

Manual para la incorporación del enfoque de Derechos Humanos en las organizaciones sociales

Índice

01. Introducción	3
02. Marco conceptual	4
2.1 el enfoque de derechos humanos y su vínculo con la igualdad de género y la interculturalidad	5
La igualdad de género	6
El enfoque Intercultural	7
La interseccionalidad.....	8
Los procesos de cambio organizacionales	9
03. Recorrido para la incorporación del enfoque de derechos humanos en las organizaciones sociales	10
Fase 1. Diagnóstico	11
Ámbitos de análisis de la fase diagnóstica	12
Herramientas de recogida de información	19
Fase 2. Formación	20
Competencias.....	21
Contenidos formativos.....	22
Metodología	23
Fase 3. Planteamiento de una estrategia de cambio	26
Fase 4. Puesta en marcha, seguimiento y evaluación de la estrategia	27
04. Aprendizajes	28
4.1 Contexto	29
Proceso 1. Asociación Intercultural Kolore Guztiak	30
Proceso 2. CREA-Centro de Recursos Africanistas y entidades aliadas	31
4.2 Aprendizajes derivados de la experiencia práctica de procesos	32
Aprendizajes derivados del proceso de fortalecimiento dirigido a Kolore Guztiak	32
Aprendizajes derivados del proceso de fortalecimiento dirigido al CREA-Centro de Recursos Africanistas y entidades aliadas.....	34
Reflexiones finales	35
Bibliografía	36



SI!

01

Introducción

A lo largo de los años 2018 y 2019, Solidaridad Internacional ha desarrollado el proyecto **“Ciudadanía en Movimiento: educación en derechos humanos, acción colectiva y promoción de una sociedad más justa y equitativa”**, una iniciativa financiada por la Agencia Vasca de Cooperación para el Desarrollo que, a través de herramientas como la formación, el fortalecimiento institucional y la movilización social, ha favorecido el impulso de una ciudadanía activa en torno a los derechos humanos.

El presente documento se enmarca precisamente en el eje de fortalecimiento institucional, a través del cual se ha querido fortalecer las capacidades de incidencia social para la reivindicación y la promoción del ejercicio efectivo de los Derechos Humanos, de las entidades CREA-Centro de Recursos Africanistas y la Asociación Intercultural Kolore Guztiak.

Más concretamente, se han puesto en marcha dos procesos de acompañamiento que han permitido fortalecer las capacidades de incidencia social del personal voluntario y técnico de las entidades participantes, como titulares de derechos para que puedan ejercerlos, construyendo una ciudadanía activa y participativa.

El objetivo último que se ha perseguido ha sido el de incorporar a las actividades y proyectos **el enfoque de los Derechos Humanos**. Se ha tratado de impulsar **procesos participativos y de aprendizaje colectivo**, en el que se fomentado el intercambio de experiencias y saberes.

A partir de las experiencias de fortalecimiento realizadas, se ha querido elaborar este documento, el cual se ha planteado como una guía que recoge las diferentes etapas necesarias para llevar a cabo un proceso de fortalecimiento organizacional en materia de Derechos Humanos. El objetivo último que perseguimos es **socializar nuestra experiencia para que otras entidades puedan sumarse a esta iniciativa y desarrollar su propio proceso, adaptado a su realidad, contexto, aspiraciones y deseos**.

Por todo ello, en el primer apartado de este documento, damos a conocer el marco conceptual sobre el cual se fundamenta el proceso de fortalecimiento realizado, para detallar a continuación las etapas necesarias para impulsar la incorporación del enfoque de Derechos Humanos en las organizaciones sociales. Por último, señalamos los aprendizajes que hemos obtenido a partir de la puesta en práctica del proceso que hemos explicitado en este documento.

Se han realizado dos procesos de fortalecimiento de capacidades en torno a la incorporación del enfoque de Derechos Humanos: uno dirigido a Kolore Guztiak, y el otro, de carácter colectivo, se ha dirigido al CREA-Centro de Recursos Africanista y entidades aliadas (Igbo's Association y Ababie Euskadi)

02 Marco conceptual

El objetivo de este apartado es explicitar el marco conceptual a partir del cual desarrollar un proceso que permita incorporar **el enfoque de Derechos Humanos** en las organizaciones sociales. De forma resumida, podemos decir que, entendemos el enfoque de Derechos Humanos como una herramienta teórica y práctica orientada a promover la inclusión de los Derechos Humanos en las organizaciones sociales y que incorpora de forma estratégica, **la igualdad de género,**

la interculturalidad y la interseccionalidad. Tal y como veremos en las siguientes páginas, es deseable incorporar este enfoque en el funcionamiento interno (procedimientos de trabajo, gestión de personas, cultura organizacional, etc.) y externo (intervenciones, proyectos) de las organizaciones, y por tanto ha de incorporarse en un **proceso de cambio organizacional.**

Esquema 1.
Resumen del marco conceptual
PROCESO DE CAMBIO ORGANIZACIONAL



2.1

El enfoque de derechos humanos y su vínculo con la igualdad de género y la interculturalidad

Podemos definir los **Derechos Humanos** como los derechos que tenemos todas las personas por el mero hecho de existir (COPREDEH, sf, pp. 9-11). Son “garantías jurídicas” universales en la medida en que tienen como objetivo proteger a las personas y a los grupos frente a aquellas situaciones que suponen una vulneración de nuestras libertades fundamentales.

Se basan en varios **principios**, entre los que destacamos los tres básicos enunciados por primera vez en la Declaración Universal de Derechos Humanos:

- la **universalidad**, que supone que todas las personas somos titulares de estos derechos;
- la **indivisibilidad**, ya que al ser inherentes a la dignidad humana, no pueden ser jerarquizados;
- la **interdependencia**, que implica que el ejercicio de un derecho está supeditado al ejercicio de los demás derechos.

Ligado a lo anterior, también podemos destacar otros dos principios que fundamentan los Derechos Humanos como son el de **igualdad** y el de **no discriminación**. En este sentido, no podemos hablar de promoción de los Derechos Humanos, sin hablar de la promoción de la igualdad de género o de la interculturalidad, pues el Derecho a la Igualdad y a no ser objeto de ninguna discriminación, son en sí mismo Derechos Humanos: “el marco jurídico internacional (...) contiene instrumentos internacionales para combatir formas específicas de discriminación, incluida la que afecta a los pueblos indígenas, migrantes, minorías, personas con discapacidad o a la mujer, y también la discriminación de tipo racial y religiosa o la que está basada en la orientación sexual y el género” (ONU, sf).

En base a la definición de Derechos Humanos que hemos expuesto, entendemos el **enfoque basado en Derecho Humanos** como “un marco conceptual para el proceso de desarrollo

humano que desde el punto de vista normativo está basado en las normas internacionales de derechos humanos y desde el punto de vista operacional está orientado a la promoción y la protección de los derechos humanos” (OHCHR, 2006 p. 15). Sirve, por tanto, para “analizar las desigualdades que se encuentran en el centro de los problemas de desarrollo y corregir las prácticas discriminatorias y el injusto reparto del poder que obstaculizan el progreso en materia de desarrollo” (OHCHR, 2006, p. 15).

La igualdad de género

La socialización de género y los consecuentes roles asignados a mujeres y a hombres en base al sexo han supuesto una diferenciación de las responsabilidades y de las tareas que hombres y mujeres asumen en el plano social, cultural y laboral, y han afianzado la dicotomía existente entre el ámbito público (masculino, productivo) y el ámbito privado (femenino, reproductivo).

El género es una construcción social variable en la medida en que los atributos que se asignan socialmente a mujeres y hombres cambian en función de las distintas culturas, de las sociedades y de los momentos históricos. Estos atributos influyen en los comportamientos que mujeres y hombres adoptamos en la sociedad, y son generadores de desigualdades sociales ya que discriminan a las mujeres en todos los planos: personal, político, laboral, educativo, social, etc.

Ligado a los anterior, podemos definir el enfoque de Género como una categoría de análisis que permite identificar las estructuras sociales, políticas y económicas que mantienen la subordinación de las mujeres, vulnerando su derecho a desarrollar una vida en igualdad de condiciones y con las mismas oportunidades que los hombres (Gamba, 2008).



