

Giza eskubideen ikuspegia gizarte-erakundeetan txertatzeko eskuliburua

Aurkibidea

1. Sarrera	3
2. Esparru kontzeptuala	4
2.1 giza eskubideen ikuspegia eta bere lotura genero-berdintasunarekin eta kulturartekotasunarekin	5
Genero-berdintasuna	6
Kulturarteko ikuspegia	7
Intersekzionalitatea	8
Antolaketa-aldaketako prozesuak	9
3. Giza eskubideen ikuspegia gizarte-erakundeetan txertatzeko ibilbidea	10
1.Fasea. Diagnostikoa	11
Diagnosi faseko azterketa-eremuak	12
Informazioa biltzeko tresnak	19
2. Fasea. Prestakuntza	20
Gaitasunak.....	21
Prestakuntzako edukiak.....	22
Metodologia	23
3. Fasea. Aldaketa-estrategia bat planteatu	26
4. Fasea. Estrategia martxan jarri eta bere jarraipena eta ebaluazioa egin	27

4. Ikaskuntzak	28
4.1 Testuingurua	29
1. prozesua. Kolore Guztiak Kulturarteko Elkarteak ...	30
2. prozesua. CREA-Baliabide Afrikarren eta Erakunde Aliatuen Zentroa	31
4.2 Prozesuen esperientzia praktikotik eratorritako ikaskuntzak	32
Kolore Guztiak-i zuzendutako indartze-prozesutik eratorritako ikaskuntzak	32
CREA-Baliabide Afrikarren eta Erakunde Aliatuen Zentroari zuzendutako indartze-prozesutik eratorritako ikaskuntzak	34
4.3 Amaierako gogoetak	35
Bibliografia	36

SI!

01

Sarrera

2018. eta 2019. urteetan zehar Nazioarteko Elkartasunak proiektu hau garatu du: **"Herritarrak Martxan: giza eskubideen irakaskuntza, ekintza kolektiboa eta gizarte bidezkoago eta parekideago baten sustapena"**. Proiektu hori Garapenerako Lankidetzaren Euskal Agentziak finantzatutako ekimen bat da, prestakuntza, erakundeen indartzea eta gizarte-mobilizazioa bezalako tresnen bidez giza eskubideen inguruan aktiboak diren herritarrak sustatzera bideratua.

Erakundeak indartzeko ardatz horrexen barruan kokatzen da hain zuzen ere dokumentu hau. Ardatz horren bidez indartu egin nahi izan da CREA-Afrikako Baliabide Zentroak eta Kolore Guztiak Kulturarteko Elkarrekin gizartearen duten ahalmena giza eskubideen erabilera eraginkorra aldarrikatzeko eta sustatzeko.

Zehazkiago esanda, laguntza-prozesu bi jarri dira martxan, eta biei esker posible izan da erakunde parte-hartzaileetako langile boluntario eta teknikarien gaitasunak indartzea gizartearen eragiteko, eskubideen jabe diren aldetik, eskubide horiek balia ditzaten eta hiritargo aktibo eta parte-hartzaile bat eraiki dezaten.

Lortu nahi izan den azken helburua izan da **giza eskubideen ikuspegia** txertatzea jarduera eta proiektuetan. **Partaidetza eta ikaskuntza prozesu kolektiboak bultzatu nahi izan dira, esperientzien eta jakintzen trukeak** sustatuz.

Egindako indartze-esperientzietatik abiatuta prestatu dugu dokumentu hau, Giza Eskubideen arloan erakundeak indartzeko prozesu bateko etapak jasotzen dituen gida bat bezala. Gure azken helburua da **gure esperientzia gizarteratzea, beste erakunde batzuek bat egin dezaten ekimen honekin eta aurrera eraman dezaten beren prozesua, beren errealitate, testuinguru, helburu eta nahietara egokituta.**

Horregatik guztiagatik, dokumentu honen lehen atalean ezagutzera emango dugu egindako indartze-prozesuak oinarritzat daukan esparru kontzeptuala, eta ondoren zehaztuko ditugu gizarte-erakundeetan Giza Eskubideen ikuspegia txertatzeko ibili behar diren etapak. Azkenik, dokumentu honetan azaltzen dugun prozesua gauzatu ondoren lortu ditugun ikaskuntzak aipatuko ditugu.

Giza Eskubideen ikuspegia txertatuz gaitasunak indartzeko bi prozesu egin dira: bata Kolore Guztiak-i zuzendua, eta bestea, kolektiboa, CREA-Baliabide Afrikarren eta Erakunde Aliatuaren Zentroari zuzendua (Igbo 's Association eta Ababie Euskadi)

02 Esparru kontzeptuala

Atal honen helburua da esparru kontzeptual bat zehaztea, **Giza Eskubideen ikuspegia** gizarte-erakundeetan txertatzeko aukera emango duen prozesu bat gauzatu ahal izateko. Laburtuz, esan dezakegu gure ustez Giza Eskubideen ikuspegia tresna teoriko eta praktikoa dela giza eskubideak gizarte-erakundeetan sartzeko, eta modu estrategikoan txertatzeko **genero-berdintasuna, kulturartekotasuna eta interseksionalitatea**. Datozen orrialdeetan

ikusiko dugun bezala, komenigarria da ikuspegi hori txertatzea erakundeen barne-funtzionamenduan (lan-prozedurak, pertsonen kudeaketa, erakundearen kultura, etab.) eta kanpo-funtzionamenduan (esku-hartzeak, proiektuak), eta, beraz, txertatu beharra dago **antolaketa-aldaketako prozesu batean**.

1. Eskema.
Esparru kontzeptualaren laburpena
ANTOLAKETA-ALDAKETAKO PROZESUA



2.1

Giza eskubideen ikuspegia eta bere lotura genero-berdintasunarekin eta kulturartekotasunarekin

Giza Eskubideak dira pertsona guztiok izate hutsagatik ditugun eskubideak (COPREDEH, sf, 9-11 ork.). "Berme juridiko" unibertsalak dira, helburutzat dutelako pertsonak eta taldeak babestea gure oinarritzko askatasunak urratzen dituzten egoeretatik.

Giza Eskubideak **printzipio** batzuetan oinarritzen dira. Horien artean, Giza Eskubideen Adierazpen Unibertsalean lehen aldiz adierazi ziren oinarritzko hirurak nabarmenduko ditugu:

Unibertsaltasuna: esan nahi du pertsona guztiok garelako eskubide horien jabe;

Zatiezintasuna: esan nahi du giza duintasunari lotuta daudela eta, hortaz, ezin direla hierarkizatu;

Interdependentzia: esan nahi du eskubide bat baliatzeko gainerako guztiak gozatu behar direla.

Aurrekoari lotuta, aipagarriak dira baita ere Giza Eskubideen oinarrian dauden beste bi printzipio: **berdintasuna eta diskriminaziorik eza**. Horri dagokionez, ez dago Giza Eskubideak sustatzerik genero-berdintasuna edo kulturartekotasuna sustatu gabe, berdintasunerako eta inolako diskriminaziorik ez jasateko eskubideak Giza Eskubideak direlako berez: "Nazioarteko esparru juridikoak (...) baditu nazioarteko tresna batzuk diskriminazio-modu espezifikoetara aurre egiteko, barne harturik herri indigenei, migratzaileei, gutxiengoei, desgaitasunen bat duten pertsonen edo emakumeen eragiten dien diskriminazioa, eta baita ere arraza eta erlijio diskriminazioa edo sexu-orientazioan eta generoan oinarritzen dena "(NBE,sf).

Oinarritzat harturik eman dugun Giza Eskubideen definizio hori, honela ulertzen dugu **Giza Zuzenbidean oinarritutako ikuspegia**: "Giza garapenaren prozesurako esparru kontzeptual bat, ikuspegi normatibotik giza eskubideen nazioarteko arauetan oinarritua dagoena eta ikuspegi operatibotik giza eskubideak sustatzera eta babestera bideratuta dagoena" (OHCHR, 2006, 15. or.). Balio du, beraz, "garapen-arazoan muinean dauden desberdintasunak aztertzeko, eta garapen kontuetan aurrera egitea eragozten duten praktika diskriminatzaileak eta boterearen banaketa bidegabea zuzentzeko" (OHCHR, 2006, 15. or.).

Genero-berdintasuna

Generoaren sozializazioak eta horren ondorioz emakumeei eta gizonei esleitutako sexuaren araberako rolerik ondorioztat ekarri dute bereizketa bat sortzea gizonek eta emakumeek gizartean, kulturean eta lanean dituzten erantzukizun eta zereginen artean, eta indartu egin dute eremu publikoaren (maskulinoa, produktiboa) eta pribatuaren (femeninoa, erreproduktiboa) arteko dikotomia.

Generoa eraikuntza sozial aldakorra da, emakumeei eta gizonei gizartean esleitzen zaizkien ezaugarriak ere aldatu egiten direlako kultura, gizarte eta une historikoen arabera. Ezaugarri horiek eragina dute gizon-emakumeok gizartean hartzen ditugun jokabideetan, eta desberdintasun sozialak sortzen dituzte, emakumeak diskriminatzen dituztelako maila guztietan: arlo pertsonalean, politikoan, lanean, hezkuntzan, gizartean, etab.

Aurrekoarekin lotuta, esan dezakegu Genero ikuspegia azterketa-kategoria bat dela, zeinak aukera ematen duen emakumea mendekotasun egoeran mantentzen duten egitura sozial, politiko eta ekonomikoak identifikatzeko, eta egitura horiek urratu egiten dutela emakumearen eskubidea gizonen baldintza eta aukera berdinetan bizitzeko (Gamba, 2008).



Kulturarteko ikuspegia

Guk ulertzen dugun bezala, kulturartekotasuna da kultura-aniztasuna kudeatzeko eredu bat, benetako inklusioa eta kulturen arteko bizikidetzaren sustatzen dituen. Kulturen arteko elkarrizketa eta harremanak sustatu nahi ditu, eta norabide bikoitzeko printzipioan oinarritzen da: pertsona guztiok daukagu erantzukizun bat etorkinen integrazio-prozesuan eta bizikidetzaren baketsua sustatzean. Horrek esan nahi du nortasun indibidual eta kolektiboa osatzeko erabiltzen diren esanahiak eta zimentuak deseraiki eta berreraiki egin behar direla.

