



# Estrategia EGBDH de Ayuda en Acción 2023-2026

# Índice

---

Introducción	3
EGBDH: Nuevo marco para afrontar los nuevos retos	4

---

Elementos clave del EGBDH	6
---------------------------	---

---

Una nueva manera de entender nuestra responsabilidad a partir del análisis de la praxis	8
Propuestas estratégicas EGBDH para el 2026	15
Compromisos con la estrategia EGBDH	23

---

# Introducción

El trabajo humanitario y de cooperación internacional se enfrenta en la actualidad a importantes retos en un contexto de transformaciones en el sistema de cooperación y de la propia acción de desarrollo, y en un momento de creciente vulneración de los derechos humanos (DH) y, específicamente, de los derechos humanos de las mujeres (DHM). El Enfoque de Género y Basado en Derechos Humanos (EGBDH) contribuye a afrontar estos desafíos con una mirada integral y desde una perspectiva global, anclada en los valores de dignidad, justicia social y de género y centrada en la exigibilidad jurídica y política de los procesos de desarrollo, con el protagonismo de las personas titulares de derechos.

Ayuda en Acción (AeA) apuesta por poner la igualdad de género y los derechos de las personas en el centro de su trabajo, especialmente de aquellas que se encuentran en una situación de mayor vulnerabilidad. Con este objetivo, AeA ha diseñado su Estrategia EGBDH a través de un proceso en varias etapas: en primer lugar, se ha generado un *Marco Teórico de Referencia EGBDH* que ha constituido un documento la reflexión compartida sobre los elementos clave que propone el enfoque. El Marco Teórico de Referencia ha contribuido también a la articulación de estos componentes principales en su aplicación práctica y a contrastarlos con la realidad del trabajo de AeA. La Estrategia EGBDH ha partido, por tanto, de un *Diagnóstico de la praxis EGBDH* sobre la aplicación de estos elementos en la organización, a través del análisis interno de diversos proyectos vinculados con las líneas estratégicas y las principales áreas temáticas de la organización. El diagnóstico también ha contemplado, a través de entrevistas y grupos focales, la identificación de aquellos elementos del funcionamiento organizacional cuyo cambio habrá que considerar para un despliegue idóneo de la presente estrategia. Finalmente, el proceso se ha completado con el diseño de un *Toolkit EGBDH* que se ha concebido como una guía adaptada a las líneas de avance identificadas a lo largo de todo el proceso.

La Estrategia EGBDH 2023-2026 propone un camino a cuatro años en el que se

Ayuda en Acción  
apuesta por poner la  
igualdad de género y  
los derechos de las  
personas en el  
centro.

impulsarán procesos de planificación orientados de manera más sistemática a la transformación de las causas de las desigualdades de género y de las vulneraciones de derechos. Un proceso en el que también se buscará la generación de mayores espacios de coordinación y de aprendizajes internos, y en el que se promoverá una articulación más estratégica de la incidencia y de la movilización social en un modelo de trabajo orientado a la realización de los DH y los DHM.

La Estrategia EGBDH conlleva, por tanto, un importante reto estratégico, técnico y operativo, pero es sin duda una decidida apuesta por mejorar la eficacia, la calidad y la potencialidad transformadora del trabajo de AeA.

## EGBDH: Nuevo marco para afrontar los nuevos retos

Los nuevos desafíos globales requieren enfoques innovadores, miradas integrales y aproximaciones holísticas como las que propone el EGBDH. El EGBDH promueve el impulso de **procesos integrales y colaborativos** de transformación social para la realización de los derechos, que exigen una **actuación coordinada** tanto entre las distintas titularidades, como al interior del trabajo de las propias organizaciones. En este sentido, el EGBDH emplaza a una mayor articulación entre las líneas de trabajo en cooperación, acción humanitaria y acción social, y enfatiza la **importancia de la Educación para la Ciudadanía Global (EpCG)** en su labor de promover ciudadanías críticas, responsables y con capacidad de incidencia para la realización de derechos.