El enfoque Intercultural

Entendemos la interculturalidad como un modelo de gestión de la diversidad cultural que promueve la inclusión real y la convivencia entre culturas. Pretende avanzar en el diálogo y en la interrelación entre culturas, y que se basa en el principio de bi-direccionalidad: todas las personas somos responsables en el proceso de integración de la población inmigrante y en la promoción de la convivencia pacífica. Esto implica un proceso de deconstrucción y reconstrucción de los significados y los cimientos sobre los cuales se desarrolla la personalidad individual y colectiva.

En 2017, la Cátedra UNESCO-Diálogo intercultural de la Universidad Nacional de Colombia elaboró el documento “Competencias interculturales. Marco conceptual y Operativo” en el que sugiere una clasificación de dichas competencias a partir de los cuatro pilares fundadores de la Educación: aprender a saber, aprender a hacer, aprender a ser y aprender a vivir juntas. Estas competencias resultan fundamentales para trabajar con grupos culturalmente diversos, pues permiten revisar el etnocentrismo cultural, para abrazar la diversidad humana (UNC, 2017):

- Aprender a saber: sería el primer paso para la adquisición de estas competencias interculturales, lo que incluye la capacidad de conocer aspectos de otras culturas (cosmovisión, normas, tradiciones) y de saber interpretar estos conocimientos. Además, requiere comprender nuestra “conciencia cultural”, entendida como un proceso de descubriendo crítico que nos ayuda a entender cómo nuestra cosmovisión (valores, actitudes, estereotipos, etc.) influyen a la hora de interactuar con grupos diversos.
- Aprender a hacer: es la etapa de interacción con otras culturas que permite poner en práctica el conocimiento adquirido

anteriormente, a la vez que supone un aprendizaje más profundo y experiencial. Para que esta etapa sea exitosa, es fundamental contar con competencias como son el diálogo intercultural o la capacidad de reconocer y solucionar conflictos de carácter intercultural.

- Aprender a ser: es la fase reflexiva que acontece después de la interacción entre culturas, es el momento en el que se asienta y se dota de significado a la experiencia vivida, y que permite reconocernos como seres ligados a la “otredad”, es decir, seres complementarios.
- Aprender a vivir juntas: implica el reconocimiento en un plano de igualdad de lo “diferente”, y la comprensión de los beneficios que aporta el intercambio cultural.

Debemos observar que la promoción de la interculturalidad está íntimamente ligada a la promoción de los Derechos Humanos. Su relación se establece en la medida en que la promoción de la diversidad cultural y el diálogo intercultural son fundamentales para el logro de los Derechos Humanos y la promoción de una “cultura de construcción de paz, prevención y resolución del conflicto, educación para la no violencia, tolerancia, aceptación, respeto mutuo, diálogo y reconciliación” (UNESCO, 2011).

El enfoque Intercultural es por tanto “una herramienta que permite analizar las relaciones entre los grupos culturales que cohabitan un mismo espacio, desde dos dimensiones: la distribución del poder en la toma de decisiones (...) y el nivel de reconocimiento de las diferencias culturales, sin que ello sea motivo de exclusión o discriminación” (GIZ, 2013, p. 18).

La interseccionalidad

La interseccionalidad se define como un “sistema complejo de múltiples y simultáneas estructuras de opresión” (Muñoz, 2011). La interseccionalidad nace en Estados Unidos y Canadá para analizar los derechos civiles de las mujeres afrodescendientes y como crítica al feminismo “blanco” que no reconocía las necesidades de las mujeres procedentes de otras culturas y las múltiples formas de discriminación a las que se ven expuestas (AWID, 2004). El término fue acuñado en el año 2001 por la académica afroestadounidense Kimberlé Crenshaw para explicar que el sexismo no tiene las mismas repercusiones en mujeres blancas y en mujeres negras. Los factores generadores de desigualdades sociales son muchos y variados: el género, la procedencia geográfica, la edad, el nivel educativo, la clase social, etc. Y generan formas de discriminación y opresiones concretas según las características diferenciales de cada persona: por ejemplo, la orientación sexual no afecta de la misma manera a un hombre joven blanco de clase social media, que a una mujer blanca de mayor edad de la misma clase social, pues aunque los prejuicios sobre la homosexualidad afectan a ambos sexos, los mandatos de género y la heteronormatividad obligatoria hacen que las mujeres lesbianas se vean mayoritariamente afectadas por la discriminación social.

Ligado a lo anterior, el enfoque interseccional es una herramienta que permite analizar cómo el cruce de diferentes factores, en un mismo sujeto: i) da lugar a desigualdades que de otras maneras quedarían invisibilizadas; y ii) cómo estas desigualdades influyen de manera diferencial creando opresiones particulares.

Incorporar el enfoque interseccional conlleva reconocer la complejidad de los fenómenos sociales, permite aclarar las causas que generan las desigualdades sociales y comprender cómo éstas afectan de forma diferenciada a diversos colectivos. Entender todas estas cuestiones permite modificar las intervenciones y ajustarlas a las necesidades específicas de los colectivos con los que se trabaja, reconociendo su diversidad. Asimismo, ofrece la oportunidad de superar el análisis basado en categorías únicas y no interconectadas, que en la mayoría de los casos aportan una visión de la realidad reducida e inamovible. En última instancia y retomando las palabras de Youmna Chlala de la organización Wild for Human Rights “en realidad, no se trata tanto de lograr identificar cada forma de opresión sino de conseguir que cada persona sea respetada”.



Los procesos de cambio organizacionales

Las organizaciones, así como las personas y los equipos vinculados a las mismas, son sistemas vivos. Y, por tanto, son susceptibles de modificarse o cambiar con el paso de tiempo, pues las necesidades, las metas y las especificidades con las que surgieron pueden transformarse. En este sentido, hablamos de procesos de cambio organizacional para referirnos a cualquier proceso de cambio que quiera o necesite implementar una organización. Pueden ser cambios vinculados a una modificación de los objetivos con los que surgió la entidad y que conlleva una revisión de su estrategia y planificación interna; pero también puede ser cambios relacionados con las formas de hacer, vinculados a una intencionalidad de crear otras formas de liderar, por ejemplo, creando estructuras más horizontales. Por supuesto, también son procesos de cambio organizacional aquellos que quieren buscar formas más equitativas de ser y hacer, los que quieren averiguar si existen desigualdades en las estructuras internas para no reproducir patrones discriminatorios.

La transversalización del enfoque de Derechos Humanos se vincula al cambio organizacional en la medida en que promueve procesos transformadores que visibilizan las desigualdades para así poder

identificarlas y analizarlas ahondando en las causas estructurales que las generan para diseñar medidas que permitan contrarrestarlas y tener un impacto en términos de justicia social tanto en el funcionamiento interno como externo. Son procesos que generan cambios visibles en términos de (Mugarik Gabe, sf):

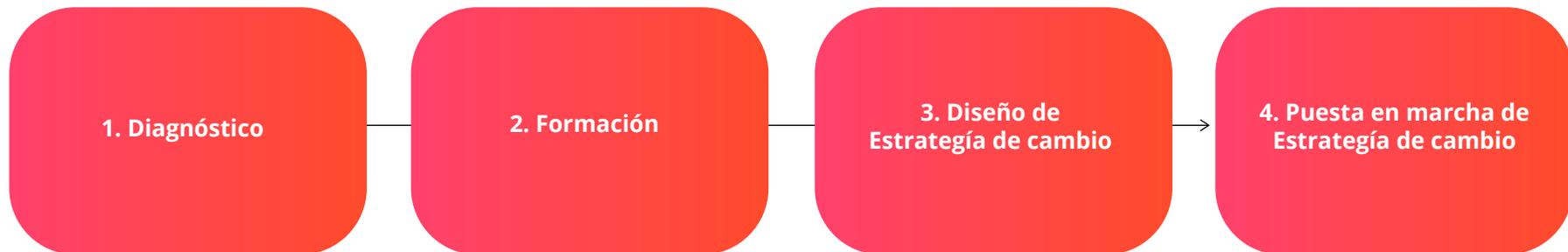
- **Conciencia:** ofrecen la oportunidad de conocer las desigualdades, cómo se generan y qué impacto tienen en el funcionamiento interno y externo de una organización.
- **Recursos:** permiten redistribuir los recursos con los que cuenta una organización desde una perspectiva equitativa.
- **Cultura:** ofrecen la oportunidad de revisar la cultura organizacional, cuestionando los valores y las creencias sobre las que se asienta una entidad.
- **Institucionalización:** modifican las estructuras de las organizaciones, y por tanto son cambios que son susceptibles de ser integrados en las estrategias y en las formas de hacer.