2017an, Kolonbiako Unibertsitate Nazionalako UNESCO-Kulturarteko Elkarrizketa Katedrak "Kulturarteko gaitasunak. Esparru Kontzeptual eta Operatiboa" izeneko dokumentua prestatu zuen. Bertan, proposatzen da gaitasun horiek sailkatzea oinarritzat harturik Hezkuntzaren lau zutabeak: jakiten ikasi, egiten ikasi, izaten ikasi eta elkarrekin bizitzen ikasi. Gaitasun horiek funtsezkoak dira talde kulturantzekin lan egiteko, aukera ematen dutelako etnozentrismo kulturala berrikusteko eta, hartara, giza aniztasuna besarkatzeko (UNC, 2017):

- Jakiten ikasi: lehen urratsa izango litzateke kulturarteko gaitasunak eskuratzeko, hau da, gauza izateko beste kultura batzuetako alderdiak (kosmobisioa, arauak, tradizioak) ezagutzeko eta ezagutza horiek interpretatzen jakiteko. Horrek esan nahi du jakin behar dugula ulertzen gure "kontzientzia kulturala", hau da, modu kritikoan joan behar dugu deskubritzen nola eragiten duen guran gure kosmobisioak (balioak, jarrerak, estereotipoak, etab.) talde anitzekin harremantzen garenean.
- Egiten ikasi: beste kultura batzuekiko interakzioaren etapa da, aukera ematen diguna praktikan jartzeko aurreko fasean lortu dugun ezagutza. Aldi berean, ikaskuntza sakonagoa eta

esperientziazoagoa da. Etapa hau arrakastatsua izateko, funtsezkoa da gaitasun batzuk izatea, hala nola kulturarteko elkarrizketa edo kulturarteko gatazkak ezagutu eta konpontzeko gaitasuna.

- Izaten ikasi: kulturarteko elkarrekintzaren ondoren gertatzen den hausnarketa-fasea da, bizitako esperientzia gure baitan pausatzen eta zentzuz janzten den unea, aukera ematen diguna geure burua ikusteko "bestetasunari" lotutako izakiak bezala, hau da, izaki elkar-osagarriak bezala.
- Elkarrekin bizitzen ikasi: esan nahi du "desberdina" dena berdinez berdin ikusteko ahalmena izatea, eta ulertzea kultur trukeak dakartzan onurak.

Ikusi behar dugu kulturartekotasuna sustatzea estuki lotuta dagoela giza eskubideak sustatzearekin. Harreman horren oinarria da kultura-aniztasuna eta kulturen arteko elkarrizketa sustatzea funtsezkoa dela, bai Giza Eskubideak lortzeko, bai "kultura bat sustatzeko bakea eraiki eta gatazka prebenitu eta konponduko duena, eta hezkuntza bidez bultzatuko dituen indarkeriarik eza, tolerantzia, onarpena, elkarrekiko errespetua, elkarrizketa eta adiskidetzeta" (UNESCO, 2011).

Kulturarteko ikuspegia, beraz, "tresna bat da, zeinaren bidez espazio berean bizi diren kultura-taldeen arteko harremanak aztertu baitaitezke bi dimentsiotatik: boterearen banaketa erabakiak hartzerakoan, eta kultura-desberdintasunen aitortza-maila, ezberdintasun horiek bazterkeria edo diskriminaziorako arrazoia izan gabe" (GIZ, 2013, 18. or.).

Interseksionalitatea

Interseksionalitatea honela definitzen da: "zapalkuntza-egitura ugari eta simultaneoan sistema konplexu bat" (Muñoz, 2011). Interseksionalitatea Estatu Batuetan eta Kanadan sortu zen, emakume afroestatubatuarren eskubide zibilak aztertzeo eta kritika egiteko feminismo "zuriari", zeinak ez zituen onartzen beste kultura batzuetatik datozen emakumeen beharrak eta jasaten dituzten diskriminazio-mota ugariak (AWID, 2004). Hitza Kimberlé Crenshaw akademilari afroestatubatuarrek sortu zuen 2001ean, azaltzeko sexismoak ez daukala eragin berdina emakume zuri eta beltzengan. Desberdintasun sozialak sortzen dituzten faktoreak ugari eta mota askotakoak dira: generoa, jatorri geografikoa, adina, hezkuntza-maila, klase soziala eta abar. Eta diskriminazio eta zapalkuntza-modu zehatzak sortzen dituzte, pertsona bakoitzaren ezaugarri bereizgarrien arabera: adibidez, sexu-orientazioak ez die berdin eragiten klase sozial ertaineko gizon gazte zuri bati eta klase sozial bereko emakume zuri zaharrago bati, zeren nahiz eta homosexualitateari buruzko aurreiritziak bi sexuei eragiten dieten, genero-aginduek eta derrigorrezko heteronormatibitateak eragiten dute emakume lesbiana gehienek gizarte diskriminazioa pairatzea.

Aurrekoari lotuta, ikuspegi interseksionalaren tresnak posible egiten du aztertzea nola subjektu berean hainbat faktore gurutzatzeak 1) desberdintasunak sortzen dituen, bestela ikusezinak izango lirartekeenak; eta 2) nola desberdintasun horiek modu ezberdinean eragiten duten zapalkuntza partikularrak sortuz.

Ikuspegi interseksionala txertatzeak suposatzen du fenomeno sozialen konplexutasuna aitortzea, posible egiten du argitzea zerk sortzen dituen desberdintasun sozialak eta ulertzea nola desberdintasun horiek modu ezberdinetan eragiten dieten kolektibo desberdinei. Gai horiek guztiak ulertzeak aukera ematen du esku-hartzeak aldatzeko eta lan egiten den kolektiboen behar espezifikoetara egokitzeko, haien aniztasuna aitortuz. Era berean, aukera ematen du interkonektatu gabeko kategoria bakarretan oinarritutako azterketa gainditzeko, zeinak gehienetan errealitatearen ikuspegi murrizta eta mugiezina ematen duen. Oronen buru, eta berriro ahotan hartuz Wild for Human Rights erakundeko Youmna Chlalaren hitzak, "funtsean, helburua ez da zapalkuntza mota bakoitza identifikatzea, baizik eta lortzea pertsona bakoitza errespetatua izan dadila".



Antolaketa-aldaketako prozesuak

Erakundeak, bai eta haiei lotutako pertsonak eta taldeak ere, sistema biziak dira, eta, beraz, aldatu egin daitezke denborarekin, orobat aldatzen direlako sortu zireneko premiak, helburuak eta berezitasunak. Zentzu horretan, antolaketa-aldaketako prozesua kontzeptua aipatzen dugunean, esan nahi dugu antolakunde batek gauzatu nahi edo behar duen edozein aldaketa-prozesu. Aldaketa horiek lotuta egon daitezke erakundeak bere sorreran zituen helburuetan gertatutako aldaketekin, zeintzuen ondorioz erakundeak berrikusi behar izan dituen bere estrategia eta barne-plangintza; baina berdin izan daitezke egiteko moduekin lotutako aldaketak, zerikusia dutenak lideratzeko beste modu batzuk sortzeko asmoarekin, esaterako, egitura horizontalagoak sortzeko. Jakina, antolaketa-aldaketako prozesuak dira, baita ere, izateko eta egiteko modu bidezkoagoak bilatu nahi dituztenak, jakin nahi dutenak ba ote dagoen desberdintasunik barne-egituretan, eredu diskriminatzaileak ez errepikatzeke.

Giza Eskubideen ikuspegiaren zeharkakotasuna lotuta dago antolaketa-aldaketarekin, desberdintasunak ikusarazten dituzten prozesu eraldatzaileak sustatzen dituelako desberdintasunak identifikatu eta aztertu ahal izateko; desberdintasun horiek sortzen

dituzten egiturazko arrazoieta sakontzen du, horiei aurre egitea ahalbidetuko duten neurriak diseinatzeko eta eragina izateko gizarte-justiziaren aldetik hala barneko nola kanpoko funtzionamenduan. (Mugarik Gabe, sf). Prozesu horiek aldaketa nabarmenak eragiten dituzte:

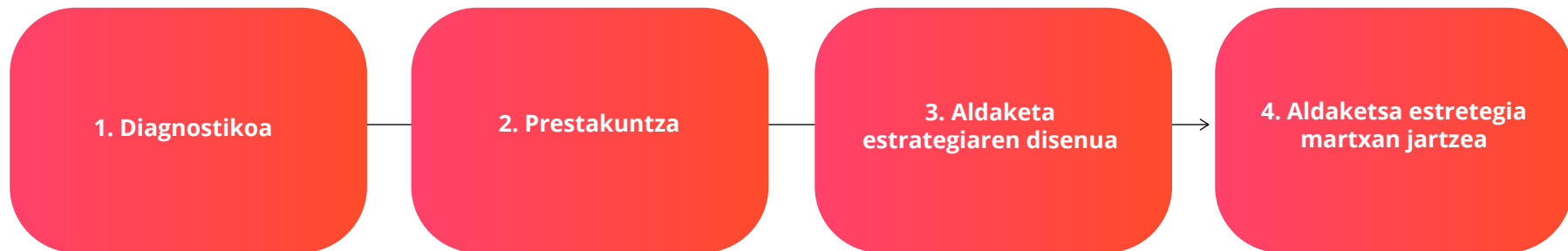
- **Kontzientzian:** aukera ematen dute jakiteko nola sortzen diren desberdintasunak eta zer eragin duten erakunde baten barneko eta kanpoko funtzionamenduan.
- **Baliabideetan:** posible egiten dute erakunde batek dituen baliabideak ekitatezko ikuspegi batetik birbanatzea.
- **Kulturan:** aukera ematen dute erakunde-kultura berrikusteko, zalantzan jarriz erakunde baten oinarrian dauden balioak eta sinesmenak.
- **Instituzionalizazioan:** erakundearen egiturak aldatzen dituzte, eta, beraz, estrategietan eta egiteko moduetan txerta daitezkeen aldaketak dira.