El EGBDH nace como una apuesta ética, política y práctica por trabajar de manera simultánea el Enfoque Basado en Derechos Humanos y el enfoque de género, potenciando las sinergias y la complementariedad entre ellos. Así, por ejemplo, el enfoque de género se enriquece con la **legitimidad universalmente reconocida** y con el funcionamiento del Sistema Internacional de defensa de los DH. A su vez, el enfoque de género, a través de sus marcos de análisis, permiten **superar el sesgo androcéntrico inherente** a la formulación de los DH y de las acciones de desarrollo, aportando nuevos enfoques y contenidos. Este sería el caso de la revisión de los derechos económicos a la luz de la importancia nuclear de los cuidados y de la división sexual del trabajo, así como de las violencias machistas, la sexualidad o la reproducción, entre otros.

El enfoque de género pone el acento en la necesidad de transformar las relaciones de poder, las estructuras, las prácticas culturales e institucionales o los mecanismos simbólicos que causan las desigualdades y las vulneraciones de los DHM. Esta perspectiva integral enfatiza la importancia del cambio social en la realización de los derechos, transitando desde su reconocimiento formal a la obtención de resultados concretos. En este proceso es imprescindible la generación de cambios en los patrones sociales de relación, producción y convivencia y en el sistema de creencias machistas y patriarcales que sostienen estos modelos y que sirven de fundamento a la vulneración de los DHM. Además, la perspectiva feminista está contribuyendo al proceso de construcción colectiva de nuevas formas de convivencia global apostando por un **cambio de modelo que ponga el cuidado de las personas y la sostenibilidad de vida en el centro**. El EGBDH adopta esta perspectiva integral y transformadora, así como una **perspectiva interseccional**, teniendo en cuenta cómo la interacción del sexismo con otras variables de opresión -como el racismo, la homofobia, el clasismo o el capacitismo, entre otras- genera sistemas de opresión múltiples y complejos.

El EGBDH trasciende una visión de desarrollo focalizada en necesidades y se orienta a la realización efectiva de derechos. Por ello, el EGBDH remarca la dimensión política de los procesos de desarrollo, **atribuyendo responsabilidades y obligaciones públicas** e identificando los **marcos normativos e institucionales**, así como los **factores sociales y culturales** que potencian o limitan el goce efectivo de los derechos para todas las personas. El EGBDH se orienta al **empoderamiento de las personas Titulares de Derechos (TD)** con estrategias que vinculan los procesos de toma de conciencia acerca de la titularidad de derechos, la consiguiente experiencia de su vulneración y la articulación de demandas respecto a los Titulares de Obligaciones (TO). El EGBDH no se orienta a la promoción de acciones asistenciales que reduzcan las condiciones de pobreza de las personas, sino a la generación de ciudadanía con capacidad para hacer efectiva la exigibilidad política y jurídica de los DH y los DHM.

El EGBDH promueve estrategias de actuación articuladas en torno a la **comprensión de las responsabilidades y obligaciones respectivas y el estudio de las capacidades** (o brechas de capacidad) de las distintas titularidades. Por un lado, las capacidades de los TO (es decir, de los estados, los gobiernos locales, las instituciones públicas o, también, de las entidades de gobernanza regional y global) para reconocer, respetar, proteger y garantizar los DH y específicamente, los DHM. Por otro lado, las capacidades de Titulares de Responsabilidades (TR) (como las organizaciones de la sociedad civil, los medios de comunicación o el sector privado),

para denunciar violaciones de DH y promover su goce efectivo. Y finalmente, las capacidades y el empoderamiento de las personas TD para que tomen conciencia, conozcan, ejerzan y reclamen sus derechos.

La interdependencia y multidimensionalidad de las causas de vulneraciones de derechos, requieren estrategias integrales de trabajo que, por un lado, exploren **perspectivas multisectoriales e intersectoriales** que den cuenta de la interrelación de derechos<sup>1</sup>. Estrategias que, por otro lado, promuevan el **trabajo coordinado entre las distintas titularidades generando redes estratégicas multiactor, a escala tanto local como global**. El trabajo con TD a través de procesos de empoderamiento que den cuenta los factores tanto formales como informales que condicionan la vulneración de derechos, es clave en el EGBDH. Además, el EGBDH propone explorar de manera más sistemática procesos colaborativos con TO u otros TR, como centros de investigación, los medios de comunicación, las organizaciones feministas o las redes de incidencia política transnacional de defensa de los DH y de los DHM.

