

RESILIENCIA CON 4Cs

COMPLEJIDAD, CONTEXTO, CULTIVO Y CUIDADO EN LOS DERECHOS HUMANOS

Comprender, construir y evaluar la resiliencia en el ámbito de los derechos humanos

Co-investigadoras: Lucia Nader, Tania Correa, Catherine Shutt y Ashley F. Thomas¹

Investigación de febrero 2023 al abril 2024

RESUMEN EJECUTIVO

Durante la última década, donantes y organizaciones no gubernamentales (ONG) de todo el mundo han entablado un debate muy necesario sobre el fomento de la resiliencia en el ámbito de los derechos humanos. Las **amenazas externas** al activismo y a la sociedad civil han proliferado y se han diversificado, y los **retos internos** a los que se enfrentan las ONG y financiadoras a la hora de apoyar enfoques eficaces y holísticos de protección y resiliencia se han hecho más evidentes. La **tarea de fomentar la resiliencia es muy compleja debido a las condiciones culturales, políticas y socio-económicas particulares de los contextos locales** en los que trabajan las personas defensoras y las organizaciones.

Este estudio tiene por objeto **comprender mejor qué es (y qué no es) la resiliencia en el ámbito de los derechos humanos y cómo construirla y evaluarla**. Los resultados que se presentan a continuación se basan en la **revisión bibliográfica** y en **35 entrevistas semiestructuradas** con representantes de ONG, fundaciones y personas expertas tanto del Sur Global como del Norte Global.

Las principales conclusiones de la investigación son:

■ **COMPRENDER LA RESILIENCIA:** Es necesaria una comprensión de la resiliencia basada en los derechos y consciente de las dinámicas de poder, que puede formularse combinando elementos clave específicos del campo de los derechos humanos. Existe un consenso sobre la necesidad de fortalecer el ámbito de los derechos humanos, pero no en plantearlo como "resiliencia". A la luz de esto, para comprender plenamente y desarrollar un enfoque eficaz de la resiliencia, debemos tener en cuenta y adoptar las cuatro C: complejidad, contexto, cultivo y cuidado.

■ **FOMENTAR LA RESILIENCIA:** En el ámbito de los derechos humanos ya se están aplicando varias estrategias para fomentar la resiliencia. Además de estas estrategias, para desarrollar mejor la resiliencia es clave considerar algunos "facilitadores", es decir, las condiciones y capacidades que contribuyen a la resiliencia. Cómo proponemos en la "Rueda de la Resiliencia Holística", la resiliencia es multi-dimensional, necesita ser cultivada, e involucra 4 niveles inter-conectados: individual, de organización, de redes y de donantes. La Rueda propuesta deben ser comprendida en un contexto de aumento de las amenazas y la reducción del espacio cívico.

■ **APRENDER DEL PROCESO Y EVALUAR LA RESILIENCIA:** La resiliencia plantea desafíos a las herramientas tradicionales de monitoreo, evaluación y aprendizaje, y requiere estrategias que abarquen la complejidad y se adapten a cada contexto y situación. Los donantes están experimentando con enfoques que superan los retos metodológicos y buscan el equilibrio adecuado entre rendición de cuentas y aprendizaje. Las organizaciones están interesadas en mejorar su capacidad para monitorear, evaluar y aprender sobre la resiliencia. A las organizaciones les gustaría que los/las donantes adopten enfoques que contribuyan a la resiliencia de las personas, las organizaciones y el campo en general.

1 Traducción y edición de Karen Lang. Marina Apgar (experta en evaluación) también participó de la primera fase de la investigación.

COMPRENDER LA RESILIENCIA EN EL ÁMBITO DE LOS DERECHOS HUMANOS

El término "resiliencia" procede del latín "resilire", que significa rebotar o "saltar hacia atrás" (CIVICUS, 2020). Aunque relativamente nuevo para la sociedad civil, el concepto es objeto de debate desde hace tiempo en varios ámbitos. El término no se utiliza de manera generalizada en informes y artículos sobre derechos humanos, pero cuando se habla de él, las definiciones varían según el caso o la situación.

→ **Es necesaria una comprensión de la resiliencia basada en los derechos y consciente de las dinámicas de poder, que puede formularse combinando elementos clave específicos de los derechos humanos.**

La resiliencia en materia de derechos humanos es la capacidad existente y mejorada de las personas, las organizaciones y el campo de los derechos humanos para mantener la esperanza y persistir en la lucha por la defensa de los derechos humanos, mientras sortean constantes desafíos y se adaptan o resisten a los cambios en su contexto.