03

Giza eskubideen ikuspegia gizarte-erakundeetan txertatzeko ibilbidea

Giza Eskubideen ikuspegia gizarte-erakundeetan txertatzeko proposatu den antolaketa-aldaketako prozesua lau fase handitan garatu da:



2. eskema.

Giza Eskubideen ikuspegia gizarte-erakundeetan txertatzeko ibilbidearen laburpena

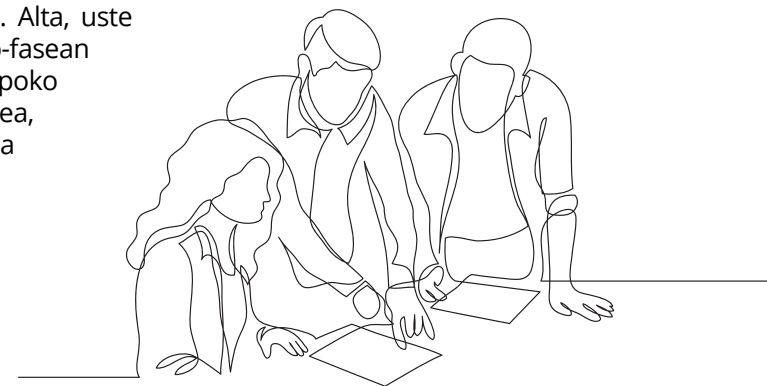
1. Fasea

Diagnostikoa

Gizarte-erakundeak sistema biziak eta aldakorak dira, estrategia berezi eta zehatzetan oinarritutako lan-esparru eta lan-ikuspegiak dituztenak. Horregatik, antolaketa-aldaketako edozein prozesutarako ezinbestekoa da etorkizuneko beharrak, nahiak eta igurikimenak detektatzen lagunduko duen lehen DIAGNOSTIKO bat egitea, kasu honetan Giza Eskubideen ikuspegia txertatzeko.

Diagnostiko horri begira, garrantzitsua iruditzen zaigu esatea, lehenengo eta behin, fase hau, berez, prestakuntza-prozesu bat dela, informazioa biltzeko eta aztertzeko tresnek posible egiten dutelako hausnarketa kolektiboko espazioak garatzea, eta espazio horiek lagundu egin behar dute zalantzan jartzen Giza Eskubideen ikuspegia antolakuntzetako egituretan eta esku-hartzeetan txertatzeko orduan mugatzaile suertatzen diren sinesmenak eta egiteko moduak.

Eta bigarrenik, azterketa-eremuak ugariak eta era askotakoak direla, eta, zentzu horretan, diagnostiko-fasean lortuko den zabaltasuna edo sakontasuna erakundeen abiapuntu, gaitasun, baliabide eta borondatearen arabera izango dela. Alta, uste dugu komenigarria dela diagnostiko-fasean erakundeen barneko eta kanpoko funtzionamenduan sakondu ahal izatea, erakunde-koherentzia bat izateko Giza Eskubideen ikuspegia txertatzeko orduan.



Diagnosi faseko azterketa-eremuak

Jarraian, barneko zein kanpoko funtzionamenduari lotutako azterketa-eremu nagusiak aipatuko ditugu:

A. BARNE-FUNTZIONAMENDUKO EREMUAK

Erakundeen barne-funtzionamenduari begiratzeak aukera ematen digu abiapuntuko azterketa egiteko barne-egituretan dauden desberdintasunei buruz, desberdintasun horiek askotan ezkutuan geratzen baitira. Barne-desberdintasun horiek ohartzeak eta

aztertzeak koherentzia ematen die erakundeen kanpo-jarduerei, erakundeen egiturek eta balio-sistemak eragina baitute egiten diren esku-hartzeetan.

Zehazki, esparruei dagokienez, barne-funtzionamendua aztertzean bilatzen duguna da erakundeen esparru ideologikoa eta politikoa berrikustea, eta baita ere erakundeen egiturak, lan-prozesuak eta erakunde-kultura berraztertzea:

3. eskema. Barne-funtzionamendua aztertzeko esparruen laburpena



Erakundearen politika:

helburua da erakundeen esparru ideologikoa berrikustea eta, zehazkiago, beren misioa, ikuspegia eta dituzten helburuak, bai eta euren antolaketa-estrategiak ere:

1. taula. Erakundearen politika aztertzeko eremuak eta funtsezko galderak

<p>Esparru ideologikoa</p>	<p>Ikuspegiak eta misioak jasotzen al dituzte berdintasunarekin, kulturartekotasunarekin eta Giza Eskubideekin lotutako printzipioak? Ba al dago asmo-adierazpenik genero-berdintasunaren alde, aniztasunaren kulturarteko kudeaketaren alde edo Giza Eskubideak sustatu/defendatzearen alde?</p>
<p>Plangintza Estrategikoa</p>	<p>Lerro estrategikoetan jasotzen al dira hiru ikuspegiekin lotutako gaiak? Finantza-baliabiderik erabiltzen al da hiru ikuspegiak barne hartzen dituzten lerro estrategikoak lortzeko? Erakundearen aurrekontua kultura- eta genero-aniztasunaren ikuspegitik egiten da? Baliabideak bideratzen al dira kultura-aniztasuna kudeatzeko eta genero-ikuspegia txertatzeko? Erakundeak ba al du berriazko planik berdintasunaren alde, kultura-aniztasuna kudeatzeko edo Giza Eskubideen arloan? Dokumentu horiek prozesu parte-hartzaileen bidez egin dira?</p>
<p>Beste dokumentu batzuk (planak, politikak)</p>	<p>Erakundearen estrategiak edo politikak definitzen dituzten gainerako dokumentuek (boluntarioritza-planak, komunikazio-planak, etab.) ba al dute neurri espezifikorik ikuspegi horiek zeharkatzeko? Dokumentu horiek prozesu parte-hartzaileen bidez egin dira?</p>

Erakundearen egitura eta pertsonen kudeaketa:

asmoa da antolaketako egituren azterketan, lanaren banaketan eta soldatapeko eta borondatezko langileen kudeaketan sakontzea.

2. taula. Erakundearen egitura eta pertsonen kudeaketa aztertzeko eremuak eta funtsezko galderak

Erakundearen egitura	Egin al da erakundearen organigramaren genero eta kulturarteko azterketarik?
Langileen kudeaketa	Ba al dago sexu edo arraza bereizkeriarik gabeko politikarik kontratazio-prozesuetan? Nola egiten dira kontratazio-prozesuak? Ba al dago langileek egin behar dituzten lan eta zereginen deskribapenik, sexu/genero nahiz jatorri geografikoaren arabera desberdintasunak identifikatzeko lan horiek banatzerakoan? Ba al dago neurririk lana, familia eta bizitza pertsonala uztartzeko? Nork baliatzen ditu neurri horiek? Ba al dago sexuan edo jatorri geografikoan oinarritutako desberdintasunik lan-kontratudunen kontratu mota, lanaldi mota eta soldatetan? Ba al dago lan-kontratuko langileen barne-sustapena bultzatzeko neurririk? Zer irizpideren arabera bultzatzen da sustapen hori?
Langileen prestakuntza	Aldian behingo prestakuntzarik egiten al da lan-kontratudun langileentzat? Ba al dago prestakuntza espezifikorik genero, kulturartekotasun eta giza eskubideen arloan? Prestakuntza horiek erakundean parte hartzen duten langile guztiei zuzentzen zaizkie eta lanpostu bakoitzaren berezitasunetara egokitzen dira? Prestakuntzak lan-ordutegian egiten dira pertsona guztiek parte hartzeko aukera izan dezaten, dituzten familia edo zaintzako ardurengatik diskriminatuak izan gabe? Ba al dago mekanismorik langile guztiei laguntzeko prestakuntza horietan parte hartzen?
Talde-lana	Ba al dago kanalik talde-lana bultzatzeko? Sustatzen da erantzunkidetasuna? Ba al dago lantalde/lan-batzorde espezifikorik berdintasun, kulturartekotasun eta giza eskubideen arloan? Zein irizpideren arabera erabaten dira lantaldeak? Ba al dago zuzentasunean eta aniztasunean oinarritutako irizpiderik? Zein dira ekipoen funtzionamendu-arauak? Banakako ezagutzak eta esperientziak baliatzen al dira taldeak planteatu duen helburua lortzeko? Sustatzen al dira lan-eremu parte-hartzaileak eta horizontalak?
Indarkeria, sexu-jazarpen, jazarpen sexista edo arrazagatiko jazarpen kasuetarako protokoloak	Ba al dago protokolorik argitzeko nola jokatu behar den indarkeria, sexu-jazarpen, jazarpen sexista edo arrazagatiko jazarpen kasuetan? Protokolo horiek erakundean parte hartzen duten pertsona guztiek adosten dituzte? Zein neurri ezartzen dira balizko biktimak babesteko eta zeintzuk diseinatzen dira erasotzaileentzat? Egin al da antolakundeko kideei zuzendutako prestakuntzarik indarkeria mota guztiak identifikatzeko?

Erakunde-kultura:

helburua da erakundearen egitura sakona berrikustea, hain agerian ez dagoena eta sinesmen eta balio partekatuek, lidergo-motek, parte-hartzeak, gatazken konponketak eta abarrek osatzen dutena.