La **gestión del conocimiento** generado durante la intervención, desde una perspectiva de transparencia y rendición de cuentas que contribuya a fortalecer la participación de las titularidades y la comprensión sobre sus respectivas obligaciones y responsabilidades, es también un componente importante del enfoque. Los procesos de sistematización, seguimiento y evaluación que contribuyan al aprendizaje institucional, a la coordinación con otras organizaciones o también a nutrir el sistema de rendición de cuentas previsto por el Sistema Internacional de DH<sup>2</sup>, son componentes ligados a la apuesta estratégica y operativa del EGBDH.

## Elementos clave del EGBDH

---

<sup>1</sup> Esta interdependencia permite, por ejemplo, vincular los derechos reproductivos de las mujeres con sus derechos económicos, civiles y políticos; permite también comprender los vínculos y las transacciones que se producen entre el mercado, los hogares, el Estado y las redes sociales.

<sup>2</sup> Por ejemplo, participando en la elaboración de los informes sobre o realizando denuncias de violaciones de derechos ante los distintos Comités.

- La vinculación directa de sus objetivos con el reconocimiento, la garantía, la protección y la realización efectiva de los DH y específicamente con los DHM.
- La generación de procesos transformadores de las causas estructurales de las desigualdades de género y de las vulneraciones de los DH.
- La adopción de una visión integral de las problemáticas del desarrollo, teniendo en cuenta la diversidad de agentes (titulares de derechos, de obligaciones y de responsabilidades) que intervienen en la materialización de los DH y DHM.
- El protagonismo de las personas titulares de derechos y la importancia nuclear de su empoderamiento y participación efectiva y/o el fortalecimiento de capacidades del resto de titulares.
- La equidad y no discriminación desde la perspectiva de género, con especial atención a grupos excluidos, colectivos en situación de mayor vulnerabilidad o potencialmente vulnerables.
- La transparencia y la rendición de cuentas: la importancia de la evaluación y el seguimiento de acuerdo con los DH y la igualdad de género.
- El trabajo en red y las alianzas estratégicas entre titularidades de diversa naturaleza y localización, desde una perspectiva glocal<sup>3</sup>.

Desde esta perspectiva, **la EpCG adquiere una gran relevancia** canalizando la información sobre las situaciones de derechos en los contextos en los que trabajamos, contribuyendo a comprender las causas de su vulneración, comunicando, conectando y promoviendo la generación de propuestas alternativas de organización colectiva, que se inspiren en el diálogo entre ciudadanías diversas y de distinta localización. Además de esta resignificación en clave glocal, desde el EGBDH la EpCG tiene un papel fundamental en el fortalecimiento de las capacidades de todas las titularidades, promoviendo la concienciación y movilización de TD o la asunción de voluntad política por parte de TO.

---

<sup>3</sup> La perspectiva glocal hace referencia a la conexión entre la dimensión local y la dimensión global de los procesos de desarrollo.

# Una nueva manera de entender nuestra responsabilidad a partir del análisis de la praxis

La Estrategia EGBDH es una apuesta decidida de AeA por desempeñar las responsabilidades en la realización de los DH y los DHM que, como organización humanitaria y de cooperación internacional, nos corresponde en el momento actual. Hoy más que nunca se hace necesaria la identificación y la comunicación de las causas de las desigualdades y de las vulneraciones de derechos, la generación de ciudadanías críticas y responsables tanto en España como en los contextos en los que trabajamos, o la apuesta por la promoción de modelos de convivencia, producción y consumo que respeten los DH, los DHM y el planeta.

