de un millón murieron por inanición, agotamiento y masacres. Este hecho es ampliamente considerado como uno de los genocidios más significativos de ese siglo, pero no por el gobierno turco (el Estado sucesor del Imperio Otomano), que continúa afirmando que no se produjo ningún genocidio. Un siglo después de los acontecimientos, el gobierno continúa ocultando información sobre ello e intimidando a quienes los interpretan como genocidio. En otras palabras, el gobierno turco sigue utilizando métodos para reducir la indignación por la injusticia.

En este sentido, el genocidio armenio aún no ha acabado. Su significado, e incluso su propia existencia, continúan siendo cuestionados.

Al igual que la golpiza a Rodney King y el genocidio armenio, las luchas por el significado de los hechos pueden continuar por años e incluso décadas. Esto es especialmente real en algunos acontecimientos, como la vida de Jesús, la colonización europea o el Holocausto, que se integran en narrativas más amplias sobre el significado del mundo.

Por lo tanto, no es prudente suponer que debido a que los acontecimientos inmediatos han terminado, la lucha también lo ha hecho y está bien pasar a otros temas. Mantener los recuerdos, reconocer a las víctimas, desafiar las reinterpretaciones y cuestionar los veredictos injustos tiene una función importante. Los aniversarios de los acontecimientos —injusticias o campañas exitosas— pueden ser ocasiones para reavivar la preocupación y mantener la vigilancia sobre los problemas del futuro. Los eventos anuales del 6 de agosto, el aniversario del lanzamiento de la bomba atómica en Hiroshima en 1945, ayudan a mantener la preocupación por los peligros de las armas nucleares.

El análisis de los actos contraproducentes es una forma de mantener viva la memoria de la injusticia. Al exponer las técnicas utilizadas para gestionar la indignación, la memoria de la injusticia se protege frente a aquellos que prefieren ocultar la historia, denigrar a las víctimas e interpretar los acontecimientos como aceptables.

Capítulo 5: Preguntas y respuestas

Aquí hay algunas preguntas relacionadas con el modelo del acto contraproducente y sus posibles respuestas.

Las golpizas fueron terribles. Fue una injusticia grave. Pero ¿dónde estuvo la indignación? A nadie le importó. El modelo no funciona.

El modelo del acto contraproducente se refiere a las tácticas utilizadas por los perpetradores de la injusticia y las formas de contrarrestarlas. No dice que la gente esté necesariamente indignada por lo que piensas que es una injusticia.

¿Cómo sabes que a nadie le importó o se indignó? Tal vez hubo reclamos o protestas pero no escuchaste sobre ellas.

¿Has examinado las tácticas utilizadas por los perpetradores para reducir la indignación? Tal vez esa es la razón por la que las personas no sabían acerca de las golpizas o no pensaban que fueran importantes.

Antes de la invasión a Irak de 2003 hubo protestas masivas. Pero la invasión siguió adelante de todas formas. El movimiento por la paz no logró detenerla.

Pero de hecho, las protestas marcaron una gran diferencia. Demostraron que hubo una oposición masiva y ayudaron a desacreditar la invasión. Después de los ataques terroristas del 11 de septiembre de 2001, el apoyo mundial al gobierno de EEUU fue muy alto. La invasión de Irak desperdició esa buena voluntad. Las protestas tuvieron un peso importante en el cambio de la opinión pública.

Originalmente, Bush, Cheney y otros que impulsaban la invasión tuvieron expectativas de intervenciones futuras para imponer su voluntad en otros países como Siria e Irán. La franca oposición a la invasión de Irak fue uno de los factores que ayudó a descartar esos planes.