03

Recorrido para la incorporación del enfoque de derechos humanos en las organizaciones sociales

El proceso de cambio organizacional para incorporar el enfoque de Derechos Humanos en las organizaciones sociales que se ha propuesto se ha desarrollado en torno a cuatro grandes fases:



Fase 1

Diagnóstico

Las organizaciones sociales son sistemas vivos y cambiantes, con ámbitos y enfoques de trabajo fundamentados en estrategias particulares y definidas. Por ello, es indispensable para cualquier proceso de cambio organizacional que se quiera llevar a cabo el realizar un primer DIAGNÓSTICO que ayude a detectar necesidades, deseos y expectativas futuras, en este caso para la incorporación del enfoque de Derechos Humanos.

De cara a este diagnóstico, consideramos importante señalar, en primer lugar, que esta fase es, por sí misma, un proceso formativo, puesto que las herramientas de recogida y análisis de información permiten desarrollar espacios de reflexión colectiva que deben ayudar a cuestionar aquellas creencias y formas de hacer que suponen una limitación a la hora de incorporar el enfoque de Derechos Humanos en las estructuras y en las intervenciones organizacionales.

Y en segundo lugar, que los ámbitos de análisis son múltiples y variados, y que en este sentido, la amplitud o la profundidad a la que se llegará en la fase diagnóstica dependerá del punto de partida, de las capacidades y recursos, y de la voluntad de las organizaciones. Sin embargo, consideramos que es deseable que en la fase diagnóstica se pueda profundizar en ámbitos tanto del funcionamiento interno como externo de las entidades, con el objetivo de otorgar coherencia organizacional a la hora de incorporar el enfoque de Derechos Humanos.



Ámbitos de análisis de la fase diagnóstica

Señalamos a continuación los principales ámbitos de análisis vinculados tanto al funcionamiento interno como externo:

A. ÁMBITOS DEL FUNCIONAMIENTO INTERNO

La mirada al funcionamiento interno de las organizaciones nos permite abordar el análisis de partida sobre la existencia de desigualdades en las estructuras internas, las cuales a menudo quedan ocultas. La detección y el abordaje de estas desigualdades

internas dota de coherencia a las actuaciones externas de las entidades, ya que las estructuras y el sistema de valores de las organizaciones influyen en las intervenciones que llevan a cabo.

En concreto, a nivel de ámbitos, al analizar el funcionamiento interno buscamos revisar el marco ideológico y político de las organizaciones, así como sus estructuras y procesos de trabajo y su cultura organizacional:

Esquema 3. Resumen de los ámbitos de análisis del funcionamiento interno



Política de la organización:

se trata de revisar el marco ideológico de las entidades y, más concretamente, la misión, la visión y los objetivos que persiguen, así como las estrategias organizativas:

Tabla 1. Ámbitos de análisis de la política de la organización y preguntas claves

Marco ideológico	¿La visión y la misión incorporan principios relacionados con la igualdad, la interculturalidad y los Derechos Humanos? ¿Existe una declaración de intenciones pro-igualdad de género, de gestión intercultural de la diversidad cultural o sobre promoción/defensa de los Derechos Humanos?
Planificación Estratégica	¿Se recogen en las líneas estratégicas cuestiones vinculadas a los tres enfoques? ¿Se destinan recursos financieros para el logro de las líneas estratégicas que incluyen los tres enfoques? ¿El presupuesto de la entidad se elabora desde la perspectiva de diversidad cultural y de género? ¿Se destinan recursos para la gestión de la diversidad cultural y para la incorporación de la perspectiva de género? ¿La entidad cuenta con planes específicos pro-igualdad, de gestión de la diversidad cultural o en materia de Derechos Humanos? Estos documentos, ¿se han elaborado a través de procesos participativos?
Otros documentos (planes, políticas...)	El resto de documentos que definen las estrategias o las políticas de la entidad (planes de voluntariado, planes de comunicación, etc.), ¿cuentan con medidas específicas para la transversalización de estos enfoques? Estos documentos, ¿se han elaborado a través de procesos participativos?

Estructura de la organización y gestión de las personas:

se trata de profundizar en el análisis de las estructuras organizativas, en el reparto del trabajo, así como en la gestión del personal asalariado y voluntario.

Tabla 2. Ámbitos de análisis de la estructura de la organización y gestión de personas y preguntas claves

Estructura de la entidad	¿Se ha realizado un análisis de género e intercultural del organigrama de la entidad?
Gestión del personal	¿Existe una política no discriminatoria por sexo o raza en los procesos de contratación? ¿Cómo se desarrollan los procesos de contratación? ¿Existe una descripción de las funciones y las tareas que el personal debe desarrollar destinada a identificar desigualdades en el reparto de las mismas en función del sexo/género o la procedencia geográfica? ¿Existen medidas para la conciliación de vida laboral, familiar y personal? ¿Quiénes se acogen a estas medidas? ¿Existen diferencias en base al sexo o a la procedencia geográfica vinculadas al tipo de contrato, tipo de jornadas y sueldos del personal laboral? ¿Existen medidas para fomentar la promoción interna del personal laboral? ¿En base a qué criterios se fomenta esta promoción?
Formación del personal	¿Se realiza formación periódica para el personal laboral? ¿Existe formación específica en materia de Género, Interculturalidad y Derechos humanos? Estas formaciones, ¿se dirigen a todo el personal que participa en la entidad y se adapta a las especificidades de cada puesto de trabajo? Las formaciones, ¿se realizan en el horario laboral para asegurar que todas las personas puedan participar sin verse discriminadas por sus responsabilidades familiares o de cuidados? ¿Existen mecanismos para favorecer la participación de todo el personal laboral en estas formaciones?
Trabajo en equipo	¿Existen canales para impulsar el trabajo en equipo? ¿Se fomenta la corresponsabilidad? ¿Existen equipos / comisiones de trabajo específicos en materia de Igualdad, Interculturalidad y Derechos Humanos? ¿En base a qué criterios se constituyen los equipos de trabajo? ¿Existen criterios basados en la equidad y la diversidad? ¿Cuáles son las normas de funcionamiento de los equipos? ¿Se aprovechan los conocimientos y experiencias individuales para alcanzar el propósito que el equipo se ha planteado? ¿Se impulsan espacios de trabajo participativos y horizontales?
Protocolos para casos de violencia, acoso sexual, sexista o por motivo de raza	¿Se cuenta con protocolo de actuación en los casos de violencia, acoso sexual, sexista o por motivos de raza? ¿Estos protocolos están consensuados por todas las personas que participan en la entidad? ¿Qué medidas se establecen para proteger a las potenciales víctimas y cuales se diseñan para los agresores? ¿Se han realizado formaciones dirigidas a los miembros de la organización destinados a identificar las violencias en todas las formas en las que se manifiestan?

Cultura organizacional:

se trata de revisar la estructura profunda y menos visible de la organización, compuesta por las creencias y los valores compartidos, los tipos de liderazgo, la participación, la resolución de conflictos, etc.

Tabla 3. Ámbitos de análisis de la cultura organizacional y preguntas claves

<p>Creencias y valores</p>	<p>¿Las creencias y los valores compartidos en la entidad pueden llegar a discriminar a las personas en función del sexo, la procedencia geográfica, la edad o la orientación sexual? ¿Se facilitan espacios de formación colectiva que permitan explicar cómo los estereotipos de género o culturales influyen en las creencias y los valores compartidos? ¿Se ha realizado un análisis organizacional de cómo los valores y creencias influyen en las prácticas cotidianas?</p>
<p>Estilos de trabajo</p>	<p>¿Los estereotipos de género o culturales influyen en el desempeño de las funciones o tareas que asumen mujeres y hombres, y en las responsabilidades que asumen? ¿Qué tipo de competencias se priman dentro de la organización? ¿Existen competencias relacionadas con la corresponsabilidad, el cuidado mutuo y la comprensión de formas diversas de ser y hacer? ¿Se ha realizado un análisis desde una perspectiva etnocéntrica de las formas de ser y hacer? ¿Se priorizan formas de trabajo masculinas o propiamente femeninas? ¿Qué valoración se hace de la carga de trabajo y de los tiempos? ¿Quién y cómo se organizan los procesos de trabajo? ¿Cómo es el ambiente en el espacio de trabajo?</p>
<p>Formación del personal</p>	<p>¿Se realiza formación periódica para el personal laboral? ¿Existe formación específica en materia de Género, Interculturalidad y Derechos humanos? Estas formaciones, ¿se dirigen a todo el personal que participa en la entidad y se adapta a las especificidades de cada puesto de trabajo? Las formaciones, ¿se realizan en el horario laboral para asegurar que todas las personas puedan participar sin verse discriminadas por sus responsabilidades familiares o de cuidados? ¿Existen mecanismos para favorecer la participación de todo el personal laboral en estas formaciones?</p>
<p>Relaciones</p>	<p>¿Las relaciones que se establecen dentro de la organización se desarrollan desde el cuidado y la corresponsabilidad? ¿Se trabaja en torno a la prevención y a la resolución de conflictos?</p>
<p>Participación</p>	<p>¿Cómo se desarrolla la participación en la entidad? ¿Existen espacios para compartir dudas, hallazgos, opiniones, etc.? ¿Qué herramientas se emplean para fomentar una participación igualitaria y no discriminatoria? ¿Qué lugar ocupan, las mujeres, los hombres y las personas procedentes de otras culturas en los procesos de participación?</p>