AeA lleva un cierto recorrido en la institucionalización del principio de igualdad de género a través de su *Política de Igualdad de Género* y de su *Plan de Igualdad*, que avanzan en la realización del objetivo de desarrollo organizacional. Así mismo, existen experiencias innovadoras de planificación estratégica y operativa desde la perspectiva de género en distintos contextos en los que se trabaja. Por otro lado, AeA cuenta con una *Política sobre Enfoque Basado en Derechos Humanos* y una *Estrategia de Educación para la Ciudadanía Global 2030*. La Estrategia EGBDH dialoga con estas bases políticas y estrategias, articulando contenidos y promoviendo las capacidades institucionales necesarias para hacer realidad estos compromisos.

Cabe señalar que, a lo largo de 2023, AeA está impulsando diversos procesos estratégicos en torno a líneas y sectores de trabajo clave para la organización. Junto con la presente **Estrategia EGBDH**, la organización contará con una *Estrategia Humanitaria 2023-2026*, una *Estrategia de Desarrollo de Sistemas Inclusivos* y una *Estrategia Global en Medio Ambiente y Cambio Climático 2023-2026*. La Estrategia EGBDH ha de entenderse como una **estrategia paraguas** capaz de orientar de todo el trabajo de AeA hacia la realización de los DH y los DHM, con independencia de la línea o del sector que se trate. Así, por ejemplo, la Estrategia Humanitaria se alinea con la Estrategia EGBDH comprometiéndose expresamente con el reconocimiento, la garantía y la protección de derechos humanos y la justicia de género y transversalizando enfoque de derechos y el enfoque de género. En este sentido es importante armonizar todas estas propuestas estratégicas, algo que va más allá de la inclusión de unos términos o frases en una u otra y requiere un

proceso de debate participativo facilitado desde el conocimiento experto de las implicaciones básicas de cada una de ellas.

No obstante, en este proceso de convergencia estratégica, se hace necesario el fortalecimiento de las capacidades institucionales a nivel técnico, político y cultural para que la puesta en marcha del EGBDH sea una realidad; y ello a su vez únicamente tiene sentido desde una apuesta clara de compromiso de los recursos que resulten necesarios para su despliegue. En este sentido, y partiendo del análisis de la praxis realizado sobre la realidad del trabajo de AeA, el despliegue del EGBDH emplaza a la **potenciación de algunos componentes operativos y de carácter organizacional**. Entre estas líneas de avance se pueden destacar las siguientes:

### Fortalecer la información diagnóstica contextualizada desde la perspectiva de género sobre la situación de los derechos.

El levantamiento de diagnósticos participativos de contexto completos desde el análisis de género sobre la situación de DH y DHM, el análisis de causas de vulneración de derechos, el análisis de roles, capacidades y participación, así como la promoción de procesos de diseño participativos y de calidad es crucial desde el EGBDH. Este trabajo diagnóstico emplaza al diálogo con las distintas titularidades (no solo de TD) para incorporar sus visiones y experiencias respecto a sus responsabilidades y obligaciones respectivas, y las brechas de capacidad que les impiden asumir su rol en la realización de derechos. Esta participación es clave porque el propio proceso diagnóstico contribuye a la toma de conciencia sobre los roles de TR y TO relativos a la realización de los DH y DHM.

La falta de diagnósticos sobre causas de vulneración, roles y capacidades, limita el despliegue de todas sus implicaciones en el diseño de las intervenciones y el trabajo en el fortalecimiento de las capacidades respectivas orientadas a la realización de los derechos. Esta labor diagnóstica se vería fortalecida a través de un manejo más sistemático del Sistema Internacional de DH, identificando los instrumentos de DH y DHM o explorando los informes país y los informes sombra de la sociedad civil, que ofrecen información relevante desde el EGBDH. Carecer de información diagnóstica completa y participativa genera propuestas muy acotadas y poco eficaces en la superación de las causas estructurales de las vulneraciones de derechos. Además, impide establecer líneas de base en todas las dimensiones de los derechos, por lo que resulta muy difícil medir el avance real en la situación de los derechos.