3. taula. Erakunde-kultura aztertzeko eremuak eta funtsezko galderak

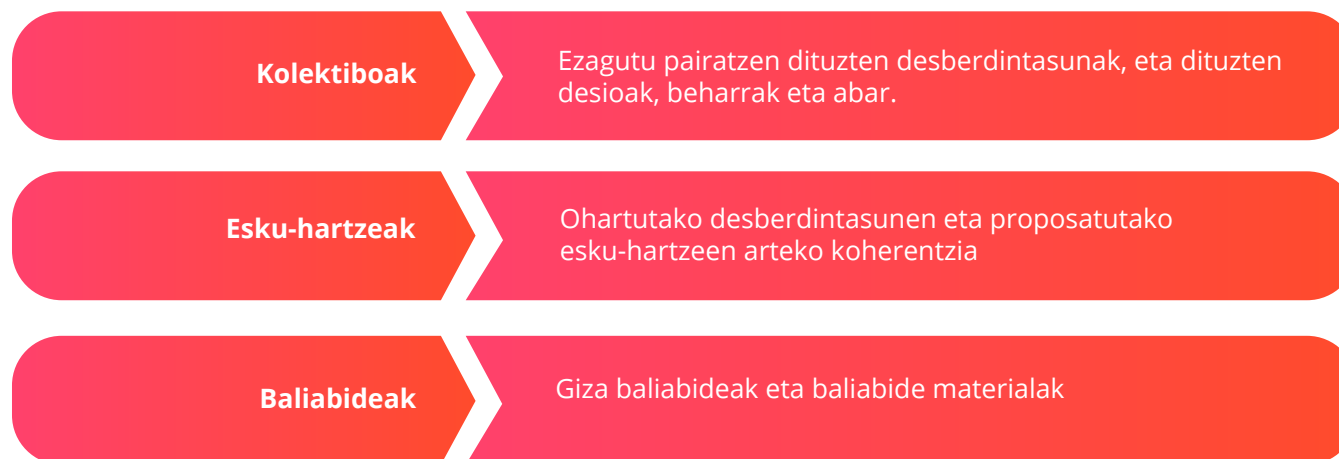
Sinesmenak eta balioak	Erakundearen partekatzen diren sinesmen eta balioek diskriminatu al ditzakete pertsonak sexu, jatorri geografiko, adin edo sexu-orientazioaren arabera? Eskaintzen al dira prestakuntza kolektiboko espazioak azaltzeko nola eragiten duten genero edo kultura estereotipoek partekatutako sinesmen eta balioetan? Egin al da antolaketa-azterketarik jakiteko zer eragin duten balioek eta sinesmenek eguneroko praktikan?
Lan-estiloak	Genero-estereotipoek edo estereotipo kulturalak eragina al dute emakumeek eta gizonek asumitzen dituzten funtzio edo zereginak betetzean eta onartzen dituzten erantzukizunetan? Nolako gaitasunak nagusitzen dira erakunde barruan? Ba al dago gaitasunik zerikusirik daukanik erantzukidetasunarekin, elkar zaintzearekin eta izateko eta egiteko modu desberdinak ulertzearekin? Egin al da izateko eta egiteko moduei buruzko azterketarik ikuspegi etnozentriko batetik? Lan egiteko modu maskulinoak ala femeninoak lehenesten dira? Nola baloratzen dira lan-kargak eta lan denborak? Nork antolatzen ditu lan-prozesuak, eta nola? Nolako da lan-esparruko giroa?
Harremanak	Erakundearen barruan sortzen diren harremanak zaintzatik eta erantzukidetasunetik garatzen dira? Egiten al da lanik prebentzioaren eta gatazken konponketaren inguruan?
Parte-hartzea	Nola gauzatzen da partaidetza erakundearen? Ba al dago espaziorik zalantzak, aurkikuntzak, iritziak eta abar partekatzeak? Zer tresna erabiltzen dira parte-hartze berdinkidea eta ez-diskriminatzailea sustatzeko? Zer leku dute emakumeek, gizonek eta beste kultura batzuetatik datozen pertsonen parte-hartze prozesuetan?

B. KANPO-FUNTZIONAMENDUKO ESPARRUAK

Kanpo-funtzionamenduari dagokionez, erakunde horiek egiten dituzten esku-hartzeak aztertzen dira, ikusteko esku-hartze horiek benetan diseinatzen eta martxan jartzen ote diren Giza Eskubideen ikuspegitik.

Zehazki, esparruen mailan, kanpo-funtzionamendua aztertzean gure asmoa da aztertzea lankidetzat hartzen diren kolektiboak eta horiek (eta ez beste batzuekin) egiten diren esku-hartzeak, eta baita ere nolako baliabideak dauden ikuspegia zeharkakotzeko:

4. Eskema. Kanpo-funtzionamenduko azterketa-esparruen laburpena



Kolektiboak:

asmoa da identifikatzea nolako ezagutza maila dagoen erakundeetan esku-hartzeen xede diren kolektibo eta pertsonen pairatzen dituzten desberdintasun, diskriminazio eta bazterketei buruz, eta baita ere kolektibo eta pertsona horiek dituzten desio, behar, interes eta itzaropenei buruz.

4. Taula. Kolektiboak aztertzeako funtsezko galderak

Kolektiboak	Erakundeak ba al daki nolako diskriminazioa pairatzen duten zeharkakotasun ikuspegitik lagunduak diren pertsonen? Jartzen al dira martxan hausnarketa-guneak langileen eta erabiltzaileen artean, sakon ezagutzeko haien beharrak, interesak eta nahiak? Egin al da berrikuspen lanik ikuspegi etnozentrilotik, ikusteko nola kultura-etnozentrilotik eragiten duen erabiltzaileen beharrak, interesak eta nahiak interpretatzeko orduan? Eskaintzen al dira espazioak pertsona lagunduek eta pertsona laguntzaileek truka ditzaten elkarrekin esperientziak eta ezagutzak? Atontzen al dira pertsona guztien parte-hartze aktiboa bermatzen duten espazioak? Proposatzen diren esku-hartzeak lagunduak diren kolektiboen behar eta itzaropenetan oinarritzen dira?
--------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Esku-hartzeak:

honek esan nahi du erakundeek egiten dituzten esku-hartzeak berrikustea, ikusteko nola esku-hartze horiek erantzuten dieten erakundeek ekintzen xede diren kolektibo eta pertsonen behar eta interesei.

5. Taula. Esku-hartzeak aztertzeako funtsezko galderak

Esku-hartzea	Egiten diren esku-hartzeak oinarritzat al dituzte pertsonen behar, interes eta nahiak? Esku-hartze lerroak pertsona/erakunde adituak laguntzarekin egiten dira? Esku-hartzeetan sartzen al dira Giza Eskubide, Genero eta Kulturartekotasunaren ikuspegiak? Ba al dago helburu edo neurri zehatzik ikusarazten laguntzeko Giza Eskubide, Genero eta Kulturartekotasun arloetako lanean egiten ari diren aurrerapenak? Egiten al dira aldizkako ebaluazioak jakiteko zer egiten den lan-desberdintasunak desagerrarazteko? Esku-hartzean ikuspegi intersektionala aplikatzen da? Nola egiten da?
---------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

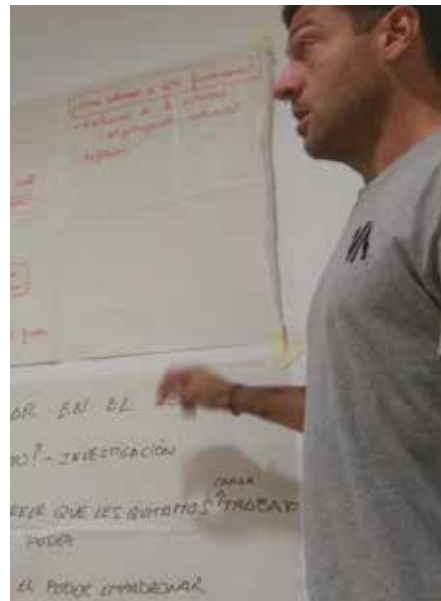
Baliabideak:

honek esan nahi du aztertzea erakundeek dituzten baliabideak (giza baliabideak, baliabide materialak zein diruzkoak) edo egiten dituzten esku-hartzeak bideragarriak izateko behar direnak.

6. Taula. Baliabideak aztertzeko funtsezko galderak

Baliabideak

Ba al dago koherentziarik lagunduak diren pertsonen profilaren, egiten diren esku-hartzeen, eta erakundeak dituen giza baliabide eta baliabide ekonomikoen artean? Baliabide espezifikoak bideratzen al dira esku-hartze puntualetara edo Giza Eskubide, Genero edo Kulturartekotasunaren ikuspegiak zeharkakotzera? Erakundeak ba al du Giza Eskubide, Genero eta Kulturartekotasun arloetan laguntzeko sare eta aditurik?



Informazioa biltzeko tresnak

Diagnostikorako informazioa biltzeko tresnei dagokienez, garrantzitsua da eta gomendatzen dugu tresna kuantitatiboak zein kualitatiboak erabiltzea. Erabil daitezkeen tresnen artean, hauek nabarmentzen ditugu:



Dokumentuen berrikuspena.

Erakundeek sortutako eta Giza Eskubideen ikuspegia nola txertatzen den ulertzen lagundu dezakeen dokumentazioaren azterketa: estatutuak, politikak, plan estrategikoak, esku-hartzeak, laneko protokoloak eta metodologiak, hedapen eta ikusgaitasun elementuak (webgunea, sare sozialak...), etab.



Elkarrizketa sakonak.

Elkarrizketa irekiak edo erdi-irekiak, aztertzeko erakundeko kideen ibilbidea, prestakuntza eta Giza Eskubideen ikuspegiak duten ezagutza-maila, zalantzak, beharrak eta igurikipenak; eta baita ere jakiteko zer balorazio egiten duten erakundeak ikuspegia txertatzeko egiten duen lanari buruz.



Talde fokalak edo tailer kolektiboak.

Hausnarketarako eta azterketarako talde-espazioak, antolaketa-kulturaren modu parte-hartzailean sakontzen laguntzen dutenak, batez ere Giza Eskubideen ikuspegia txertatzeko orduan oztopo edo pizgarri gerta daitezkeen sinesmen eta balioen sistema ezagutzeko.