En los preparativos para la invasión, el gobierno utilizó los cinco métodos para reducir la indignación. Ocultó pruebas sobre la capacidad militar de Saddam Hussein, satanizó a Saddam como otro Hitler y lo implicó como responsable del 11 de septiembre, dio justificaciones falsas o dudosas para ir a la guerra (las supuestas armas de destrucción masiva de Saddam y sus conexiones con Al Qaeda), buscó el respaldo de la ONU (que no obtuvo) y amenazó y sobornó a los gobiernos en el Consejo de Seguridad de la ONU para apoyar la invasión. Sin protesta alguna, estos métodos habrían tenido éxito. Por ejemplo, si no hubiera habido ninguna pro-

testa, los gobiernos que formaban parte del Consejo de Seguridad podrían haber sucumbido a la presión del gobierno de los EEUU, llevando al Consejo a respaldar la invasión, lo que le hubiera otorgado mayor legitimidad y hubiera abierto la puerta a invasiones futuras.¹

¿Qué opinas de esta idea? Planearemos una acción que lleve a los activistas a ser golpeados e incluso asesinados. Eso generaría indignación y publicidad para nuestra causa.

La planificación para crear un acto contraproducente es posible, pero puede ser riesgoso. Cualquier evidencia o incluso especulación de lo que estás haciendo puede desacreditarte. Por lo tanto, animar a otros a que ataquen con la esperanza de que sea contraproducente raramente es aconsejable.

En vez de ello, puedes diseñar lo que se conoce como acción dilema, en la que realizas una acción y lo que haga el oponente será malo para ellos. Un ejemplo es la Flotilla de la Libertad a Gaza de 2010. Si el gobierno de Israel permitía que la flotilla llegara a Gaza, hubiera roto el bloqueo y mostraría la debilidad del gobierno. Pero si el gobierno israelí detenía a la flotilla, podría parecer injusto. Lo que ocurrió al final es que los comandos israelíes atacaron a la flotilla, resultando en nueve pasajeros asesinados y otros golpeados y arrestados, lo que supuso un acto masivamente contraproducente para el gobierno de Israel. Sin embargo, los organizadores de la flotilla no *esperaban* el ataque israelí, no hubiera sido ético planear la muerte y lesiones graves de las personas. Los organizadores hicieron los preparativos para este tipo de desenlaces, pero el gobierno israelí tuvo otra opción. Una acción dilema obliga al oponente a elegir.

Las acciones dilema deben prepararse cuidadosamente, de lo contrario los ataques no serán contraproducentes. Hubo publicidad masiva sobre la flotilla. Pero supongamos que algunos activistas van a una frontera esperando ser asesinados. Si nadie sabe sobre eso, o saben a qué van a la frontera, entonces las muertes no serán contraproducentes. La preparación es absolutamente crucial.

Imagina que algunos activistas se oponen a las minas terrestres y deciden caminar por un área minada. Algunos quedan mutilados o terminan muertos. ¿Sería contraproducente para los fabricantes y usuarios de minas terrestres? Difícilmente. Los activistas probablemente serían vistos como torpes o estúpidos, debido a que los oponentes (los que apoyan las minas terrestres) razonablemente no pueden hacer nada al respecto.

El modelo del acto contraproducente presta demasiada atención a las tácticas. Necesitamos tener una buena estrategia a largo plazo.

¹ Brian Martin, "Iraq attack backfire," *Economic and Political Weekly*, Vol. 39, No. 16, 17–23 April 2004, pp. 1577–1583.

Ciertamente, el modelo del acto contraproducente se ocupa de las acciones tomadas a corto plazo. Y es cierto que la estrategia es importante. Así que echemos un vistazo a la conexión.

La estrategia puede pensarse como un plan para alcanzar una meta, teniendo en cuenta las circunstancias, los recursos, los aliados, etc. Las tácticas pueden pensarse como las acciones emprendidas en el contexto de la estrategia. Entonces, la pregunta clave no es si hay demasiado enfoque en las tácticas, sino si las tácticas usadas son compatibles con la estrategia.

El modelo del acto contraproducente contiene algunas suposiciones implícitas sobre la estrategia, la más importante es que es valioso movilizar el apoyo a través de las pasiones de las personas en contra de la injusticia. Si tu estrategia es compatible con ese supuesto, entonces no hay problema.

Supongamos, en aras de la argumentación, que algunos activistas de tu lado están tan frustrados con la falta de progreso que deciden utilizar la agresión en contra de los oponentes, tratándolos de mala manera o haciéndolos enojar. Si este es tu enfoque, entonces no debes utilizar el modelo del acto contraproducente, ya que este sugiere una dirección completamente distinta.