B. ÁMBITOS DE FUNCIONAMIENTO EXTERNO

La mirada al funcionamiento externo se concreta en el análisis de las intervenciones que estas organizaciones llevan a cabo, y permiten identificar si efectivamente éstas se diseñan y se pone en marcha desde el enfoque de Derechos Humanos.

En concreto, a nivel de ámbitos, al analizar el funcionamiento externo buscamos analizar los colectivos con los que se trabaja y las intervenciones que se realizan con éstos (y no con otros), así como los recursos con los que se cuentan para transversalizar el enfoque:

Esquema 4. Resumen de los ámbitos de análisis del funcionamiento externo



Colectivos:

se trata de identificar el nivel de conocimiento que existe en la organización en relación a las desigualdades, la discriminación y la exclusión de las que son objeto los colectivos y personas con los que se interviene, así como de los deseos, necesidades, intereses y expectativas de éstos.

Tabla 4. Preguntas claves para el análisis de colectivos

Colectivos	¿La entidad tiene conocimiento de la discriminación que sufren las personas con las que trabaja desde una perspectiva interseccional? ¿Se ponen en marcha espacios de reflexión entre personas trabajadoras y personas usuarias para conocer en profundidad sus necesidades, intereses y deseos? ¿Se ha realizado un trabajo de revisión desde una perspectiva etnocéntrica, para identificar cómo el etnocentrismo cultural influye a la hora de interpretar las necesidades, intereses y deseos de las personas usuarias? ¿Se facilitan espacios de intercambio de experiencia y conocimiento entre personas a las que se apoya o acompaña y personas que intervienen con las mismas? ¿Se habilitan espacios que aseguren la participación activa de todas las personas? ¿Las intervenciones propuestas se desarrollan a partir de las necesidades y expectativas de los colectivos que se acompaña?
-------------------	--

Intervenciones:

supone revisar las intervenciones que realizan las organizaciones para ver de qué manera éstas responden a las necesidades e intereses de los colectivos y personas a las que las organizaciones dirigen sus acciones.

Tabla 5. Preguntas claves para el análisis de las intervenciones

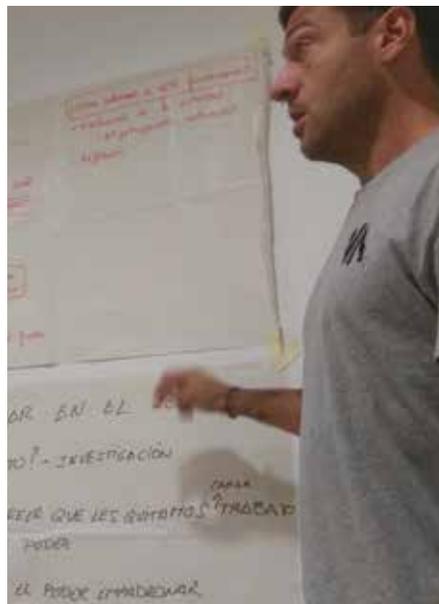
Intervención	¿Las intervenciones que se realizan se basan en las necesidades, intereses y deseos de las personas con las que se trabaja? ¿Las líneas de intervención se elaboran a través del apoyo de personas/entidades expertas? ¿Se incluyen los enfoques de Derechos Humanos, Género e Interculturalidad en las intervenciones? ¿Existen objetivos o medidas específicas que ayuden a visibilizar los avances que se estén dando en torno al trabajo en materia de Derechos Humanos, Género e Interculturalidad? ¿Se realizan evaluaciones periódicas que ayuden a identificar de qué manera se está trabajando para erradicar las desigualdades? En la intervención, ¿se aplica el enfoque interseccional? ¿De qué manera se hace?
---------------------	---

Recursos:

implica el análisis de los recursos (tanto humanos y materiales como monetarios) con los que cuentan las organizaciones o que son necesarios para dar viabilidad a las intervenciones que llevan a cabo.

Tabla 6. Preguntas claves para el análisis de los recursos

Recursos	¿Existe coherencia entre el perfil de las personas a las que se apoya o acompaña, las intervenciones que se realizan y los recursos humanos y económicos con los que cuenta la entidad? ¿Se destinan recursos específicos a intervenciones puntuales o a la transversalización de los enfoques de Derechos Humanos, Género o Interculturalidad? ¿La entidad cuenta con redes y personas expertas de apoyo en materia de Derechos Humanos, Género e Interculturalidad?
-----------------	---



Herramientas de recogida de información

En cuanto a las herramientas de recogida de información de cara al diagnóstico, es importante y recomendamos que se haga uso de herramientas tanto cuantitativas como cualitativas. Entre las herramientas que pueden ser utilizadas, destacamos las siguientes:



Revisión documental.

Análisis de aquella documentación producida por las entidades que pueda ayudar a entender de qué manera se incorpora el enfoque de Derechos Humanos: estatutos, políticas, planes estratégicos, intervenciones, protocolos y metodologías de trabajo, elementos de difusión y visibilización (web, redes sociales...), etc.



Entrevistas en profundidad.

Entrevistas abiertas o semi-abiertas para analizar la trayectoria de las personas que pertenecen a la organización, su formación y nivel de conocimiento del enfoque de Derechos Humanos, dudas, necesidades y expectativas; así como la valoración que hacen sobre el trabajo que realiza la organización en término de incorporación del enfoque.



Grupos focales o talleres colectivos.

Espacios grupales de reflexión y análisis que ayudan a profundizar de manera participativa en la cultura organizacional, especialmente sobre el sistema de creencias y valores que pueden suponer un freno o por lo contrario un incentivo, a la hora de incorporar el enfoque de Derechos Humanos.

Fase 2

Formación

A partir de las necesidades detectadas en el proceso de diagnóstico, y en función de los resultados del mismo, consideramos fundamental que tenga lugar una segunda fase de FORMACIÓN, cuyo objetivo es dotar a las organizaciones de un marco teórico y práctico para la incorporación de este enfoque. Para esta reflexión partimos del hecho de que los conocimientos previos sobre Derechos Humanos de las organizaciones que inician procesos de cambio de este tipo son por lo general escasos.

Por otro lado, es deseable dirigir la formación al conjunto de personas que participan en la organización: personal directivo/junta directiva, personal técnico, voluntario, personas colaboradas externas, etc. Esto es importante ya que nos permitirá igualar los conocimientos, y de esta manera construir un marco común a partir del cual diseñar e implementar una estrategia de cambio.



Competencias

Proponemos una fase formativa que se centre tanto en competencias individuales y grupales, como institucionales (de la organización):

A. COMPETENCIAS INDIVIDUALES Y GRUPALES

Es importante el desarrollo de las competencias individuales de las personas que forman parte de las organizaciones, de modo que puedan analizar el entorno y el contexto para incidir en él y transformarlo. Y grupales, asociadas en este caso a la relación con otros/as individuos, grupos u organizaciones para establecer alianzas y acuerdos de cara a la defensa y promoción de los derechos humanos de los colectivos con los que se trabaja. En concreto, se trata de impulsar estas competencias:

- Capacidad para **analizar** el entorno y el contexto en el que trabajan y que les permita incidir en él para transformarlo
- Capacidad para **relacionarse** con otros/as individuos, grupos u organizaciones, estableciendo alianzas y acuerdos que sean mutuamente beneficiosos para las partes
- Capacidad para **comunicar** de forma no violenta las necesidades personales y las expectativas no cubiertas
- Capacidad para ejercer **liderazgo**, impulsando la construcción de relaciones horizontales basadas en el respeto, la comprensión y la ayuda mutua
- Capacidad para desarrollar **actitudes proactivas y resolutivas** antes las limitaciones, conflictos y problemas que puedan surgir en el contexto en el que interviene.