2. Fasea

Prestakuntza

Diagnostiko prozesuan ohartutako beharretatik abiatuta, eta prozesuaren emaitzen arabera, funtsezkoa iruditzen zaigu bigarren PRESTAKUNTZA-fase bat egitea, erakundeei ikuspegi hori txertatzeko aukera emango dien esparru teoriko eta praktikoa eskaintzeko. Gogoeta horren abiapuntutzat hartzen dugun datua da horrelako aldaketa-prozesuak martxan jartzen dituzten erakundeek normalean gutxi jakiten dutela alde aurretik Giza Eskubideei buruz.

Bestalde, komenigarria da erakundeetan parte hartzen duten pertsona guztiei zuzentzea prestakuntza: zuzendaritzako langileei/zuzendaritza-batzordekoiei, teknikariei, boluntarioei, kanpoko laguntzaileei eta abarrei. Hori garrantzitsua da, aukera emango digulako ezagutzak berdintzeko eta, horrela, esparru komun bat eraikitzeko zeinetatik diseinatu eta aplikatu aldaketa-estrategia bat.



Gaitasunak

Prestakuntza-fase bat proposatzen dugu, ardatz gisa hartuko dituen bai banakako eta taldeko gaitasunak, bai (erakundearen) gaitasun instituzionalak:

A. BANAKAKO ETA TALDEKO GAITASUNAK

Garrantzitsua da antolakundeko pertsonen banakako gaitasunak garatzea, modua izan dezaten ingurunea eta testuingurua aztertzeke, eta gero biak eraldatzeko. Eta gauza bera taldekako gaitasunekin, kasu honetan lotuta dauden lan egiten den kolektiboetan giza eskubideak defendatu eta sustatzeko aliantzak eta akordioak finkatu beharrez beste gizabanako, talde edo erakunde batzuekin egiten diren harremanekin. Zehazki, gaitasun hauek bultzatu nahi dira:

- Lan egiten duten ingurunea eta testuingurua **aztertzeke gaitasuna**, errealitate horretan eragiteke eta eraldatzeko.
- Beste pertsona, talde edo erakunde batzuekin **harremanak izateke gaitasuna**, aldeentzat onuragarriak diren aliantzak eta akordioak finkatuz.
- Beharizan pertsonalak eta bete gabeko igurikipenak indarkeriarik gabe **komunikatzeko gaitasuna**.
- **Lidergoia izateke gaitasuna**, errespetuan, ulermenean eta elkarrekiko laguntzan oinarrituriko harreman horizontalak eraikitzeke.
- **Jokabide proaktiboak eta konpontzaileak garatzeko gaitasuna**, esku hartzen den testuinguruan sor daitezkeen muga, gatazka eta arazoei aurre egiteke.

B. ERAKUNDEEN GAITASUNAK

Funtsezkoa da, baita ere, erakundeen gaitasunak garatzea erakunde gisa eta ez gizabanako gisa, erakundeen jardueretan Giza Eskubideen ikuspegia txertatzeko eta horrek zuzeneko eragina izan dezan lan egiten den kolektiboetan. Zehazki, gaitasun hauek bultzatu nahi dira:

- **Lan egiten den kolektiboaren beharrak identifikatzeko gaitasuna**, gizarte-errealitatea aztertzeke tresnak emanez: nondik begiratzen diogu errealitateari? Nola aztertzen dugu? Datuak lortzeko zein teknika erabiltzen ditugu horretarako? Nor kontsultatzen dugu?
- Gaitasuna aurrez identifikatutako beharrezanekin bat datozen helburuak eta emaitzak zehazteke, eta gaitasuna esku-hartzeen kudeaketa horiek lortzera bideratzeko.
- Gaitasuna behar diren baliabideak lortzeko esku-hartzeak egin ahal izateke.
- Gaitasuna proposatutako helburuak eta emaitzak birdefinitzeko eta birformulatzeko, gerta daitezkeen gorabeherak eta aldaketak gertatu aurretik.
- Gaitasuna sare estrategiko eta iraunkorrak sortzeko lan egiten den kolektiboan, eta gizartearekin konektatzen duten sentsibilizazio-ekintzak eta -kanpainak martxan jartzeko EAEn, zeintzuen bitartez aldatuko den etorkinei eta haien eskubideen aldarrikapenei buruzko iruditeria kolektiboa.

Prestakuntzako edukiak

Edukiei dagokienez, hauek proposatzen ditugu:

A. EDUKI TEORIKOAK

Esan dugun bezala, prestakuntza teorikoen helburua da giza eskubideei buruzko esparru komun partekatu bat bultzatzea erakunde-mailan. Zentzu horretan, komenigarria izango da oinarritzko kontzeptuei buruzko sarrerako prestakuntza-saioekin hastea eta ondoren eduki espezifikoagoak lantzea, bat datozenak erakundearen helburu eta plangintza estrategikoarekin. Hona hemen interesgarriak izan daitezkeen eduki batzuk:

- **Giza Eskubideei buruzko sarrera:** nola definitzen diren, nola arautzen diren eta zein erantzukizun duten gizarte-erakundeek segurtatzeko errespetatzen direla.
- **Genero-berdintasunari buruzko sarrera:** zeintzuk diren emakumeen mendekotasuna areagotzen duten egitura ekonomiko, sozial, politiko eta kulturalak; zer suposatzen duen genero-ikuspegiak berdintasunaren aldeko borrokan eta genero-diskriminazioaren kontrako borrokan; desberdintasunaren eta indarkeria matxisten arteko harremana.
- **Kulturartekotasunari buruzko sarrera:** zein diren kulturantzatasuna kudeatzeko esparruak; nola definitzen diren kulturartekotasuna eta haren potentzialtasunak migratzaileen integrazio-prozesu inklusiboak bultzatzeko politika eta estrategien esparruan, etab.
- **Giza Eskubide, Genero Berdintasun eta Kulturartekotasunaren arteko harremanak:** oinarritzat harturik dokumentu honetan erabiltzen dugun Giza Eskubideen kontzeptu zabala, "esparru

kontzeptuala" atalean azaldu duguna, Giza Eskubideen ikuspegi holistiko bat emateari begira garrantzitsua da Giza Eskubideek berdintasunarekin eta kulturartekotasunarekin duten loturei buruzko ezagutzak zabaltzea.

B. EDUKI PRAKTIKOAK

Prestakuntza praktikoen helburua izaten da esku-hartze eta azterketa tresnak ematea ikuspegi hori antolamendu-egituretan txertatzen laguntzeko. Horretarako, hauek proposatzen ditugu:

- **Giza eskubideak aldarrikatzeko eta euren alde borrokatzeko tresna artistikoak:** asmoa da erakundeen esparru estrategikora egokitutako tresna zehatzen berri ematea: kultura-jarduerak, gizarte-eraldaketarako hezkuntza-jarduerak, edo literaturari, kirolari eta arte-sorkuntzari lotutakoak, esparru horietan ekintza zehatzak diseinatzen laguntzeko.
- **Tresna teknikoak, proiektuak eta ekimenak Giza Eskubideen ikuspegitik formulatzeko,** espresuki bideratuak diskriminaziorik eza, kontu-ematea, parte-hartzea, interdependentzia eta giza eskubideen beste printzipio batzuk bermatzen dituzten edukiak txertatzera.
- **Jardunbide egokiak eta sareko lanen adibideak:** kasu honetan, asmoa da Giza Eskubideen ikuspegi txertatu duten gizarte-erakundeen benetako esperientzien berri ematea, ikaskuntza eta jardunbide egoki erreplikagarriak berreskuratuz. Interesgarria da, baita ere, sareak eta sare-laneko esperientzia ezagutaraztea maila lokalean eta nazioarte mailan.

Metodologia

Arestian esan dugun bezala, komeni da Giza Eskubideen ikuspegiaren txertaketa antolaketa-aldaketako prozesuen esparruan egitea, koherentzia bat izateko ikuspegi hori barneko zein kanpoko egituretan bultzatzeko orduan.

Beraz, prozesu konplexua da, parte-hartzailea, eta bilatzen du erakundeen barruan dauden desberdintasun eta diskriminazioetan sakontzea horiei aurre egiteko.

Horrela, beharrezkoa bihurtzen da metodologia kualitatibo parte-hartzaileak aplikatzea azalera ekartzeko desparekotasunak eta diskriminazioak sortzen edo isilarazten ari daitezkeen antolaketa-elementuak. Hona hemen helburu horretarako baliagarriak diren bi tresna metodologiko: Talde Coaching-a eta Visual Thinking.

Bi metodologia horiek oso eraginkorrak dira prozesu parte-hartzaileak bultzatzeko. Hala ere, argi gera bedi prestakuntza eta praktika asko behar dela horiek erabili eta aplikatu aurretik. Zentzu horretan, erabaki daiteke baita ere beste edozein metodologia aplikatzea, ezaugarri hauek izatekotan:

- **Parte-hartzailea** izan behar da eta bideak eskaini behar ditu prozesuan inplikaturako pertsona guztiak parte har dezaten baldintza berdinetan.
- **Pentsamendu kritikoa** sustatu behar du, hau da, zalantzan jarri behar ditu aurrez pentsatutako ideiak eta usteak, oztopo gerta daitezkeenak egon daitezkeen desberdintasunak aztertu eta identifikatzeko.
- **Kulturartekotasunari eta genero-berdintasunari** lotutako irizpideetan oinarritu behar da, hau da, abiapuntu izan behar ditu diskriminaziorik eza eta errealitatea ulertzeko eta begiratzeko beste modu batzuetara irekitzea.
- Ahal den neurrian, **sortzailea** izan behar da, hau da, prozesu "berritzaile" bat izan behar da. "Berrikuntza" diogunean ez dugu esan nahi metodologia berri bat sortzea, baizik eta lehendik dauden eta antolaketa-errealitateara egokituta dauden tresna metodologikoetatik abiatuta ad hoc eraikitako metodologia bat erabiltzea.