Tal vez tu estrategia sea hacer lo que sea que te haga sentir bien. Así que si quieres vestirme de guerrillero, gritar insultos a extraños o armar líos en restaurantes, adelante, pero no uses el modelo del acto contraproducente, ya que este trata de movilizar apoyo, no de hacerte sentir bien. Sin embargo, deberás encontrar la manera de sentirte bien mientras utilizas el modelo.

La estrategia es de vital importancia. Pero para la mayoría de activistas, la estrategia no es tan emocionante. Hacer las cosas sí lo es. De modo que, si te importa la estrategia, deberías pensar en qué enfoques de las tácticas para la acción son los más compatibles con una estrategia eficaz. Si el enfoque contraproducente es adecuado, ayuda a otros a entenderlo. Si no lo es, entonces haz otra cosa.

A veces hacemos cosas que reducen la indignación. Ocultamos cosas y proferimos insultos. ¿Eso significa que somos perpetradores?

Es importante separar las dos cosas: 1. Las cosas que son vistas como injustas, como golpizas o masacres; 2. Los métodos para reducir la indignación hacia cosas vistas como injustas.

Si estás golpeando a la gente o disparándoles, definitivamente eres un perpetrador de los ataques. Es probable que otros te vean como un problema.

Imagina que te unes a una acción de protesta y la policía te golpea gravemente. Por motivos personales decides no contárselo a nadie. Tal vez no quieres que tu familia o tu jefe sepa que estabas manifestándote. Entonces habrás contribuido al encubrimiento. Eso no significa que eres el perpetrador. Significa que no has

expuesto la golpiza y probablemente la indignación sea menor que si hubieras actuado de otra forma. Es tu decisión.

Imagina que te unes a una protesta y le gritas consignas desagradables a la policía. ¿Eres un perpetrador? Sí, pero no solo por gritar consignas desagradables. Esto no es tan grave como una golpiza brutal. El principal problema es si gritar esas consignas es una buena táctica. Podría hacer que algunos observadores piensen que la golpiza estaba justificada.

Cuando alguien te desafía y te dice, acusatoriamente, “estás encubriendo”, o “estás utilizando los canales oficiales”, puedes responder, “¿cuál es el problema?” Estás utilizando métodos para reducir la indignación, pero puedes tener tus buenas razones.

Cuando alguien dice, “estás utilizando la intimidación”, debes considerar su reclamo con cuidado. Si lo que estás haciendo amenaza a otros, tal vez estás haciendo algo malo. Por otro lado, tal vez son perpetradores poderosos y tú estás utilizando la acción no violenta para desafiar sus acciones. Pueden estar en desacuerdo con tu punto de vista o pensar que la desobediencia civil es una amenaza peligrosa para el orden social y eso los haga sentirse amenazados.

Los métodos que reducen la indignación no son automáticamente malos. Cada caso debe considerarse individualmente. Así que, cuando se utilicen etiquetas (como “encubrimiento” e “intimidación”), asegúrate de ver lo que realmente está pasando.

Estoy en un grupo a punto de embarcarse en una campaña que creo que, en base a mi experiencia, está mal dirigida. Mis ideas están de acuerdo con el modelo del acto contraproducente. ¿Cómo puedo usar el modelo para alentar a los miembros a apoyar un enfoque con más posibilidades de lograr los objetivos del grupo?

Puedes intentar iniciar una discusión sobre las opciones para el grupo. Puedes decir: “El modelo del acto contraproducente sugiere que será mejor evitar los canales oficiales. Tal vez debamos pensar en esto antes de continuar.” Muchas veces la discusión es muy valiosa.

Necesitas estar abierto a otras ideas. Necesitas escuchar, así como presentar tu punto de vista. Tal vez el modelo del acto contraproducente esté mal en este caso, u otras consideraciones son más importantes.

Sin embargo, si has escuchado, discutido y argumentado una y otra vez, pero los otros intentan continuar, aquí hay algunas posibilidades.