## Promover análisis de género sistemáticos para planificar con enfoque de género.

El análisis de género permite identificar las relaciones de poder y los mandatos sociales que influyen en la realización de derechos de mujeres y hombres. No es posible la planificación desde la perspectiva de género sin conocer en profundidad las características de las relaciones de género en el contexto en el que trabajamos. Para ello es necesario tener en cuenta el perfil de actividades que realizan mujeres y hombres en función de la división sexual del trabajo; el diferente acceso y control a recursos de todo tipo (económicos, sociales, información, confianza, etc.) asociado; la identificación de las necesidades prácticas de las mujeres y, especialmente, de sus intereses estratégicos; el diálogo con la agenda de género de cada contexto y de las reivindicaciones de las organizaciones feministas; o la clarificación de los factores económicos, políticos o culturales que contribuyen a la vulneración de los DHM y su discriminación en todos los ámbitos de la vida.

No disponer de esta información diagnóstica genera proyectos ciegos al género que pueden contribuir a consolidar los roles tradicionales y las desigualdades existentes en los contextos en los que se trabaja, y limita las intervenciones orientadas a la búsqueda de la igualdad. Por ejemplo, en ocasiones se busca trabajar con mujeres, promoviendo su participación y favoreciendo su acceso a recursos. No obstante, este enfoque -enfoque Mujeres en Desarrollo (MED)- que está muy presente en muchos proyectos de la organización, es muy limitado, ya que solo trata de integrar

**Es necesario  
avanzar hacia un  
enfoque  
transformador de  
género con  
propuestas más  
integrales.**

a algunas mujeres en procesos ya en marcha, sin realizar propuestas realmente transformadoras de las relaciones de poder capaces de superar las causas estructurales de las desigualdades de género y su intersección con otras vulneraciones de derechos. Además, este enfoque se ha demostrado insuficiente para avances sociales en términos de igualdad. Para ello es necesario avanzar hacia un enfoque transformador de género con propuestas más integrales y que tengan en cuenta distintas dimensiones de cambio, tanto a nivel individual como colectivo y sistémico.

## Avanzar en abordajes más completos de la participación.

Como condición *sine qua non* para la concienciación sobre la titularidad de derechos y la toma de decisiones, pero, también, para la asunción por parte de las distintas titularidades de sus respectivas responsabilidades y obligaciones respecto a la realización de derechos. En este sentido, el EGBDH resignifica la EpCG en clave global, adquiriendo un papel fundamental en el fortalecimiento de las capacidades de todas las titularidades, promoviendo la concienciación y movilización de TD, así como la asunción de voluntad política por parte de TO, tanto en los países en los que se trabaja, como en el contexto español.

Una de las potencialidades más relevantes de AeA es la identificación y el trabajo coordinado con socios locales que cuentan con una sólida implantación territorial, así como la implicación de las autoridades locales en los proyectos. El EGBDH propone desplegar y avanzar en esta línea a través de un análisis más completo de las capacidades de todas las titularidades implicadas, promoviendo acciones con titularidades menos frecuentes (como diversos niveles administrativos y gubernamentales, centros de investigación, medios de comunicación, etc.), potenciando las alianzas multiactor y el trabajo en red con otras organizaciones, incluso de distinta localización. Así mismo, desde el EGBDH se pone el énfasis en la identificación de organizaciones de mujeres y de defensa de los DHM y en la promoción de mecanismos para favorecer su participación efectiva en la toma de decisiones.

## Mejorar la identificación y la participación de colectivos en situación de mayor vulnerabilidad.

La identificación de aquellas personas o grupos que se encuentran en una situación de mayor vulnerabilidad para la realización de sus derechos es clave desde el EGBDH. Para ello, se necesita invertir esfuerzos en los procesos diagnósticos y participativos a fin de llegar a quienes tienen más dificultades de acceso a recursos de todo tipo. Cuando en los proyectos se busca trabajar con colectivos en situación de mayor vulnerabilidad, en muchas ocasiones se propone involucrar a jóvenes y/o mujeres, lo que supone una interpretación excesivamente generalista y poco acertada. Desde el EGBDH se busca superar esta visión, integrando la perspectiva de género de manera sistemática en todas las acciones de los proyectos y, de forma adicional, identificando los colectivos en situación de mayor vulnerabilidad de

manera adecuada, teniendo en consideración otros factores que condicionan las distintas situaciones de vulnerabilidad (etnia, color de piel, situación socioeconómica, hogares monomarentales, orientación sexual, movilidad reducida, etc.). Por todo ello, cabe preguntarse si realmente llegamos a quienes más lo necesitan y también, nos plantearemos si las entidades socias locales con las que trabajamos son representativas de estos colectivos en situación de mayor vulnerabilidad.