"Talde Coaching-a"

Talde Coaching delakoa lan-metodologia nahiko berria da erakundeetan. Talde bateko kideen artean sortzen diren harremanak aztertzea du helburu eta, beraz, eskatzen du osotasunari begiratzea eta ez gizabanako partikularrei. Helburua da "taldeko errendimendua garatzen laguntzea, autonomia, erantzukizuna eta banakako eta taldeko errendimendua garatzea. Bere ardatza da aztertzea nola garatzen diren taldeko kideen lanen eta misioen arteko harremanak ingurunean". (Cardon, sf, Emanaz aipatua, sf, 11. or.).

Bestela esanda, prozesu horrek, behaketa parte-hartzailea eta gida-galderak erabilia, lagundu egiten dio erakunde bateko lantaldeari jarritako helburua lortzen, eta pautak eskaintzen ditu gatazkak konpontzeko eta prozesuak bultzatzeko, pauta horien bidez konfiantzan eta erantzunkidetasunean oinarritutako harremanak sortzeko.

Antolaketa-aldaketako prozesuei lotuta, Talde Coaching-a lagungarria da identifikatzeko Giza Eskubideen, Generoaren eta Kulturartekotasunaren ikuspegiak zeharkakotuz lortu nahi den helburua, eta baita ere argitara ekartzeko azpian dauden balioak eta sinesmenak; erresistentziak ikusarazten ditu eta aukera ematen du bultzatu nahi den aldaketa-prozesuaren ikuspegi partekatu eta bateratu bat sortzeko. Orobat aukera ematen du identifikatzeko erakunde baten barruan dauden inertziak, hots, aldaketa-prozesuak baldintzatu ditzaketanak; aldi berean, ikusarazi egiten ditu boterearen kudeaketa ez-eraginkorraren ondorioz sor daitezkeen desberdintasunak, besteak beste.

Metodologia horrek funtziona dezan, garrantzitsua da lantaldeekin lan egitea eta ez jende-multzoekin. Lantaldeak eta jende-multzoak desberdinak dira, zeren lantaldeetan pertsonak lanean ari baitira

elkarrekin helburu komun bat lortzeko, eta jende-multzoetan, berriz, nahiz eta pertsonak beharbada elkarrekin lan egin, ez dira ari nahitaez helburu partekatu bat lortu nahian. Era berean, gomendagarria da metodologia hau garatzean kanpoko laguntzaren bat izatea, antolaketa-aldaketako prozesuak "kutsatu" gabeko begirada batekin egin beharko lirakeelako, hau da, erakunde batean ondoeza sor dezaketan inertzia, gatazka eta egoerek kutsatu gabeko begirada batekin.

Garrantzitsua da azpimarratzea ezen, normalean, Giza Eskubideen, Generoaren eta Kulturartekotasunaren ikuspegietan oinarritutako antolaketa-aldaketako prozesuak erakundearen egonkortasunarekin haustera jotzen dutela, agerian uzten dutelako egiteko, antolatze eta komunikatzeko moduetan dauden desberdintasunak, eta zalantzan jartzen dutelako eguneroko jardunbideen oinarrian dauden sinesmen eta balio partekatuak. Beraz, prozesu "ezegonkortzaileak" dira, eta erresistentzia bihur daitezke, "Talde Coaching"ak bere metodologiaren bidez ikusarazi ditzakeena. Ez ordea errunduntzat joz erresistentzia horiek sortzen dituzten pertsonak, baizik eta ikusiz nola erreparatu horiek talde osoari eragiten dioten eta bideak bilatuz ez daitezkeen balazta bat bihurtu prozesu horiek modu eraginkorrean inplementatzeko.

Era berean, "Talde Coaching"ak tresnak ematen ditu lantaldeetako kideek bat egin dezaten antolaketa-aldaketako prozesuen helburuekin, gizabanakoen arteko komunikazioa hobetuz eta gizabanako horien sinesmen eta ikuspegi partekatuak berrikusiz. Funtsean, metodologia horri esker lantaldeak eraginkorrakoak izaten dira, eta horrek eragin positiboa izango du erakundeak martxan jarri nahi duen edozein politika ez-diskriminatzaile eta ahalduzaitan.

“Visual thinking” edo pentsamendu bisuala

"Visual Thinking" edo pentsamendu bisuala izeneko metodologiak aukera ematen du errealitatea modu antolatuan interpretatzeko marrazki simple batzuekin adierazitako ideiak bistaratzeko eta normalean esaldi edo hitz gakoekin lagunduta.

"Visual Thinking" delakoak aukera ematen du hainbat kontzeptu edo ideien arteko loturak sortzeko, mapa mentalen laguntzarekin horiek hobeto ulertzeko eta helburuak definitzeko, arazoak identifikatzeko, irtenbideak aurkitzeko eta ideia berriak sortzeko. Marrazki eta hitzen bidez, ideien eta pertsonen arteko loturak sortzea ahalbidetzen duen tresna da. Hori guztia, sormena garatuz dibertsioa eta ikaskuntza kolektiboa sustatzen dituen testuinguru batean.

Antolaketa-aldaketako prozesuen esparruan "Visual Thinking" a oso tresna egokia da kontzeptu, intuizio eta ideia oso konplexuak modu errazean harrapatu, azaldu, adierazi edo komunikatzeko, zentzua emateko eta aldaketa-indar bihurtzeko. Hori oso garrantzitsua da kontuan hartzen badugu, atal honen sarreran esan dugun bezala, Giza Eskubideen, Generoaren eta Kulturartekotasunaren ikuspegiak zeharkakotzea prozesu konplexua dela, alde batetik lan sakona eskatzen baitu erakunde baten barruan nahiz kanpoan egiten diren praktikak berrikusteko, eta, bestetik, ulertzeko zer diren desberdintasunak eta nola sortzen eta indartzen diren.

Atal hau osatzeko erabili den Visual Thinking eta baliabide grafikoei buruzko informazioa helbide honetan aurki daiteke: <https://eye-kontakt.es/como-lo-hacemos/visual-thinking/>



3. Fasea

Aldaketa- estrategia bat planteatu

Kontuan harturik testuinguruaren eta erakundearen diagnostikoaren emaitzak (1. fasea), eta erakundeko pertsonen oinarrizko ezagutzak eta gaitasunak (2. fasea), hirugarren fase honetan zehaztu egin behar da zein estrategia zehatz erabili lortu nahi den antolaketa-aldaketa lortzeko.

Horretarako, plangintza-prozesu klasiko bati jarraituz, argi eta garbi definitu behar dugu:

IKUSPEGIA

Erakundearen ikuspegia —gizarte-aldaketak epe luzerako planteatuz erakundeak bultzatu nahi dituen Giza Eskubideak lortzeko—, eta aldaketa-prozesu horietan izan nahi den rola.

MISIOA

Erakundearen misioa, bere izateko arrazoia, zehaztuz erakundeak Giza Eskubideak defendatu eta sustatzeko epe labur edo ertainean egin nahi eta ahal duena bere jardun-eremu espezifikoan eta lan egiten duen kolektiboekin.

BALIOAK ETA PRINTZIBIOAK

Erakundearen balioak eta printzipioak, hala oinarrizkoak nola harremanetakoak, zeintzuek definitzen dituzten bere izateko eta jarduteko modua, eta baita ere bere lehentasunak eta mugak Giza Eskubideak defendatu eta sustatzeko helburuak lortzeko.

HELBURUAK ETA ILDO ESTRATEGIKOAK

Giza Eskubideen ikuspegitik eta laguntzen diren pertsonengan zentratutako begirada batekin, erakundearen misioa zehazten duten helburu estrategikoak eta esku-hartze ildoak.

Helburu estrategiko horiek, gainera, koherenteak izan behar dira diagnostiko-prozesuan aztertutako dimentsioekin, hau da, koherentzia argia egon behar da azterketa-eremuen eta diseinatutako jarduketa-estrategiaren artean.

4. Fasea

**Estrategia
martxan jarri
eta bere jarrai-
pena eta ebalua-
zioa egin**

Azkenik, behin garatu ondoren aldaketa-estrategiaren planteamenduak, estrategia hori martxan jartzeari begira garrantzitsua da ekintza plan bat finkatzea, zeinetan:

- ekintzak zehaztu eta egutegiratuko diren;
- erakundeko pertsoneri edo pertsona-taldeei erantzukizun zehatzak esleituko zaizkien;
- estrategia aplikatzeko behar diren baliabide ekonomikoak kalkulatu eta finantzaketa-iturriak zehaztuko diren;
- eta zeinetan finkatuko diren: lortutako emaitzak neurtzeko adierazle batzuk, eta behar diren egiaztapen-iturriak.



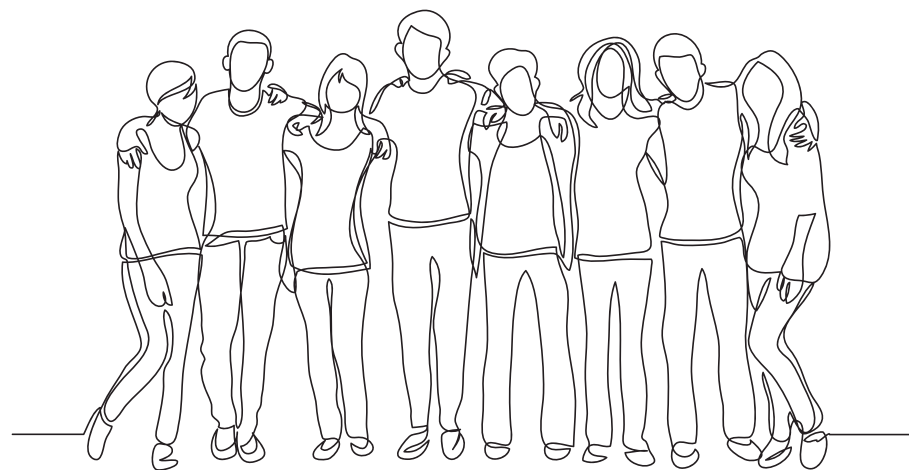
04 Ikaskuntzak



4.1

Testuingurua

“Sarrera” atalean esan dugun bezala, dokumentu hau hainbat erakunderekin egindako esperientzia praktikotik abiatuta egin da. Esperientzia horren bidez bi prozesu jarri dira martxan, erakundeetako barne eta kanpo egituretan Giza Eskubideen ikuspegia txertatzeko gaitasunak indartzeko.