- Pídeles pruebas de otras campañas para saber que su plan funcionará.
- Haz una predicción sobre lo que sucederá. Escríbela. Si tu predicción se hace realidad, puedes decir: “¡Se lo dije!” (aunque probablemente esto no te haga muy popular).

- Sugiere hacer un pequeño experimento para probar distintos métodos antes de empezar la campaña principal.
- Pregúntales qué pruebas les harían cambiar de opinión. Si no pueden pensar en ninguna, sabrás que las motivaciones o las creencias profundas son más importantes que la evidencia.

Después de esto quizá adviertas que simplemente no están escuchando. Tal vez piensan que eres un fastidio por seguir cuestionando la campaña a la que están comprometidos. ¿Entonces qué?

Opción 1. Únete a la campaña. Haz lo que puedas para ayudar a que tenga éxito. Algunas veces es más importante trabajar como grupo y fracasar que ser eficaz en el corto plazo pero que luego el grupo se disuelva debido a desacuerdos y disputas internas. En el largo plazo, trabajar juntos puede ser la mejor opción. Tal vez todos aprendan de los fracasos (¡o tal vez no!).

Opción 2. Sabotea sus esfuerzos porque están gravemente equivocados. Esta es una mala opción. El solo hecho de pensarla sugiere que has perdido la perspectiva y necesitas apartarte.

Opción 3. Deja el grupo y únete a otro, o crea el tuyo propio. O simplemente trabaja solo. ¡No más desacuerdos!

Capítulo 6: Ejercicios

Puedes trabajar en los siguientes ejercicios de forma individual o en grupo. En un taller, varias personas o grupos pueden trabajar simultáneamente en un ejercicio comparando sus respuestas.

1. Analizar una injusticia

Elige una injusticia que tú, o alguien en tu grupo, conozca mucho. Podría ser desde una experiencia personal, como el bullying en la escuela, a un estudio, como el Holocausto, o una campaña sobre algún problema, como los niños soldado.

- (a) Escribe los métodos utilizados por los perpetradores para reducir la indignación en las cinco categorías de
 - Encubrimiento
 - Devaluación
 - Reinterpretación
 - Canales oficiales
 - Intimidación.
- (b) Escribe los métodos realmente utilizados por los objetivos para aumentar la indignación en las cinco categorías de
 - Revelar (exponer la acción)
 - Redimir (reconocer el objetivo)
 - Replantear (interpretar los acontecimientos como injusticias)
 - Redirigir (movilizar el apoyo y evitar los canales oficiales)
 - Resistir (resistir la intimidación)
- (c) Escribe la fuente de tu información o conocimiento sobre cada uno de estos métodos, por ejemplo la observación, conversaciones, noticieros, clases, o libros de historia.
- (d) Escribe cómo podrías conocer más sobre los métodos utilizados.
- (e) Escribe los métodos que *podrían* ser utilizados por los objetivos para aumentar la indignación (incluso si para entonces no se han utilizado).
- (f) Piensa o discute si clasificar los métodos ayuda a entender lo que pasó con respecto a la injusticia.

2. Estudiar un artículo sobre un acto contraproducente

Elige un artículo que utilice el análisis del acto contraproducente.¹

- (a) Escribe un breve resumen sobre las ideas clave en el artículo, que podría ser una lista de métodos para reducir e incrementar la indignación.
- (b) Evalúa el análisis. ¿Cómo se utiliza la evidencia? ¿Los métodos se clasifican con sensatez? ¿Está bien respaldada la conclusión? ¿Qué cambiarías para hacer el artículo más riguroso, informativo o persuasivo?
- (c) Examina el estilo del artículo. ¿Es académico o popular? ¿Está claramente expresado? ¿Utiliza una narrativa (historia) o alguna otra forma de presentar la información? ¿Qué cambiarías para hacer el artículo más adecuado para unos destinatarios específicos, por ejemplo, niños en edad escolar o veteranos militares?
- (d) Lee otro artículo sobre el mismo tema, uno que no utilice el análisis del acto contraproducente, por ejemplo de un informe de noticias. ¿Hay alguna información nueva que pueda incorporarse al artículo de análisis del acto contraproducente? ¿Hay alguna información que contradiga el análisis del acto contraproducente? ¿El nuevo artículo revela métodos que no se ajustan fácilmente al modelo contraproducente?