### **Apostar por respuestas transformadoras de las vulneraciones de derechos.**

La ausencia de diagnósticos contextualizados y participativos sobre la situación de DH desde la perspectiva de género, dificulta en gran medida el diseño de respuestas integrales y transformadoras. El EGBDH promueve acciones comprehensivas que aborden tanto aspectos vinculados con el acceso a recursos, como cambios en aspectos sociales estructurales y sistémicos relacionados con la cultura, los marcos legislativos o las políticas públicas. Los procesos de transformación social que ponen el foco en las causas estructurales de las vulneraciones de DH y DHM, no pueden pasar de largo por aspectos más relacionados con las normas sociales, las relaciones de poder o la falta de conciencia sobre la propia dignidad y derechos.

### **Integrar la comunicación, la incidencia y la movilización como componentes estratégicos de los proyectos.**

Para ello, es necesario incluir de manera más sistemática en las formulaciones de los proyectos estrategias integrales orientadas hacia distintas dimensiones de cambio: cambios en la conciencia de TD a través de procesos de participación y empoderamiento; acciones de incidencia, denuncia y fortalecimiento de capacidades de TO para generar cambios legislativos, políticos y presupuestarios que favorezcan la realización de los DH y DHM; cambios culturales y de mentalidad que contribuyan a superar estereotipos y creencias sobre modelos de masculinidad y feminidad hegemónicos, expectativas de género, así como a deslegitimar otros sistemas de discriminación en torno al racismo, la xenofobia, el adultocentrismo, etc.

Asimismo, el EGBDH hace un llamado al trabajo con TR a través de campañas de sensibilización y movilización de la población, explorando el trabajando con los medios de comunicación o estableciendo alianzas con movimientos y organizaciones defensoras de los DH y, específicamente, con organizaciones feministas y defensoras de los DHM. Por otro lado, la dimensión global de los desafíos compartidos emplaza a potenciar el trabajo de sensibilización, educación, investigación e incidencia, también en el contexto español.

### Explorar de forma más sistemática abordajes multisectoriales e intersectoriales

Que chocan con la tradicional sectorialización de la cooperación internacional y que se nutren del trabajo coordinado entre redes y alianzas estratégicas multiactor con diversas titularidades. Las intervenciones multisectoriales surgen de los análisis de contexto de causas de desigualdades y de vulneración de derechos, por lo que cuanto más completos y participativos sean estos, más comprehensiva y pertinente será la información para el diseño de acciones realmente transformadoras.

### Promover una cadena de planificación articulada con los elementos clave del EGBDH.

El EGBDH se fortalece con el diseño de respuestas político-estratégicas, operativas y técnicas que contribuyan a orientar la planificación en convergencia con el enfoque. En este sentido, adquiere relevancia la definición de estrategias nacionales, regionales y temáticas realizadas de manera participativa y alineada con el Sistema Internacional de DH, que tengan en cuenta la interdependencia de derechos (abordajes multisectoriales) y las causas estructurales de su vulneración.

### Promover un modelo de trabajo caracterizado por la coordinación interna.

Es por ello que se hace necesario fortalecer el diálogo entre los distintos niveles y procesos de planificación y, por tanto, **promover un modelo de trabajo caracterizado por la coordinación interna**, tanto entre áreas y sectores como a nivel territorial. El EGBDH apuesta por promover metodologías y espacios de trabajo mixtos que contribuyan a generar un mayor flujo de información entre áreas y departamentos en torno procesos concretos de cambio, y a identificar

oportunidades y mecanismos de coordinación. En este sentido, se destaca también la convergencia que el EGBDH plantea entre el trabajo de cooperación internacional, acción humanitaria y EpCG, alimentándose y potenciándose mutuamente.