La resiliencia en el ámbito de los derechos humanos no es algo que venga dado: los factores facilitadores tienen que cultivarse en múltiples niveles interconectados utilizando **un enfoque de caso a caso que tenga en cuenta cada contexto, la discriminación estructural y las dinámicas de poder.**

→ **Existe un consenso sobre la necesidad de fortalecer el ámbito de los derechos humanos, pero no sobre plantearlo como "resiliencia".**

Varias personas entrevistadas expresaron su **resistencia y sus críticas al concepto y a las formas tradicionales de fomentar la resiliencia.** Las críticas incluyen:

- sus **limitaciones** para describir cómo se percibe o se construye la resiliencia en cada contexto y en la práctica. A menudo es **demasiado técnico o no expresa adecuadamente lo que realmente se necesita** para responder mejor a los cambios y las crisis;
- su **despolitización, cooptación y/o mal uso**, y su limitación a **la hora de abordar los desequilibrios de poder y las condiciones estructurales** que llevaron a la necesidad de ser resilientes en primer lugar. Incluso, puede acabar reforzándolas o "manteniendo una cultura que no es la nuestra" (ONG);
- es un **término promovido por cosmovisiones (paradigmas) patriarcales y capitalistas que implica conformismo, resignación y mantenimiento del statu quo.** De ahí el llamamiento a descolonizar y re imaginar la resiliencia basando el trabajo en el cuidado, la sanación y los enfoques holísticos, un llamamiento liderado por grupos que defienden los derechos de las mujeres o el feminismo, una agenda antirracista y/o la protección holística.

→ **Para comprender plenamente y desarrollar un enfoque eficaz de la resiliencia en el ámbito de los derechos humanos, debemos tener en cuenta y adoptar las cuatro C: complejidad, contexto, cultivo y cuidado.**

RESILIENCIA CON ENFOQUE DE DERECHOS Y CONCIENCIA DE LAS DINÁMICAS DE PODER



- **Complejidad:** la resiliencia tiene múltiples definiciones y requiere una comprensión y un enfoque dinámico, no lineal, multinivel y no individualista.
- **Contexto:** Entender la resiliencia requiere un enfoque caso a caso que reconozca los factores sociales, políticos y económicos, las particularidades de las organizaciones y los individuos, y las dinámicas de poder.
- **Cultivo:** Es necesario fortalecer la resiliencia mediante un compromiso continuo de los/las donantes, las organizaciones, las redes y las personas para cultivar las condiciones y facilitadores que la hacen posible.
- **Cuidados:** Descolonizar y re imaginar la resiliencia requiere un enfoque colectivo y holístico que sitúe el cuidado y el poder transformador en el centro.

Si no se tienen en cuenta las 4 C, el planteamiento de la resiliencia puede considerarse inadecuado, ineficaz o incluso ilegítimo.

FOMENTAR LA RESILIENCIA EN EL ÁMBITO DE LOS DERECHOS HUMANOS

Es importante **reconocer y valorar la resiliencia que ya existe en el ámbito de los derechos humanos**. Las y los **activistas y las ONG llevan el cambio y las crisis en su ADN**. Las **turbulencias, crisis y dificultades son algo habitual**. **Dicho esto, la mayoría coincidiría en la necesidad de mejorarla**. Dado que la **resiliencia varía en cada caso y de un contexto a otro**, las estrategias deben adaptarse en consecuencia.

→ Actualmente se están implementando varias estrategias para fomentar la resiliencia.

Entre las **estrategias actuales** se encuentran:

- creación de **redes** y producción e intercambio de **conocimientos**;
- desarrollar liderazgos y estructuras que favorezcan la **toma de decisiones colectiva y el equilibrio de poder** en las organizaciones;
- políticas que promuevan "**organizaciones centradas en las personas**" -es decir, que den prioridad a sus miembros y personal-, especialmente políticas sobre diversidad, equidad e inclusión (DEI) y cuidado y protección holística dentro de las organizaciones;
- **movilizar a la opinión pública**, especialmente cuando las personas defensoras y las organizaciones son objeto de ataques.

→ Es fundamental tener en cuenta los "**facilitadores de la resiliencia**": las condiciones y capacidades que operan a nivel individual, de organización, de red y de donantes y que contribuyen a la resiliencia.