3. Haz un comentario

Busca la oportunidad de comentar un artículo o noticia relacionada con la injusticia, por ejemplo, un blog o artículo en línea. Publica un comentario utilizando ideas del modelo del acto contraproducente. Por ejemplo, puedes comentar de qué modo la acción fue contraproducente, cómo se está usando la devaluación, o qué tipo de marco se ha adoptado. (No es necesario mencionar el modelo del acto contraproducente. Simplemente señala las tácticas o consecuencias). Mira los comentarios posteriores para ver si alguien responde a lo que dijiste. Intenta hacer comentarios que estimulen las respuestas positivas y un debate más informado.

4. Escribe un análisis del acto contraproducente

Los siguientes pasos son sugerencias. Modifícalos para adaptarlos a tus necesidades.

- (a) Elige un tema del que ya sepas algo, o lee uno o dos artículos básicos.
- (b) Elige un formato, por ejemplo, un artículo, una presentación o un póster.
- (c) Escribe un primer borrador solo con tu conocimiento, sin consultar ninguna fuente.

¹ Para muchos ejemplos, ver "Backfirematerials," <http://www.bmartin.cc/pubs/backfire.html>

- (d) Lee o verifica varias fuentes adicionales, modificando tu borrador mientras avanzas, revisando y editándolo durante el proceso.
- (e) Cuando el borrador sea razonablemente coherente y esté pulido, dáselo o preséntaselo a una o dos personas inexpertas, animándoles a hacer preguntas y comentarios. Haz revisiones.
- (f) Entrega o presenta el borrador a algunas personas que conozcan sobre el tema. Haz revisiones basadas en sus comentarios.
- (g) Si tanto los expertos como los no expertos piensan que lo que has hecho es satisfactorio, entonces puedes utilizar o presentar tu análisis. Si no, repite el ciclo de los pasos d a f.

Un consejo: comienza por algo pequeño para poder terminarlo en un tiempo razonable. Cuando ganes más experiencia, podrás abordar un proyecto más grande.

5. Planifica un ataque

- (a) Imagina un posible ataque, por ejemplo, algo que sea dañino para ti, para tu grupo o para alguna persona o grupo que te importe.
- (b) Escribe las cosas que el atacante podría hacer para reducir la indignación por el ataque.
- (c) Escribe cómo tú, tu grupo, o alguien más podrían aumentar la indignación.
- (d) Escribe las formas más importantes para prepararte para el ataque.
- (e) Decide cuándo, dónde y cómo ocurrirán estos preparativos.
- (f) Si la preparación es algo que puedas hacer personalmente, ¡entonces hazlo! Si otros necesitan actuar, elabora un plan para alentarlos a que lo hagan.

6. Practica un juego de tácticas

Para este ejercicio es útil contar con dos o más personas.

- (a) Divídanse en dos equipos, un equipo de ataque y otro de defensa. Decidan el tipo general del ataque.
- (b) Naturalmente, el equipo de ataque pensará en formas creativas de atacar, incluyendo formas para reducir la indignación. El equipo de defensa imagina formas de prepararse para contrarrestar el ataque y aumentar la indignación.
- (c) Los equipos comparan sus ideas.

Dependiendo del supuesto, el equipo de defensa podría esperar a escuchar los planes del equipo de ataque, o ambos equipos podrían prepararse simultáneamente.

7. Haz predicciones

Mira las noticias y elige una historia destacada que involucre posibles actos indebidos de un grupo poderoso. Los ejemplos de 2011 incluyen ataques a manifes-

tantes egipcios, el escándalo de escuchas ilegales que involucró a News Corporation y los cargos contra el fundador de WikiLeaks, Julian Assange.

- (a) Mientras la historia se desarrolla, haz predicciones sobre el tipo de métodos utilizados por el grupo poderoso para reducir la indignación.
- (b) Busca mas información de diversas fuentes, o espera por más revelaciones y fíjate si tus predicciones fueron correctas.