B. COMPETENCIAS INSTITUCIONALES

Es también fundamental el abordar el desarrollo de competencias institucionales, como organización y no como individuos, para incorporar el enfoque de Derechos Humanos en el ámbito de actuación de las organizaciones y que esto reviertan directamente en los colectivos con los que se trabaja. En concreto, se trata de impulsar estas competencias:

- Capacidad de identificar **las necesidades del colectivo con el que trabaja**, dotando de herramientas para el análisis de la realidad social: ¿desde donde miramos la realidad? ¿cómo la analizamos? ¿qué técnicas de obtención de datos usamos para ello? ¿a quien consultamos?
- Capacidad para definir objetivos y resultados acordes y coherentes con las necesidades identificadas previamente y reorientar la gestión de las intervenciones hacia su consecución.
- Capacidad para conseguir los recursos necesarios para el desarrollo de las intervenciones
- Capacidad de redefinir y reformular los objetivos y los resultados propuestos, antes incidencias y cambios que puedan ocurrir
- Capacidad de generar redes estratégicas y sostenibles entre el colectivo con el que se trabaja, para movilizar acciones y campañas de sensibilización en la CAPV que conecten con la sociedad y propulsen la transformación del imaginario colectivo frente a la población inmigrante y la reivindicación de sus derechos.

Contenidos formativos

En cuanto a los contenidos, proponemos los siguientes:

A. CONTENIDOS TEORICOS

Como ya se ha mencionado, las formaciones de carácter teórico tienen como objetivo impulsar un marco común compartido a nivel organizacional en torno a los Derechos Humanos. En este sentido, será conveniente iniciar con sesiones formativas introductorias sobre conceptos básicos para posteriormente abordar contenidos más específicos y ajustados a la misión y planificación estratégica organizacional. Presentamos a continuación algunos contenidos que podría ser de interés:

- **Introducción a los Derechos Humanos:** cómo se definen, cómo se regulan, cuáles son las responsabilidades de las organizaciones sociales de cara a velar por su cumplimiento.
- **Introducción a la igualdad de género:** cuáles son las estructuras económicas, sociales política y culturales que aumentan la subordinación de las mujeres; qué implica el enfoque de género en la lucha por la igualdad y la no discriminación por motivos de género; la relación entre desigualdad y violencias machistas.
- **Introducción a la interculturalidad:** cuáles son los marcos de gestión de la diversidad cultural; cómo se define la interculturalidad y sus potencialidades en el marco de políticas y estrategias para favorecer procesos de integración inclusiva de la población migrada, etc.
- **Relación entre Derechos Humanos, Igualdad de Género e Interculturalidad:** a partir del concepto amplio de Derechos Humanos que manejamos en este documento y que ha sido

explicado en el apartado de “marco conceptual”, y de cara a transmitir una visión holística del enfoque de Derechos Humanos, es importante trasladar conocimientos vinculados a su relación con la igualdad y la interculturalidad.

B. CONTENIDOS PRACTICOS

Las formaciones de carácter práctico tienen como objetivo dotar de herramientas de intervención y de análisis que ayude a incorporar este enfoque en las estructuras organizativas. Para ello, proponemos:

- **Herramientas artísticas para la reivindicación y la lucha de los derechos humanos:** se trata de trasladar herramientas concretas adaptadas al marco estratégico de las organizaciones: actividades de carácter cultural, de educación para la transformación social, o vinculadas a la literatura, el deporte y la creación artística que ayuden a diseñar acciones concretas en estos ámbitos.
- **Herramientas técnicas para la formulación de proyectos e iniciativas con enfoque de Derechos Humanos,** vinculadas específicamente a incorporar contenidos que aseguren la no discriminación, la rendición de cuenta, la participación, la interdependencia y otros principios de los Derechos Humanos.
- **Buenas prácticas y ejemplos de trabajos en red:** en este caso se trata de trasladar experiencias reales de organizaciones sociales que hayan incorporado el enfoque de Derechos Humanos, rescatando aprendizajes y buenas prácticas replicables. También es de interés dar a conocer redes y experiencia de trabajo en red a nivel local e internacional.

Metodología

La incorporación del enfoque de Derechos Humanos, tal y como ya hemos señalado, es deseable que se realice en el marco de procesos de cambio organizacional, con el objetivo último de dotar coherencia a la hora de impulsar este enfoque tanto en sus estructuras internas como externas.

Es, por tanto, un proceso complejo, de carácter participativo y que pretende profundizar en las desigualdades y discriminaciones existentes en el seno de una organización, para así contrarrestarlas.

De esta manera, se hace necesario implementar metodologías cualitativas de carácter participativo que permitan vislumbrar aquellos elementos organizativos que pueden estar generando o silenciando desigualdades y discriminaciones. Presentamos a continuación 2 herramientas metodológicas útiles para este fin: el Coaching de Equipos y el Visual Thinking.

Estas dos metodologías las entendemos como muy eficaces a la hora de impulsar procesos de carácter participativo. No obstante, queremos explicitar que su uso e implementación requiere de formación previa y mucha práctica. En este sentido, también puede optarse por poner en

marcha cualquier otro tipo de metodología que cuente con estas características:

- debe ser **participativa**, asegurando canales que favorezcan la participación de todas las personas implicadas en el proceso en igualdad de condiciones.
- debe fomentar el **pensamiento crítico**, es decir, cuestionar ideas preconcebidas y creencias que puedan suponer un freno a la hora de analizar e identificar posibles desigualdades.
- debe basarse en criterios vinculados a la **interculturalidad y a la igualdad de género**, es decir, tener como punto de partida la no discriminación y la apertura hacia otras formas de entender y mirar la realidad
- en la medida de lo posible, animamos a que sea **creativa**, es decir, que suponga un proceso “innovador”. Al hablar de innovación no nos referimos a la creación de una metodología nueva, si no que hablamos de una metodología construida ad hoc a partir de herramientas metodológicas ya existentes y adaptadas a la realidad organizacional.



El “Coaching de equipos”

El “Coaching de Equipos” es una metodología de trabajo en las organizaciones relativamente nueva. Se centra en analizar las relaciones que se establecen entre los miembros de un equipo, por lo que requiere de una mirada de conjunto y no focalizada en los individuos particulares. Su objetivo es “acompañar el desarrollo del rendimiento colectivo, desarrollar la autonomía, la responsabilidad y el rendimiento individual y colectivo. Se centra en el desarrollo de las relaciones entre los trabajos y las misiones de sus miembros en el entorno” (Cardon, sf, citado por EMANA, sf, p. 11).

Dicho de otra manera, es un proceso que, sirviéndose de la observación participante y preguntas guía, ayuda al equipo de trabajo presentes en cualquiera entidad a conseguir el propósito que se ha planteado, y que ofrece pautas para resolver conflictos e impulsar procesos para crear relaciones basadas en la confianza y en la corresponsabilidad.

Vinculado a los procesos de cambio organizacional, el “Coaching de Equipos” ayuda a identificar cuál es el objetivo al que se quiere llegar transversalizando los enfoques de Derechos Humanos, Género e Interculturalidad, así como a poner sobre la mesa los valores y las creencias que subyacen, visibiliza las resistencias y ofrece la posibilidad de crear una visión compartida y unificada del proceso de cambio que se quiere impulsar. También permite identificar inercias presentes en el seno de una organización que pueden condicionar los procesos de cambio, a la vez que visibiliza las desigualdades que pueden generarse a partir, por ejemplo, de una gestión ineficiente del poder, entre otras cuestiones.

Para que esta metodología funcione, es importante trabajar con equipos y no con grupos de personas. Los equipos se diferencian de

los grupos en que en los primeros las personas trabajan conjuntamente para alcanzar un propósito común, mientras que en los segundos, aunque las personas pueden trabajar conjuntamente, no lo hacen necesariamente para alcanzar un objetivo compartido. Asimismo, es aconsejable que se desarrolle a través de un apoyo externo, en la medida en que los procesos de cambio organizacional deberían contar con una mirada no “contaminada” por las posibles inercias, conflictos y situaciones que pueden estar generando malestar en una entidad.