Las personas participantes destacaron la importancia de la **motivación y la esperanza** para "seguir luchando" y "resistir y persistir", así como **sentirse plenamente protegidas y parte de una red o una comunidad** para superar el aislamiento y la vulnerabilidad. La **participación en los procesos de toma de decisiones** también es crucial, ya que contribuye a la motivación y a unas relaciones de poder más horizontales. El facilitador de la resiliencia más mencionado fue **la financiación adecuada** para garantizar la resiliencia financiera de las organizaciones y que se cubran las necesidades económicas básicas de sus integrantes (salario y condiciones de trabajo). En el nivel del campo, es necesario diversificar los tipos de organizaciones que ocupan puestos de liderazgo y **reconocer y deconstruir las relaciones de poder** entre los actores al interior de las redes e iniciativas de colaboración.

Los facilitadores de la resiliencia que **dependen de los/las donantes** incluyen:

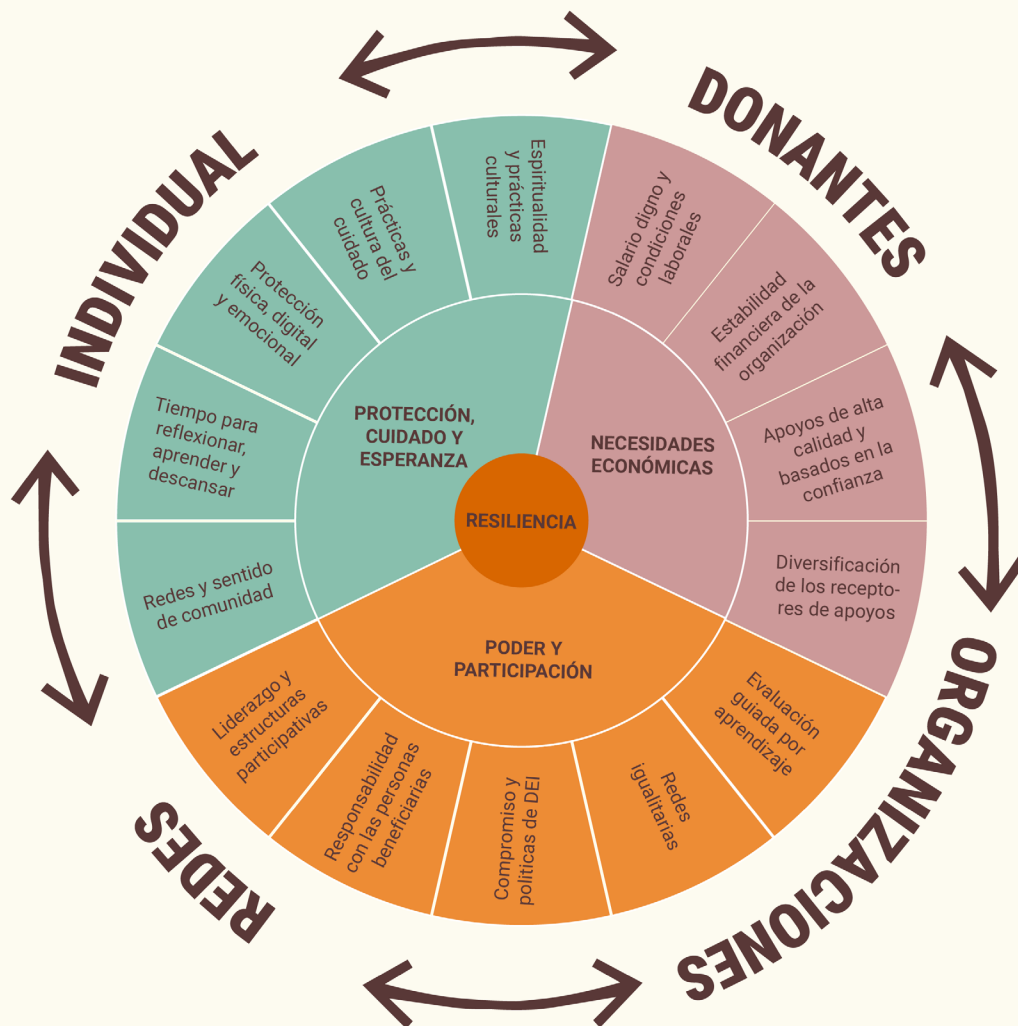
- (i) **mayor financiación** para la resiliencia, incluidos recursos para invertir en personal, más atención al bienestar y el cuidado, y espacios para la reflexión y la innovación; ;
- (ii) **mejores apoyos** (financiación básica o institucional, flexible y a largo plazo);
- (iii) **relaciones basadas en la confianza** y sin requisitos excesivos de reporte;
- (iv) mayor conciencia y reconocimiento de las **relaciones de poder**;
- (v) **facilitar espacios para el intercambio de conocimientos** entre las organizaciones apoyadas, y
- (vi) **transparencia y participación** en los procesos de asignación de apoyos económicos y estrategias de monitoreo, evaluación y aprendizaje guiadas por el aprendizaje.