Zehazkiago esanda, erakundeak indartzeko prozesuak erakunde hauetan gauzatu dira:

1. prozesua. Kolore Guztiak Kulturarteko Elkartea

Elkarte hori 2007an sortu zuten gizarte arloko zenbait profesionalak (gizonak eta emakumeak) gizarte-kohesioa bultzatzeko eta pertsona eta talde guztien –bereziki etorkin gazteen– integrazioaren alde lan egiteko, berdinez berdin eta bitartekaritza sozial-interkulturalaren bidez. Eta hori guztia migrazioen fenomenoaren gaineko jakintza zabalduz herritarren artean.

Erakundeak badaramatza jardunean hamar urtetik gora, baditu langile liberatuak eta boluntarioak, eta lana egiteko oinarritzat hartzen du bai plangintza estrategiko global bat, bai plangintza sektorialago batzuk, hala nola genero-berdintasunari lotutakoa.

Zentzu horretan, erakundearen indartze-prozesua plangintza estrategikoaren esparruan sustatu da, hau da, aprobetxatu da hurrengo antolaketa-plan estrategikoaren prozesua, identifikatzeko nola txertatu plan horretan Giza Eskubideen ikuspegia.



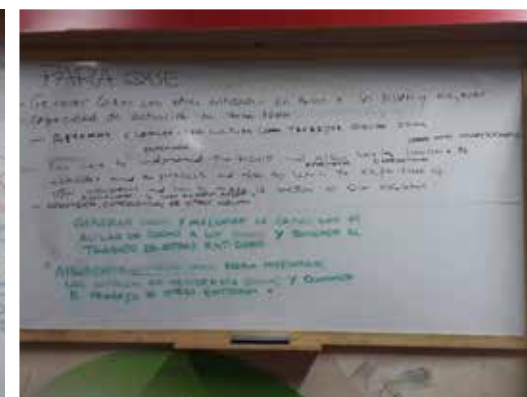
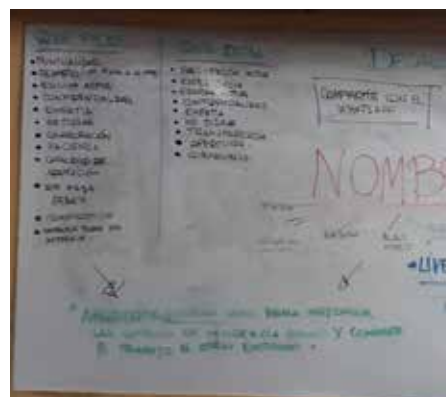
2. prozesua. CREA-Baliabide Afrikarren eta Erakunde Aliatuen Zentroa

CREA-Baliabide Afrikarren Zentroa, Afrikaren inguruko ikerketa, sentsibilizazio eta prestakuntza gune bat da, eta baita ere etorkinak gizarteratzeko gune bat. 2007an sortu zen, eta bere lan-ildoen artean dago jatorri afrikarreko erakundearen gaitasunak indartzea.

Testuinguru horretan, talde-prozesu bat egin zen erakundearen gaitasunak indartzeko eta, bide horretatik, Giza Eskubideen ikuspegia txertatzeko, eta zuzendu zitzairen bai CREAko langile tekniko eta boluntarioei, bai beste bi erakundetako boluntarioei:

- Igbo's Association. 2003an sortutako elkarte, Euskadin bizi diren igbo-tarren integrazio sozial, ekonomiko eta kulturalaren alde ari dena.
- Arabie Euskadi. Euskadin bizi diren jatorri afrikarreko pertsonen integrazio sozioekonomikoa lantzen duen erakundea.

Nahiz eta hiru erakunde horiek elkarrekin partekatzen duten Euskadin bizi diren jatorri afrikarreko migratzaileen integrazioaren aldeko lana, ezagutza eta esperientzia ezberdinak dituzte esku-hartze sozialaren esparruan. Esan dezakegu, beraz, indartze-prozesuan aurre egin behar izan diogun erronka handienetako bat izan dela ikuspegiak, nahiak, beharrak eta kezak bateratzea eta lan-ildo komun batzuk finkatzea aniztasun horri erantzuteko.



4.2

Prozesuen esperientzia praktikotik eratorritako ikaskuntzak

Esan dugun bezala, gaitasunak indartzeko prozesu bi garatu dira, eta dokumentu honetan adierazi ditugun etapetan oinarrituta egituratu badira ere, biek izan dituzte espezifikotasun zehatzak, ezberdinak izan direlako erakundeen testuingurua eta abiapuntua, nahiak eta antolaketa-beharrak. Atal honetan, eratorritako ikaskuntzak izendatu eta ikusarazi nahi ditugu, baina bereizi egin nahi ditugu, bai esperientzia horietan sakontzeko eta bai prozesu horien konplexutasuna adierazteko.

Kolore Guztiak-i zuzendutako indartze-prozesutik eratorritako ikaskuntzak

- Iruditzen zaigu garrantzitsua dela Giza Eskubideei buruzko prestakuntzak egitea proiektua hasi aurretik, oinarritako prestakuntzak izan arren. Hala egitea komeni da, zeren ezagutzak, oro har, urriak dira, bereziki talde handi oso heterogeneoetan. Azken kasu horretan, gainera, prestakuntza-prozesuak ezagutzak homogeneizatzeko edo berdintzeko balio du.
- Ildo beretik, ezagutzak berdintzeko eta, oro har, erakundeetan benetako aldaketa-prozesua egiteko, garrantzitsua da erakundea osatzen duten pertsona guztiek parte-hartzea. Eta garrantzitsua da baita ere prozesuak horien guztien parte-hartze aktiboa bilatu, sustatu eta motibatzea egiten diren ekintzetan.
- Ezagutza teorikoak garrantzitsuak eta beharrezkoak diren arren, gure ustez prestakuntzen osagai praktikoa eta aplikatua funtsezko gauza bat da. Zentzu horretan, oso positibotzat jo da pertsona prestatzaileak eta dinamizatzaileak izatea giza eskubideen eta/edo eraginaren arloan jantziak direnak eta, gainera, lan-esperientzia dutenak sektore berean edo inplikaturako erakundeetako kolektibo berekin.
- Plangintza estrategikoko lan bat eta genero-berdintasunaren aldeko antolaketa-aldaketako hausnarketa bat aldeztu aurretik egin izanak posible egin du zuku handia ateratzea prozesuari. Plan estrategikoari buruz egina zegoen ebaluazioak erakusten zuen jada hobekuntzak egin behar zirela plangintza berriari begira, nahiz eta

hobekuntza horien helburua izan lehentasuna ematea jadanik martxan zeuden eta funtzionatzen ari ziren ekintza-ildoetako batzuei. Indartze-prozesuari esker, giza eskubideen ikuspegia erakundearen txertatzearekin batera, eta baztertu gabe lan-ildo batzuk lehenetsi beharra, lortu da beste bira bat ematea plan estrategikoari, halako gisaz non plan estrategikoak askoz hobeto islatzen duen zer den erakundea eta zer izan eta egin nahi duen gizartearen eraldatzen laguntzeko.

- Bereziki azpimarragarria zaigu argiago txertatu izana intzidentzia antolaketa-estrategian. Lehenengo plangintzan, batez ere ez jakiteagatik zer den intzidentzia, eta baita ere horrelako ekintzak gauzatzeko gaitasun, tresna eta baliabiderik aski ez izateko beldurrez, ez zen proposatu gai horri buruzko ekintza-ildorik modu inplizituari. Plangintza berriari begira, ordea, intzidentziari buruzko prestakuntza eta informazioa jaso izanak eta taldean eta erakundearen instalatutako gaitasun handiagoek eragin dute intzidentzia ekintza-ildo espezifiko bat bihurtzea, kasu honetan erakundearen sare-lanari lotuta.
- Oso positiboki baloratzen da ikuspegi intersektional batetik lan egin izana, zeren horrela, nahiz eta giza eskubideen ikuspegiaren zeharkakotasuna modu espezifikoan landu, ez dira bistatik galdu beste ikuspegi batzuk, esaterako generoarena edo kulturartekotasunarena. Horri dagokionez, "betaurrekoen" metafora baliatuz, erabilitako ikuspegi intersektionalari esker ulertu da "giza eskubideen betaurrekoak" betaurreko progresibo paregabe batzuk direla, posible egiten dutenak espektro zabaleko begirada bat izatea bere baitan hartzen dituenak, besteak beste, generoaren edo kulturartekotasunaren ikuspegiak.
- Aurreko plangintza edo antolaketa-aldaketako prozesuekin izandako esperientzian oinarrituta, oso modu positiboan bizi izan da elkarrengandik bereiztea gogoeta estrategiko zabalak, batetik, eta ekintzak martxan jartzearekin lotutako gai operatibo eta praktikoak, bestetik. Zehatz esanda, lehenengoetan zentratuak bigarrenak beste une batzuetarako utzi izanak aukera eman die pertsonari gehiago zentratzeko aldaketa-prozesuan eta arreta gehiago jartzeko. Bestela esanda, aukera eman die gehiago zentratzeko NOLA faktorean ZER faktorean baino, eta horrek plangintza mailako aldaketa handi bat ekarri du misioari, ikuspegiari, balioei eta printzipioei dagokienez, bai eta benetan estrategikoak diren helburu batzuk berrantolatzeko eta lehenesteko orduan ere.
- Azkenik, aipagarria da ikaskuntza nagusietako bat izan dela gogoeta egin ahal izatea erakundearen ekintzen xede den biztanleriari buruz. Plangintza-prozesu berriaren barruan egin diren hausnarketak biztanle horien eskubide-urraketei buruzkoak izan direnez, argiago definitu behar izan da nortzuk diren pertsona subjektu horiek. Eta hori egitean ikusi da kontu hori jakinekotzat jo izan dela lehen plangintzan, baina benetan ez zegoela argi zehaztuta. Plangintza berriari, nahiz eta jarraitzen den onartzen erakundearen esku-hartze eremua gizarte-bazterkeriarena dela, misioan argi uzten da gizarteratze-prozesuan lagunduak diren pertsonak gazte atzeritar lagungabeak direla.