8. Ten una conversación

A veces te encuentras con personas que están muy involucradas en la oposición a una injusticia. Pueden trabajar en un centro de crisis por violación, o una campaña que aborda temas ambientales o ser miembros activos de Amnistía Internacional. Si tienes la oportunidad de hablar con ellos por un tiempo, pregúntales sobre el tema que abordan utilizando categorías del acto contraproducente. Presentamos a continuación algunas preguntas posibles en las que por “ellos” nos referimos a los oponentes, ya sean violadores, compañías contaminantes o gobiernos represivos.

- ¿Ellos ocultan información sobre sus actividades?
- ¿Tratan de devaluar a sus objetivos?
- ¿Mienten sobre lo que han hecho? ¿Minimizan su importancia? ¿Ven las cosas desde un punto de vista completamente diferente?
- ¿Con qué grado de eficacia funcionan los procesos formales como los organismos gubernamentales y los tribunales para solucionar el problema?
- ¿Utilizan amenazas y ataques para intimidar a las personas?

9. ¡Inventa tu propio ejercicio!

Apéndice: Los escudos humanos y el acto contraproducente preventivo

JørgenJohansen

Cuando las personas utilizan su propia presencia física para proteger posibles objetivos, como edificios, son llamados “escudos humanos”. La idea es que si ciudadanos “inocentes” o “respetados” permanecen cerca de un posible objetivo, el oponente dudará en su ataque debido a la posibilidad de un efecto contraproducente.

Objetivos humanos

Los civiles que protegen a otros civiles se suelen llamar “guardaespaldas desarmados”. Las organizaciones como Fuerza de Paz Noviolenta y Brigadas Internacionales de Paz patrocinan y apoyan a voluntarios que sirven como escudos humanos para activistas que se encuentran bajo amenaza por parte del Estado, grupos guerrilleros, mafias o paramilitares. Dichas organizaciones tienen un gran historial de trabajo efectivo.¹ En las pocas ocasiones en las que los guardaespaldas desarmados fueron atacados, la historia bien documentada y respetada de su grupo dificultó la posibilidad de ser devaluados o intimidados.

Una de las actividades principales de estos grupos es documentar lo que están haciendo de modo que resulte difícil a los atacantes encubrir cualquier daño causado. Dichas organizaciones tienen un sistema bien desarrollado para distribuir información sobre sus actividades. Debido a que las personas respetadas están directamente involucradas en el proceso o funcionan como embajadoras del mismo, es difícil que se pueda reinterpretar lo que se ha hecho a través de la mentira, la culpa o de un nuevo marco.

¹ Liam Mahony y Luis Enrique Eguren, *Unarmed Bodyguards: International Accompaniment for the Protection of Human Rights* (West Hartford, CT: Kumarian Press, 1997).

Edificios e infraestructura

En situaciones de guerra, las personas a veces son usadas como escudos para proteger edificios e infraestructuras.

Cuando la OTAN comenzó a bombardear Serbia el 24 de marzo de 1999, cientos de activistas locales e internacionales acudieron enseguida a los puentes de Belgrado, Grdelica y Nova Sad, y otras ciudades, con el fin de evitar que fueran destruidos por las bombas. Algunos de los extranjeros procedían de países cuyos ejércitos participaban en los bombardeos. Debido a que se encontraban presentes distintos medios internacionales, los comandantes de la OTAN evitaron atacar los puentes con las personas que ahí se encontraban. Muchas otras infraestructuras fueron destruidas, pero los puentes se salvaron.

En enero de 2003, antes de la inminente invasión a Irak, 30 escudos humanos voluntarios dejaron Londres para quedarse en Bagdad antes de que fuera bombardeada. Durante el viaje en autobús a través de Europa, recogieron muchos activistas, llegando a alcanzar la cifra de 500 personas que querían proteger a Irak de los bombardeos. Decidieron quedarse en dos plantas de agua, dos plantas de energía, un silo de alimentos, una instalación de comunicaciones y una refinería de petróleo.² Su objetivo era evitar los ataques al hacer saber que estarían viviendo cerca o dentro de esas instalaciones. En 2003, solo uno de esos lugares fue bombardeado: la instalación de comunicaciones, un día después de que el escudo humano se marchara.