Es importante destacar que generalmente los procesos de cambio organizacional basados en los enfoques de Derechos Humanos, Género e Interculturalidad tienden a romper con la estabilidad de las organizaciones en la medida en que sacan a relucir las desigualdades existentes en las formas de hacer, organizarse y comunicarse, y que conllevan un cuestionamiento de las creencias y valores compartidos que están en la base de las prácticas cotidianas. Son, por tanto, procesos “desestabilizantes” que pueden traducirse en resistencias que el “Coaching de Equipos”, a través de su metodología, es capaz de visibilizar. Pero no culpabilizando a los individuos que las generan, sino identificando cómo estas reticencias afectan al equipo en su conjunto y buscando canales para que no supongan un freno a la hora de implementar estos procesos de forma eficiente y eficaz.

Asimismo, el “Coaching de Equipos” dota de herramientas para que las y los miembros de los equipos consigan alinearse con los objetivos que suponen la implementación de procesos de cambio organizacional, mejorando la comunicación entre los individuos y revisando sus creencias y visiones compartidas. En definitiva, es una metodología que ayuda a que los equipos sean más eficientes y eficaces, hecho que tendrá una repercusión positiva en cualquier política no discriminatoria y empoderante que la organización quiera emprender.

“Visual thinking” o pensamiento visual

El “Visual Thinking” o pensamiento visual es una metodología que permite interpretar la realidad a través de la visualización organizada de ideas expresadas en forma de dibujos sencillos, generalmente acompañados por frases o palabras clave.

El “Visual Thinking” permite crear conexiones entre diversos conceptos o ideas por medio de mapas mentales que ayudan a entenderlas mejor y a definir objetivos, identificar problemas, descubrir soluciones y generar nuevas ideas. Es una herramienta que, a través del dibujo y la palabra, permite generar conexiones entre ideas y personas. Todo ello, desarrollando la creatividad en un contexto que fomenta la diversión y el aprendizaje colectivo.

En el marco de los procesos de cambio organizacionales, el “Visual Thinking” es una herramienta muy pertinente al permitir capturar, explicar, expresar o trasladar de forma sencilla conceptos, intuiciones e ideas muy complejas, dotarlos de sentido y convertirlos en fuerza de cambio. Esto es muy importante si tenemos en cuenta que, como hemos mencionado en la introducción de este apartado, transversalizar los enfoques de Derechos Humanos, Género e Interculturalidad es un proceso complejo que implica realizar un profundo trabajo de revisión de las prácticas que se establecen tanto fuera como dentro de una entidad, y al mismo tiempo entender qué son las desigualdades y cómo se generan y refuerzan.

Este apartado se ha elaborado a partir de la información sobre Visual Thinking y facilitación gráfica, disponible en: <https://eye-kontakt.es/como-lo-hacemos/visual-thinking/>



Fase 3

Planteamiento de una estrategia de cambio

Tomando en cuenta los resultados del diagnóstico contextual e institucional (fase 1), y los conocimientos y capacidades básicas instaladas en las personas que forman parte de la organización (fase 2), en esta tercera fase se debe definir cuál es la estrategia concreta para hacer realidad el cambio organizacional deseado.

Para ello, siguiendo un proceso clásico de planificación, hemos de definir claramente:

VISIÓN

La visión de la organización, planteando los cambios sociales a largo plazo en términos de Derechos Humanos a los que se quiere contribuir como organización, y el rol que se quiere tener en dichos procesos de cambio.

MISIÓN

La misión de organización, como su razón de ser, concretando lo que la organización quiere y puede hacer en el corto/medio plazo, en su ámbito específico de actuación y con los colectivos con los que trabaja, en términos de defensa y la promoción de los Derechos Humanos.

VALORES Y PRINCIPIOS

Los valores y principios, tanto fundamentales como relacionales, que definen la forma de ser y de actuar de la organización, así como sus prioridades y límites a la hora de conseguir los objetivos marcados en términos de defensa y promoción de los Derechos Humanos.

OBJETIVOS Y LÍNEAS ESTRATÉGICAS

Los objetivos estratégicos y las líneas de intervención que concretan la misión de la organización desde un enfoque de Derechos Humanos y desde una mirada centrada en las personas a las que se acompaña.

Estos objetivos estratégicos además deben ser coherentes a las dimensiones analizadas en el proceso de diagnóstico, es decir, debe haber una coherencia clara entre lo ámbitos de análisis y la estrategia de actuación diseñada.

Fase 4

Puesta en marcha, seguimiento y evaluación de la estrategia

Por último, una vez desarrollados los planteamientos de la estrategia de cambio, de cara a su puesta en marcha es importante establecer un plan de actuación en el que se:

- concreten y calendaricen las acciones;
- asignen responsabilidades concretas a las personas o grupos de personas de la organización;
- calculen los recursos económicos necesarios para implementar la estrategia y se definan fuentes de financiación;
- y establezcan indicadores para la medición de los alcances obtenidos y las fuentes de verificación pertinentes.



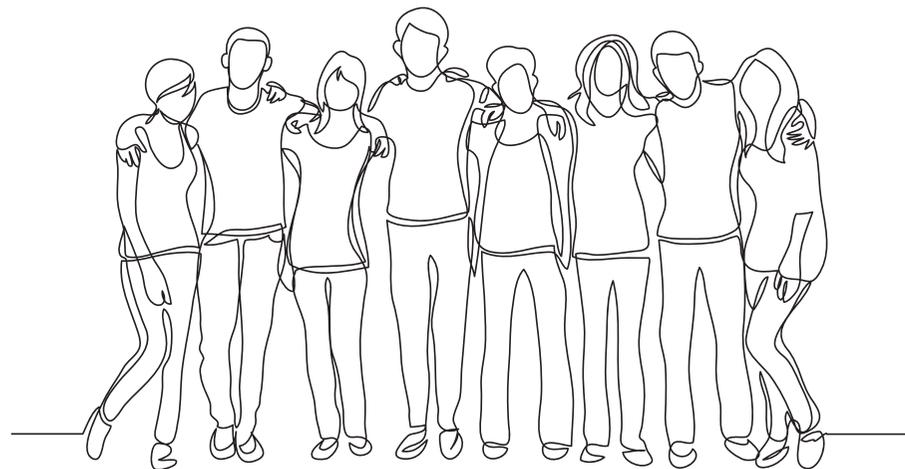
04 Aprendizajes



4.1

Contexto

Tal y como hemos señalado en el apartado “introducción”, este documento se ha elaborado a partir de la experiencia práctica realizada con varias entidades, a través de la cual se han puesto en marcha dos procesos de fortalecimiento de capacidades para la incorporación del enfoque de Derechos Humanos en sus estructuras internas y externas.



Más concretamente, los procesos de fortalecimiento organizaciones, se han llevado a cabo en las siguientes entidades:

Proceso 1. Asociación Intercultural Kolore Guztiak

Es una asociación creada en 2007 por un grupo de profesionales del ámbito social, hombres y mujeres, con la finalidad de trabajar por la cohesión social y por la integración de toda las personas y grupos, y en especial las y los jóvenes inmigrantes, en un plano de igualdad a través de la mediación social – intercultural. Todo ello, promoviendo el conocimiento del fenómeno de las migraciones en la población.

Es una entidad que lleva impulsando sus intervenciones desde hace más de una década, que cuenta con personal liberado y voluntario y que desarrolla su trabajo en base a una planificación estratégica global y otras de carácter más sectorial, como por ejemplo, aquella vinculada a la igualdad de género.

En este sentido, el proceso de fortalecimiento se ha impulsado en el marco de la planificación estratégica de la entidad, es decir, se ha aprovechado el proceso de elaboración del próximo plan estratégico organizacional, para identificar de que manera incorporar el enfoque de Derechos Humanos en el mismo.