"La resiliencia no es un concepto nuevo, pero sí lo es que los financiadores piensen en ella como su propia responsabilidad... y en cómo pueden estar debilitándola o apoyándola con sus comportamientos y prioridades. También es necesario ir más allá de la "obsesión" por el "fortalecimiento organizativo", ya que la resiliencia es mucho más que eso". (Donante)

Surgieron **preocupaciones sobre el futuro de las prácticas de financiación**, ya que los/las donantes "están cada vez más obsesionados con los indicadores", "dedican demasiado tiempo a intentar encontrar la estrategia perfecta, en lugar de confiar en el campo" [de los derechos humanos], y "cambian constantemente sus prioridades".

Como sugiere la "**Rueda de la resiliencia holística**" que figura a continuación, la resiliencia es **multidimensional** e involucra no sólo el nivel organizativo, sino también los niveles individual, de redes y de donantes. Si no se tienen en cuenta estos **cuatro niveles interconectados**, la rueda de la resiliencia no girará. Para fomentar la resiliencia, es fundamental considerarlos de forma holística, analizarlos y entablar intercambios basados en la confianza con las organizaciones beneficiarias.

RUEDA DE RESILIENCIA HOLÍSTICA: FACILITADORES INTERCONECTADOS



Es importante recordar que la Rueda se propone en un **contexto de cierre del espacio cívico**, con amenazas y ataques sin precedentes a personas defensoras y organizaciones de derechos humanos.

→ **La resiliencia plantea retos para el seguimiento, la evaluación y el aprendizaje, y requiere estrategias que abarquen la complejidad y se adapten a cada contexto y situación.**

Del mismo modo que no existe una definición única de resiliencia, **no hay un enfoque estándar o genérico aplicable** en todos los contextos para monitorear, evaluar y aprender (MEL por la sigla en inglés) sobre la resiliencia en el ámbito de los derechos humanos. Los intentos de evaluar la resiliencia se encuentran todavía en las primeras fases de desarrollo.

Características de la resiliencia	Retos para los enfoques genéricos de aprendizaje y evaluación
Múltiples definiciones o niveles	Falta de claridad sobre qué evaluar o medir
Intermedios, no observables o no cuantificables	Difícil de medir; tendencia a confundir resultados con proceso
Relación indirecta entre salud organizativa, resiliencia y eficacia/impacto	Es un desafío determinar el objetivo del monitoreo y la evaluación
Combinación de capacidades que varían y dependen del contexto	Indicadores genéricos son poco adecuados, lo que dificulta las comparaciones
Aspectos "negativos" y "positivos" (ruptura/cambio seguida de resistencia respuesta)	Difícil de medir en ausencia de acontecimientos disruptivos
Multiescala, dinámica y multidimensional	Requiere diseños de evaluación complejos
Dimensiones formales e informales de la vida y los sistemas	Dimensiones formales más fáciles de medir que las informales (p.ej., interacciones sociales que contribuyen a la resiliencia)

→ **Los donantes están experimentando con enfoques que superan los retos metodológicos y buscan el equilibrio adecuado entre rendición de cuentas y aprendizaje.**

Evaluar los resultados de las iniciativas de fortalecimiento de capacidades en un portafolio es un reto debido a la diversidad de organizaciones beneficiarias/proyectos y a las dificultades para aislar los efectos del fortalecimiento de capacidades y establecer una línea base de referencia.

Los/las donantes buscan por encontrar el equilibrio adecuado entre los enfoques que dan prioridad a la rendición de cuentas hacia arriba ("qué", cuánto/efecto promedio del cambio, etc.) y los que permiten el aprendizaje inclusivo (análisis causal en torno a teorías sobre qué cambió para quién, cómo, por qué y por qué no). Si bien herramientas de evaluación de la capacidad organizacional (OCAT, en inglés) pueden desempeñar un papel importante para ayudar a establecer objetivos, no se utilizan como herramientas autónomas.