CREA-Baliabide Afrikarren eta Erakunde Aliatuen Zentroari zuzendutako indartze-prozesutik eratorritako ikaskuntzak

- Fase guztiak gizarte-erakundeekin adostuta diseinatu behar dira: erakunde horiek erabaki behar dute "noraino" txertatu Giza Eskubideen ikuspegia beren barneko eta/edo kanpoko funtzionamenduan. Zentzu horretan, prozesu horiek nahitaez egokitu behar dira antolakuntzako errealitateetara, hau da, haien testuinguru, premia, baliabide eta igurikipenetara.
- Hiru erakunderekin batera prozesu bat egin izanak metodologia parte-hartzaileak aplikatzeko beharra ekarri du, prozesu osoaren ikuspegi partekatu bat sortzen laguntzeko. Hau da, prozesuaren helburuari eta etapa bakoitzean jorratu beharreko edukiei lotutako hainbat adostasun lortu behar izan dira. Ikuspegi horretatik, oso egokia izan da dokumentu honetan aipatu ditugun Talde Coaching edo Visual Thinking bezalako metodologiak erabiltzea. Nahiz eta ulertzen dugun ez direla metodologia errazak eta aurretiko prestakuntza eskatzen dutela, gure aholkua da erabili dadila metodologia parte-hartzaile bat pentsamendu kritikoa sortzera bultzatuko duena, erraztu dadin horrela pertsona guztien ikaskuntza komuna, edozein izanik ere pertsona horien bagajea.
- Gomendagarria da Giza Eskubideen ikuspegia aplikatzeko esparruak "mugatzea": ekintza-plana, hortaz, "gauzagarria" izan behar da, erakundeek modu autonomoan burutzeko moduko

ekintzak planteatu behar dira, posible izan dezaten ikusaraztea prozesuan zehar lortzen dituzten aurrerapenak.

- Prozesu osoa (autodiagnostikoa, prestakuntza, ekintza-plan bat prestatu eta gauzatzea) prozesu pedagogiko gisa ulertu behar da, hau da, ikuspegi hori erakundearen errealitatean txertatzeko behar diren eduki teoriko eta praktikoak eskuratzera bideratutako prozesu bat bezala.
- Era berean, ulertu behar da parte hartzen duten pertsonen kontzientzia hartzeko eta ahalduntzeko prozesu bat ere badela: asmoa ez da bakarrik tresna teoriko eta praktiko batzuen berri ematea pertsona horiei, baizik eta ulertaraztea erakundeen barruan desberdintasun sozialak nola sortzen diren kontzientziatzeko prozesu bat dela, eta desberdintasun horiek ondorioak izan ditzaketela "kanporantzko" esku-hartzeetan. Ikuspegi horretatik, Giza Eskubideak indartzeko prozesuak gizarte-eraldaketarako hezkuntza-prozesuak dira batez ere, eta ez unean uneko prestakuntza mugatuak.

4.3

Amaierako gogoetak

Egindako bi indartze-prozesuei esker emaitza zehatzak lortu dira, eta horiek gizarteratu nahi ditugu, prozesu horien eraginkortasuna bistaratzeko.

Kolore Guztiak-en kasuan, Giza Eskubideen ikuspegia antolaketa-plangintza estrategikoan txertatzeko posible egin du prozesuari epe luzerako iraunkortasuna ematea. Horrek aldaketa handia ekarri dio elkarteari: lehen plangintza bat egiten bazen anean uneko gaikuntza, prestakuntza edo hausnarketa-jardueren multzo gisa, egoeraren arabeko gai oso zehatzei erantzuteko, eta normalean arazo edo oztopo gisa, orain, berriz, benetako plangintza estrategiko bat egiten da, barne-eraldaketako prozesuetan oinarritua epe ertain eta luzera, eta hala elkarrearen nola egindako esku-hartzeen xede diren pertsonen gai estrukturaleri erantzuteko, kasu honetan, oinarrizko eskubideen urraketek erantzuteko.

CREAren eta erakunde aliatuen kasuan, egindako prozesuari esker oinarriak jarri ahal izan dira Afrikako erakundeen arteko sare-lana sustatzeko. Sareko lana oso estrategia egokia da ahaleginak eta baliabideak bateratzeko; gainera, aukera ematen du hainbat erakunderen artean partekatutako estrategiak, diskurtsoak eta posizionamenduak sortzeko, ziurtatuz etorkizunean egingo diren ekintza guztiek inpaktu handiagoa izango dutela.



Bibliografia

Garapenerako Nazioarteko Lankidetzaren Espainiako Agentzia - Kolonbiako Lankidetzako Bulego Teknikoa (sf). Generoaren eta Emakumeen Eskubideen ikuspegiaren Zeharkakotasun Dekalogo. KOLONBIA: AECID.

Eskuragarri hemen:

<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. eta Sarasola, M. (SF).

Ekipoen Coaching-a. Prestakuntza baten apunteak praktikatik.

Eskuragarri hemen:

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

Association for Women 's Rights in Development (2004). Interseksionalitatea: Genero-justiziarako eta justizia ekonomikorako tresna bat. Emakumeen eskubideak eta aldaketa ekonomikoa. 9. zk. Toronto, Kanada: AWID.

Eskuragarri hemen:

<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. eta Pérez, Z. (2019). Eraiki, zaindu, bizi: praktika feministak ekonomia solidarioko erakundeetan. Ekonomia solidarioko paperak, 6. zk. Bilbao, Espainia: REAS Euskadi.

Eskuragarri

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

Bustelo, M., Espinosa, J., Faúndez, A. eta Weinstein, M. (2015). VOPES-etan Genero+ ikuspegi bat sartzeko gida: berrikuntzak sartzan erakundeen gaitasunak hobetzeko. ReLAC.

Eskuragarri hemen:

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

Giza Eskubideen Batzorde Interamerikarra (2015). Genero-berdintasunari eta emakumeen eskubideei lotutako estandar juridikoak Giza Eskubideen Sistema Interamerikarrean: garapena eta aplikazioa. 2011-2014ko eguneraketa. CIDH.

Eskuragarri hemen:

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

Exekutiboak Giza Eskubideen arloan duen Politika Koordinatzen duen

Presidentetza Batzordea (sf). Giza eskubideen ikuspegi ekitatez

zeharkakotzeko eskuliburua. Guatemala: COPREDEH.

Eskuragarri hemen:

<http://www.corteidh.or.cr/tabla/28829.pdf>

Herritarren Partaidetzarako eta Gizarte Kontrolerako Kontseilua (2015).

Kulturartekotasunaren zeharkakotasunerako gidaliburua eta tresnak.

Ekuador: CPCCS.

Eskuragarri hemen:

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

Herriaren Defentsa Erakundea (2016). Generoa eta kulturartekotasuna:

indarkeriarik eta diskriminaziorik gabe bizitzeko eskubidea. Nazioarteko eta nazioko tresna nagusien bilduma. Lima, Peru.

Emakunde - Emakumearen Euskal Erakundea (2017). Enpresetan eta beste entitate batzuetan emakumeen eta gizonen arteko berdintasunari buruzko diagnostikoak eta planak egiteko tresna. Entitate publikoetan eta pribatuetan berdintasuna sustatzeko kudeaketa. Vitoria-Gasteiz, Espainia: Emakunde.

Eskuragarri hemen:

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

Gamba, S. (2008). Zer da genero-ikuspegia eta genero-ikasketak? Genero azterketen eta Feminismoen Hiztegia. Biblos argitaletxea.
Eskuragarri hemen:
<http://www.mujaresenred.net/spip.php?article1395>

Mugarik Gabe (sf). Ikusezinean bidaiatzen.
Eskuragarri hemen:
<http://www.mugarikgabe.org/viajandoporloinvisible/>

Muñoz, P. (2011). Indarkeria interseksionalak. Eztabaida feministak eta esparru teorikoak Latinoamerikako pobrezia eta emakumeen aurkako indarkeriaren gaietan. Tegucigalpa, Honduras: Central America Women's Network.

Muxotepotolobat (sf). Visual Thinking eta bideratze grafikoa.
Eskuragarri hemen:
<https://eye-kontakt.es/como-lo-hacemos/visual-thinking/>

Navarro, N. (2007). Genero-desberdintasunak erakundeetan: ekitatearen aldeko erakunde-aldaketako prozesuak. San Salvador, El Salvador: PNUD.
Eskuragarri hemen:
<http://www.dhl.hegoa.ehu.es/recursos/482>

Giza Eskubideetarako Nazio Batuen Goi Komisarioaren Bulegoa - OHCHR (2006). Garapenerako lankidetzako giza eskubideen ikuspegiari buruzko ohiko galderak.
eneva, Suitza: NBE.
Eskuragarri hemen:
<https://www.ohchr.org/Documents/Publications/FAQsp.pdf>

NBE Emakumeak, UNFPA, PNUD eta UNICEF (2012). Begirada zabalduz: Genero, Kulturartekotasun eta Giza Eskubideen ikuspegiak garapenerako programazioan txertatzea. Santiago de Txile. Txile.
Eskuragarri hemen:
www.onu.org.mx/wp-content/uploads/2015/11/AmpliandolaMirada.pdf

Nazio Batuen Erakundea (sf). Berdintasuna eta diskriminaziorik eza. Nazio Batuen Erakundea eta Zuzenbide Estatua.
Eskuragarri hemen:
<https://www.un.org/ruleoflaw/es/thematic-areas/human-rights/equality-and-non-discrimination/>

SI!