### Mejorar la capacidad evaluativa y de generación de aprendizajes institucionales que contribuyan a la incidencia y a la movilización para la realización de los DH y DHM.

La transparencia y la rendición de cuentas son esenciales desde el EGBDH y por ello, se apuesta por metodologías de planificación operativas, flexibles y participadas a lo largo de todo el ciclo de gestión de los proyectos. Metodologías que posibiliten el diseño de indicadores adaptados a la situación concreta y contextual de las vulneraciones de derechos y que permitan la evaluación de los procesos de transformación necesarios -tanto en el ámbito formal como informal- para el cambio social, los avances en las dimensiones de derechos y, en definitiva, en la mejora del estado de los DH y los DHM. Metodologías que también contribuyan a la sistematización de experiencias, el intercambio de información, el aprendizaje colectivo y la comunicación de impactos, resultados y procesos a las distintas titularidades, favoreciendo su participación a lo largo de todo el ciclo de intervención.

En este sentido, la EpCG adquiere un papel protagónico canalizando la información de primera mano que genera AeA sobre las situaciones de derechos en los contextos en los que trabaja y sobre las causas de su vulneración. Las acciones de investigación, movilización e incidencia han de convertirse de manera más sistemática en componentes estratégicos de los proyectos, contribuyendo a generar ciudadanías informadas y responsables con lazos con otras ciudadanías diversas y de distinta localización, pero unidas por los mismos desafíos globales.

### Fortalecer las capacidades instruccionales alineadas con el EGBDH.

La puesta en marcha del EGBDH necesita de un engranaje técnico, político y cultural que se encamine en la misma dirección. Por ello, la definición de responsabilidades específicas, la incorporación de objetivos e indicadores en los mecanismos internos de control institucional, la apuesta por perfiles con experiencia en enfoque de género o el refuerzo de capacidades técnicas de los

equipos en aspectos clave del EGBDH, son factores decisivos del proceso. La Estrategia EGBDH pone el acento en estas características organizacionales que marcan la naturaleza y la efectividad de los procesos transformadores que busca impulsar en los contextos en los que se trabaja.

## Propuestas estratégicas EGBDH para el 2026

Con base en esta información diagnóstica sobre la aplicación de los elementos característicos del EGBDH en la realidad del trabajo de AeA, la Estrategia EGBDH propone **tres líneas estratégicas de avance** que contemplan aspectos planamente interrelacionados y complementarios entre sí: 1) Eje estratégico ORGANIZACIÓN; 2) Eje estratégico PLANIFICACIÓN; y 3) Eje estratégico INCIDENCIA Y CALIDAD. Por un lado, se pone especial énfasis en medidas destinadas al despliegue de los componentes clave del EGBDH en todos los niveles de la planificación. Pero también, se insiste en la importancia de avanzar hacia un modelo de trabajo caracterizado por la coordinación interna y plenamente orientada a la realización de los DH y los DHM, donde las acciones de investigación, movilización e incidencia tengan un papel nuclear.

La Estrategia EGBDH tiene como **Objetivo General** *contribuir a la realización de los derechos humanos y la justicia de género, promoviendo ciudadanías conscientes de sus derechos, movilizadas y con capacidad de incidencia para hacerlos efectivos, así como titularidades conscientes y capaces de asumir sus respectivas responsabilidades y obligaciones.*

El horizonte de temporal de la Estrategia EGBDH es de **cuatro años**. Los objetivos que incluye cada línea estratégica son ingredientes necesarios para un proceso completo de alineación con el EGBDH, por lo que ha de avanzarse en todos ellos. Cabe señalar que las características de su formulación responden a las posibilidades reales de la organización para avanzar en su despliegue en este tiempo. No obstante, la Estrategia EGBDH está abriendo un camino de largo alcance y, por tanto, la materialización operativa de algunos de sus componentes es posible que trascienda este marco temporal.