Naturaleza

Algunas luchas contra la deforestación han utilizado la técnica de los escudos humanos para proteger los árboles. En la India, las mujeres del movimiento Chipko, en Garhwal Himalaya, comenzaron a “abrazar árboles” en los años setenta, cuando los taladores llegaron a cortarlos. El primer ejemplo de este tipo de acción se remonta a 1731, cuando AmritaDevi llevó a cientos de personas a proteger los árboles de su comunidad.

Los activistas ambientales modernos han desarrollado estas acciones aún más. Algunos de ellos viven semanas enteras en árboles para dificultar que las compañías forestales los corten. Otros han enterrado sus cuerpos, con la cabeza afuera, en hoyos profundos de los caminos forestales para evitar que los transportes madereros saquen la madera del lugar. Para que los grandes camiones puedan pasar, deben pasar por encima y matar a los activistas. Algunas de estas campañas han sido exitosas; otras siguen en marcha.

² <http://www.humanshields.org>

Conclusión

Estos tres tipos de escudos humanos usan el efecto contraproducente de forma preventiva. Deliberadamente se ponen en situaciones de gran riesgo y esperan que la publicidad adversa de que sean heridos o terminen muertos sea demasiado grande para las personas en el poder. Aunque este tipo de técnica no garantiza que funcione, una preparación cuidadosa puede mejorar la probabilidad del éxito. Los activistas planean sus acciones para que los detentadores del poder enfrenten grandes dificultades cuando intenten evitar la indignación popular.

1. A través de documentación bien preparada y de una difusión efectiva, los activistas dificultan al oponente el encubrimiento de atrocidades.
2. Tratan de involucrar a personas respetadas para reducir la devaluación del grupo que lleva a cabo las acciones.
3. Con un buen acceso a los medios de comunicación tradicionales, así como también a los medios alternativos, limitan las opciones para que sus oponentes mientan, culpen y replanteen las acciones.
4. Siempre que sea posible, construyen relaciones con organismos oficiales como embajadas, organizaciones internacionales y gobiernos.

Algunas campañas de devaluación en contra de tales acciones se centran en la falta de participación voluntaria. Por ejemplo, los atacantes a veces proclaman que a los escudos humanos se les ordenó participar. A menudo, la devaluación toma forma de rumores de que los participantes serán castigados si se niegan y recompensados si participan. A otros se les llama ingenuos o son acusados de colaborar con el “enemigo”. Cuanta más transparencia y más personas respetadas participan, menos efecto tendrán esas acusaciones. Se necesitan más experimentos e investigación para mejorar el uso de los escudos humanos.

En 1991, manifestantes en Dili, Timor Oriental, fueron masacrados por tropas indonesias. Esto resultó ser un desastre político para el gobierno de Indonesia, lo que incrementó enormemente el apoyo internacional a Timor Oriental en su lucha por la independencia. La masacre fue contraproducente para el gobierno de Indonesia. El Manual del acto contraproducente explica por qué.

Imagina que estás planeando una acción y crees que puedes ser atacado. Tal vez es un mitin y hay riesgo de sufrir brutalidad policial. Tal vez estás exponiendo la corrupción del gobierno y puede haber represalias en contra de tu grupo. Para estar preparado necesitas entender las tácticas probables que utilizará tu oponente, por ejemplo, encubrir la acción y tratar de desacreditarte a ti y a tu grupo.

El Manual del acto contraproducente proporciona una guía para este tipo de planificación. Delinea el modelo del acto contraproducente y brinda ejemplos y ejercicios para usarlo. Es una práctica guía para ser más eficaz cuando te enfrentes a un oponente poderoso y peligroso.

Brian Martin es profesor de Ciencias Sociales en la Universidad de Wollongong, Australia. Es autor de numerosos libros y artículos sobre la acción no violenta y vicepresidente de *Whistleblowers Australia*.