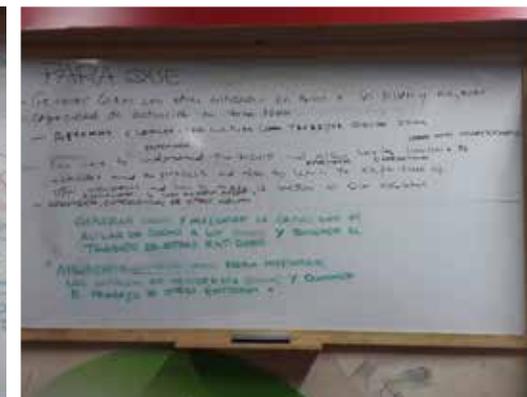
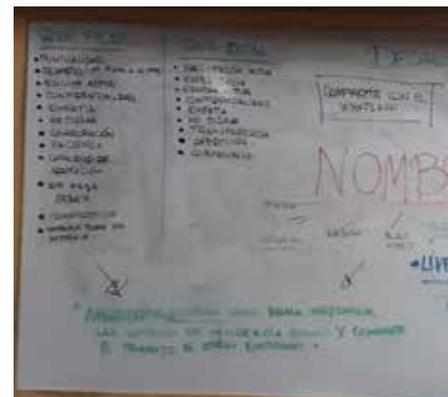
Proceso 2. CREA-Centro de Recursos Africanistas y entidades aliadas

El CREA – Centro de Recursos Africanistas, es entendido como espacio de investigación, sensibilización y formación en torno a África, así como de integración social de personas inmigrantes. Se funda en el 2007 y entre las diferentes líneas de trabajo que impulsa, encontramos el fortalecimiento de capacidades de entidades de origen africano.

En este contexto, se realizó un proceso de colectivo de fortalecimiento de capacidades para la incorporación del enfoque de Derechos Humanos, dirigido tanto al personal técnico y voluntario del CREA como a personas voluntarias de dos otras entidades:

- Igbo's Association, asociación fundada en 2003 que trabaja por la integración social, económica y cultural de la población igbo en Euskadi.
- Arabie Euskadi, organización que se dedica a la integración socio económica de las personas de origen africano en Euskadi.

Si bien las tres entidades tienen en común el trabajo en torno a los procesos de integración de las personas migradas de origen africano en Euskadi, sus conocimientos y experiencias en el ámbito de la intervención social difieren. Podemos decir, por tanto, que uno de los grandes retos a los que nos hemos enfrentado durante el proceso de fortalecimiento, ha sido precisamente aunar perspectivas, deseos, necesidades e inquietudes y marcar unas líneas de actuación comunes capaces de responder a esta diversidad.



4.2

Aprendizajes derivados de la experiencia práctica de procesos

Como decíamos, se han desarrollado dos procesos de fortalecimiento de capacidades que, si bien se han estructurado en base a las distintas etapas que hemos señalado en este documento, han contado con especificidades concretas, pues el contexto de las organizaciones, así como su punto de partida, deseos y necesidades organizativas han sido distintas. En este apartado queremos nombrar y visibilizar los aprendizajes derivados, aunque queremos diferenciarlos con el objetivo de profundizar en estas experiencias y de señalar la complejidad de estos procesos.

Aprendizajes derivados del proceso de fortalecimiento dirigido a **Kolore Guztiak**

- Consideramos que es importante que se realicen formaciones previas en Derechos Humanos, aunque sean básicas, antes de iniciar el proyecto. Esto se debe a que los conocimientos en general son escasos, en especial en grupos grandes muy heterogéneos. En este último caso, el proceso formativo sirve además para homogeneizar o nivelar los conocimientos.
- En la misma línea, de cara a nivelar los conocimientos, y en general de cara a realizar un verdadero proceso de cambio como organización, es importante que exista una participación amplia de todas las personas que la conforman. Y también que el proceso busque, promueva o motive la participación activa de todas ellas en las diferentes actividades realizadas.
- Aunque los conocimientos teóricos son importantes y necesarios, consideramos que el componente práctico y aplicado de las formaciones es clave. En este sentido, se ha visto muy positivo el contar con personas formadoras y dinamizadoras que además de conocimientos en materia de derechos humanos y/o de incidencia, tuvieran experiencia de trabajo en el mismo sector o con los mismos colectivos de las organizaciones implicadas.
- El hecho de haber realizado un trabajo de planificación estratégica y una reflexión de cambio organizacional pro-equidad de género previo, ha permitido sacarle mucho jugo al

proceso. La evaluación que se había hecho del primer plan estratégico ya arrojaba la necesidad de mejoras de cara a la nueva planificación, aunque éstas se habían enfocado principalmente a la priorización de algunas de las líneas de acción que ya se habían puesto en marcha y estaban funcionando. Gracias al proceso de fortalecimiento, al mismo tiempo que se integraba el enfoque de derechos humanos en la organización, y sin dejar de lado la priorización de algunas líneas de trabajo, se ha conseguido darle un giro al nuevo plan estratégico de modo que éste refleja mucho mejor lo que es la organización y lo que quiere ser y hacer para contribuir a la transformación social.

- Destacamos especialmente el hecho de haber integrado de una manera más clara la incidencia en la estrategia organizacional. En la primera planificación, debido principalmente al desconocimiento sobre lo que es la incidencia, y también a cierto temor a no contar con las capacidades, herramientas y recursos para implementar acciones de este tipo, no se llegó a plantear de manera implícita ninguna línea de acción al respecto. De cara a la nueva planificación, sin embargo, el hecho de haberse formado e informado sobre incidencia, unido a unas mayores capacidades instaladas en el equipo y en la organización, ha hecho que la incidencia se convierta en una línea de acción específica, en este caso asociada al trabajo en red de la organización.
- Se valora muy positivamente el haber trabajado desde un enfoque interseccional, ya que así, aunque se abordaba de manera específica la transversalización del enfoque de derechos humanos, no se han perdido de vista otros enfoques como el de género o de interculturalidad. En este sentido, utilizando la metáfora de las "gafas", y gracias al enfoque interseccional utilizado, las "gafas de los derechos humanos" se han entendido

como unas gafas progresivas únicas que permitían tener una mirada de amplio espectro, incluyendo enfoques como el de género o el de interculturalidad, entre otros.

- En base a la experiencia con anteriores procesos de planificación o de cambio organizacional, se ha vivido de manera muy positiva el hecho de separar las reflexiones estratégicas amplias de las cuestiones operativas y prácticas ligadas a la puesta en marcha de acciones. En concreto, el hecho de haberse centrado en las primeras, dejando para otros momentos las segundas, ha permitido a las personas centrarse y enfocarse más en el proceso de cambio. Dicho de otra manera, les ha permitido centrarse más en el QUÉ que en el CÓMO, lo que ha supuesto un cambio importante a nivel de planificación en relación a la misión, la visión y los valores y principios, y de reorganización y priorización de unos objetivos realmente estratégicos.
- Por último, destacar como uno de los principales aprendizajes el haber podido reflexionar sobre la población sujeta a la que se dirigen las actuaciones de la organización. Las reflexiones que se han realizado en el marco del nuevo proceso de planificación, al centrarse concretamente en las vulneraciones de derechos de esta población, han llevado a tener que definir de manera más clara quiénes son estas personas sujeta. Y al hacerlo, se ha visto que esto era algo que se había dado por sentado en la primera planificación, pero que en verdad no estaba claramente definido. En la nueva planificación, aunque se sigue asumiendo que el ámbito de intervención de la organización es de la exclusión social, se explicita en la misión que las personas a las que se acompaña en el proceso de inclusión son jóvenes extranjeros no acompañados.

Aprendizajes derivados del proceso de fortalecimiento dirigido al CREA-Centro de Recursos Africanistas y entidades aliadas

- Todas las fases deben diseñarse de forma consensuada con las organizaciones sociales: son ellas las que deben decidir “hasta donde” incorporar el enfoque de Derechos Humanos en su funcionamiento interno y/o externo. En este sentido, son procesos que deben necesariamente adecuarse a las realidades organizacionales, es decir, a sus contextos, necesidades, recursos y expectativas.
- El hecho de que se haya realizado un proceso conjunto con tres organizaciones ha planteado la necesidad de implementar metodologías de carácter participativo que ayudases a crear una visión compartida del proceso en su conjunto. Es decir, ha sido necesario llegar a distintos consensos vinculados al objetivo del proceso y a los contenidos a abordar en cada etapa. Desde esta perspectiva, ha sido muy adecuada el uso de metodologías como el Coaching de Equipos o el Visual Thinking que hemos mencionado a lo largo de este documento. Aunque entendemos que no son metodologías sencillas y que requieren una formación previa, aconsejamos utilizar cualquier tipo de metodología de carácter participativo y que aliente a generar pensamiento crítico con el objetivo último de facilitar un aprendizaje común y de todas las personas, independientemente de su bagaje.
- Es aconsejable “limitar” los ámbitos de implementación del enfoque de Derechos Humanos: el plan de acción por tanto debe ser “ejecutable”, planteando acciones que las entidades puedan desarrollar de forma autónoma, y que les permita visibilizar los avances que van alcanzando durante el proceso.
- El proceso en su conjunto (autodiagnóstico, formación, elaboración y ejecución de un plan de acción), debe entenderse como un proceso pedagógico, es decir, centrado en fomentar la adquisición de contenidos teóricos y prácticos necesario para incorporar este enfoque en la realidad organizacional.
- Asimismo, debe entenderse como un proceso de toma de conciencia y empoderamiento de las personas que participan: no solo se trata de trasladar herramientas teóricas y prácticas, sino que debe entenderse como un proceso de toma de conciencia sobre cómo se generan desigualdades sociales también a lo interno de las organizaciones, y que ello puede tener repercusiones en las intervenciones “hacia fuera”. Desde esta perspectiva los procesos de fortalecimiento en torno a los Derechos Humanos son ante todo procesos de educación para la transformación social, y no meras formaciones de carácter puntual y limitadas en el tiempo.