El aprendizaje emergente en torno a **modelos de aprendizaje y evaluación basados en la teoría** (*theory-based*) y en **métodos mixtos que involucran a organizaciones intermediarias** para evitar sesgos parece prometedor.

→ **Las organizaciones desean mejorar su capacidad para monitorear, evaluar y aprender sobre la resiliencia.**

Las organizaciones creen que la capacidad de analizar su trabajo es fundamental para su supervivencia. **Cuando se aborda adecuadamente, la evaluación y el aprendizaje sobre los puntos fuertes y débiles de sus tácticas en contextos particulares se consideran capacidades de resiliencia.** Sin embargo, muchas organizaciones siguen asociando el monitoreo, evaluación y aprendizaje (MEL) con enfoques verticales de reporte a los donantes.

→ **Las organizaciones desean que los/las donantes cambien y adopten enfoques de MEL que contribuyeran a la resiliencia de las organizaciones individuales, así como del campo en general.**

Las personas entrevistadas hicieron sugerencias que se alinean con los "Principios de la concesión de apoyos en el área de los derechos Humanos²:

- **Compartir el poder:** Es necesario descolonizar el MEL; los/las donantes deben tomar medidas que aborden las relaciones de poder entre organizaciones financiadoras y beneficiarias.
- **Rendición de cuentas mutua:** donantes y organizaciones beneficiarias deben dialogar y desarrollar enfoques adecuados al contexto que definan lo que cada parte espera aprender de una relación de financiación.
- **Cuidado colectivo:** los/las donantes deben asegurarse de que sus métodos de MEL y sus exigencias de información apoyan el cuidado y unas condiciones de trabajo saludables. En otras palabras, deben evitar enfoques que causen estrés a las organizaciones beneficiarias.
- **Centrar el liderazgo de la comunidad:** Los enfoques de MEL deben ser de propiedad local y reflejar las capacidades y formas de conocimiento de las personas beneficiarias. Por ejemplo, a veces las imágenes pueden decir mucho más sobre la resiliencia que mil palabras.

- **Equidad:** el personal de las financiadoras y las organizaciones beneficiarias esperan que los enfoques de MEL se basen en una perspectiva interseccional que tenga en cuenta cómo la raza, la etnia, la clase, la edad, las identidades de género y la orientación sexual influyen en las preguntas que impulsan los marcos de análisis y las herramientas de MEL.
- **Adaptabilidad y aprendizaje:** una persona experta entrevistada señaló que las organizaciones deben ser evaluadas en función de la calidad de su aprendizaje y adaptación y que esto requiere un apoyo a largo plazo.

LISTADO DE PARTICIPANTES

Agradecemos a todas las personas que participaron de la investigación por su tiempo y sus reflexiones.

ONGs:

Amnesty International
 Association for Progressive Communications
 CELS - Centro de Estudios Legales y Sociales
 CIVICUS
 Conectas Direitos Humanos
 Friends of Diversity
 Front Line Defenders
 Human Rights Watch
 IM-Defensoras
 JASS
 Kenya Human Rights Commission
 Laboratorio de Paz
 Protection International Thailand
 Redes da Maré
 RSF - Reporters Sans Frontières
 Spirit House South Inc.
 Thai Lawyers for Human Rights

Donantes, redes de donantes y fondos independientes:

Ariadne Network
 FJS - Foundation for a Just Society
 Ford Foundation
 Fund for Global Human Rights
 Hewlett Foundation
 Numun Fund
 UAF - Africa
 UHAI-EASHRI

Expertas independientes y académicas:

Alice M. Nah- Durham University
 Ellen Sprenger- Spring Strategies
 Jewlya Lynn - Experta en evaluación
 Maggie Banger – Consultora Independiente
 Meg Satterthwaite – Centre for Human Rights and Global Justice
 Mona Younis - Consultora Independiente
 Shawna Wakefield - Consultora Independiente

Para promover una investigación transparente, inclusiva y participativa, se invitó a las personas entrevistadas a debatir las principales conclusiones de la investigación antes de hacerlas públicas. Este debate tuvo lugar durante dos seminarios web celebrados en marzo y abril de 2024. Todas las personas participantes han aceptado formalmente que se incluyan sus nombres. Las citas se mantienen anónimas, sin atribución.

INFORMACIÓN DE CONTACTO

Lucia Nader – Investigadora y Consultora independiente (lucia.nader@gmail.com)

Julio de 2024