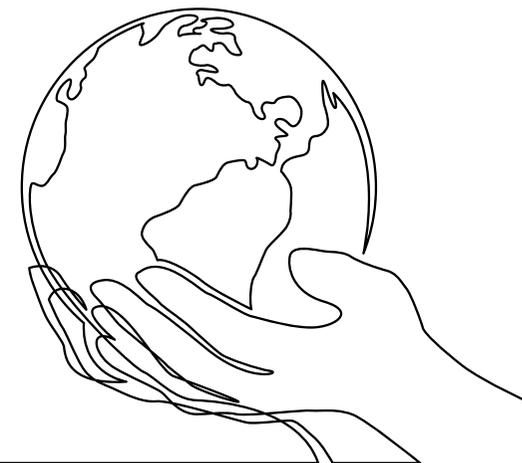
4.3

Reflexiones finales

Los dos procesos de fortalecimiento realizados han permitido obtener resultados concretos que queremos socializar de cara a poner sobre la mesa la eficacia de estos procesos.

En el caso de Kolore Guztiak, el haber incorporado el enfoque de Derechos Humanos en la planificación estratégica organizacional ha permitido dotar de sostenibilidad a largo plazo al proceso realizado. Esto supone un importante cambio en la asociación, ya que se pasa a una planificación entendida como un conjunto de actividades puntuales de capacitación, formación o reflexión para responder a cuestiones coyunturales muy concretas, generalmente en forma de problemas u obstáculos; a una planificación realmente estratégica basada en procesos de transformación internos, a medio-largo plazo, que responden a cuestiones estructurales tanto de la asociación como de la población sujeto de las intervenciones realizadas, asociadas en este caso a vulneraciones de derechos fundamentales.

En el caso del CREA y de las entidades aliadas, el proceso realizado ha permitido sentar las bases para el impulso de un trabajo en red entre organizaciones africanistas. El trabajo en red se entiende como una estrategia muy adecuada de cara a aunar esfuerzos y recursos; además permite crear estrategias, discursos y posicionamientos compartidos entre diversas entidades, asegurando un mayor impacto del conjunto de acciones que se llevarán a cabo en el futuro.



Bibliografía

Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo - Oficina Técnica de Cooperación en Colombia (sf). Decálogo transversalidad del enfoque de Género y Derechos de las Mujeres. Colombia: AECID.

Disponible en:

<http://www.aecid.es/Centro-Documentacion/Documentos/Divulgaci%C3%B3n/Dec%C3%A1logo%20Transversalidad%20de%20G%C3%A9nero.pdf>

Agirre, A., Gallastegi, A., Sacanell, E, Fernandez, I. y Sarasola, M. (sf). Coaching de equipos.

Apuntes de una formación desde la práctica.

Disponible en:

<https://apuntescoachingequipos.com/wp-content/uploads/2015/03/Apuntes-CoachingdeEquipos.pdf>

Association for Women's Rights in Development (2004). Interseccionalidad: una herramienta para la justicia de género y la justicia económica. Derechos de las mujeres y cambio económico. N°. 9. Toronto, Canadá: AWID.

Disponible en:

<https://www.awid.org/es/publicaciones/interseccionalidad-una-herramienta-para-la-justicia-de-genero-y-la-justicia-economica>

Bascuas, M., Roco Sanfilipino, J., Piris, S., Cabrera, M., Ortega, N. y Pérez, Z. (2019). Construir, cuidar, habitar: prácticas feministas en organizaciones de la economía solidaria. Papeles de economía solidaria, Número 6. Bilbao, España: REAS Euskadi.

Disponible en:

<https://www.economiasolidaria.org/sites/default/.../Papeles%2006%20cas%20def.pdf>

Bustelo, M., Espinosa, J., Faúndez, A. y Weinstein, M. (2015). Guía para incluir una perspectiva género+ en las VOPEs: innovando para mejorar las capacidades institucionales. ReLAC.

Disponible en:

https://www.evalpartners.org/sites/default/files/documents/evalgender/Genero_es.pdf

Comisión Interamericana de Derechos Humanos (2015). Estándares jurídicos vinculados a la igualdad de género y a los derechos de las mujeres en el sistema interamericano de derechos

humanos: desarrollo y aplicación. Actualización del 2011-2014. CIDH.

Disponible en:

<http://www.oas.org/es/cidh/informes/pdfs/EstandaresJuridicos.pdf>

Comisión Presidencial Coordinadora de la Política del Ejecutivo en Materia de Derechos Humanos (sf). Manual para la transversalización del enfoque de derechos humanos con equidad. Ciudad de Guatemala, Guatemala: COPREDEH.

Disponible en: <http://www.corteidh.or.cr/tablas/28829.pdf>

Consejo de Participación Ciudadana y Control Social (2015). Guía y Herramientas para la

Transversalización de la Interculturalidad. Ecuador: CPCCS.

Disponible en

<http://www.cpccs.gob.ec/wpcontent/uploads/2016/02/INTERCULTURALIDAD.pdf>

Defensoría del Pueblo (2016). Género e Interculturalidad: el derecho a una vida libre de violencia y discriminación. Compilación de principales instrumentos internacionales y nacionales. Lima, Perú.

Emakunde - Instituto Vasco de la Mujer (2017). Herramienta para la elaboración de diagnósticos y planes para la igualdad de mujeres y hombres en empresas y otras entidades. Gestión para la igualdad en las entidades públicas y privadas. Vitoria-Gasteiz, España: Emakunde.

Disponible en:

http://www.emakunde.euskadi.eus/contenidos/informacion/organizaciones_recursos/es_material/adjuntos/metodologia_elaboracion_diagnostico_plan_igualdad_empresas.pdf

Gamba, S. (2008). ¿Qué es la perspectiva de género y los estudios de género? Diccionario de estudios de Género y Feminismos. Editorial Biblos.

Disponible en: <http://www.mujiresenred.net/spip.php?article1395>
Mugarik Gabe (sf). Viajando por lo invisible.

Disponible en: <http://www.mugarikgabe.org/viajandoporloinvisible/>

Muñoz, P. (2011). Violencias interseccionales. Debates feministas y marcos teóricos en el tema de la pobreza y violencia contra las mujeres en Latinoamérica. Tegucigalpa, Honduras: Central America Women´s Network.

Muxotepotolobat (sf). Visual Thinking y facilitación gráfica.

Disponible en:

<https://eye-kontakt.es/como-lo-hacemos/visual-thinking/>

Navarro, N. (2007). Desigualdades de género en las organizaciones: procesos de cambio organizacional pro equidad. San Salvador, El Salvador: PNUD.

Disponible en: <http://www.dhl.hegoa.ehu.es/recursos/482>

Oficina del Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Derechos Humanos - OHCHR (2006). Preguntas frecuentes sobre el enfoque de derechos humanos en la cooperación para el desarrollo. Ginebra, Suiza: ONU.

Disponible en:

<https://www.ohchr.org/Documents/Publications/FAQsp.pdf>

ONU Mujeres, UNFPA, PNUD y UNICEF (2012). Ampliando la mirada: la integración de los enfoque de Género, Interculturalidad y Derechos Humanos en la programación para el Desarrollo. Santiago de Chile, Chile.

Disponible en:

www.onu.org.mx/wp-content/uploads/2015/11/AmpliandolaMirada.pdf

Organización de Naciones Unidas (sf). Igualdad y no discriminación. La ONU y el Estado de Derecho.

Disponible en:

<https://www.un.org/ruleoflaw/es/thematic-areas/human-rights/equality-and-non-discrimination/>

SI!