### Eje estratégico ORGANIZACIÓN

---

En el proceso de impulsar el EGBDH resulta necesario comprender que no se trata únicamente de promover cambios en la planificación de nuestro trabajo y en las características de nuestros proyectos, sino que, para que el nuevo enfoque se extienda al quehacer de toda la organización, resulta necesario alinear hacia tal fin los diferentes niveles del funcionamiento de la organización. A nivel técnico es necesario plantear cambios en los procedimientos, en la gestión de las personas, en la asignación de responsabilidades o en el modelo de trabajo para disponer de los recursos necesarios para el logro de los objetivos de la Estrategia EGBDH. A nivel político cabe plantearse medidas orientadas al proceso de toma de decisiones y el establecimiento de prioridades vinculadas a la rendición de cuentas y el seguimiento de la contribución del trabajo a los objetivos de la Estrategia EGBDH. Finalmente, a nivel cultural, se busca contribuir a los procesos de aprendizaje y al sistema de creencias compartido desde los planteamientos del EGBDH.

A través del Eje estratégico ORGANIZACIÓN, AeA avanza en el compromiso con su responsabilidad en la realización de los DH y los DHM, con un modelo de trabajo caracterizado por la coordinación (áreas, sectores, territorial) y con capacidades técnicas alineadas con el EGBDH. Para ello se plantean tres objetivos específicos:

1

## Fortalecer la voluntad política en la incorporación de los elementos clave del EGBDH.

### Acciones

- Definición de responsabilidades específicas e indicadores de desempeño vinculados con los objetivos de la estrategia EGBDH en la descripción de los puestos de trabajo de los puestos directivos y de coordinación.
- Priorizar el conocimiento y la experiencia en EGBDH y, específicamente en enfoque de género, en los procesos selectivos y en la conformación de equipos.
- Incorporar objetivos e indicadores vinculados con el EGBDH en el Marco de Resultados y los KPI (país).
- Incluir indicadores relacionados con la perspectiva de género en la herramienta de control presupuestario.

- Explorar la puesta en marcha de procesos de cambio organizacional pro-equidad que fortalezcan el despliegue del EGBDH a nivel técnico, político y cultural.

2

Promover un modelo de organización caracterizado por la coordinación entre áreas, sectores y a nivel territorial en alineación con los elementos clave del EGBDH.

#### Acciones

- Definición de un rol/ función relativa al despliegue del EGBDH en todos los equipos de trabajo de la organización.
- Promover metodologías y espacios de trabajo interáreas, interpaíses e interproyectos (en un mismo país) para la implementación del EGBDH.
- Impulsar proyectos intersectoriales y con una perspectiva glocal a través de equipos mixtos de trabajo.
- Mejorar la comunicación interna de la organización y la participación del personal en los procesos institucionales de cambio relativos a la estrategia EGBDH.

3

Reforzar las capacidades técnicas de la organización en alineación con el EGBDH con inspiración en la práctica.

#### Acciones

- Diseñar e implementar un plan de formación continua a todo el personal de la organización en EGBDH y específicamente en perspectiva de género, vinculado a la realidad de los proyectos (buenas prácticas y dificultades).
- Diseñar e implementar un plan de formación EGBDH específico a las Coordinaciones País y responsables de áreas y/o equipos en sedes central y autonómicas.

- Fortalecer los equipos con personas expertas en perspectiva de género para impulsar el enfoque en Sede y en los países (sin que recaiga en ellas la responsabilidad que es compartida por todo el equipo y asumida a más alto nivel).



## Eje estratégico PLANIFICACIÓN

---

El despliegue de los componentes clave del EGBDH se fortalece con un sistema de planificación articulado en toda la organización, en el que los distintos niveles estratégicos, operativos, territoriales y sectoriales dialoguen entre sí. Un sistema que permita localizar las estrategias integrales de cambio en función de las características de cada contexto y que, a su vez, integre la experiencia acumulada, lo que ha funcionado y lo que no, así como la identificación de los aspectos que permitirán valorar el camino recorrido y la consecución de los objetivos planteados en términos de realización de DH y DHM.

A través del Eje estratégico PLANIFICACIÓN, AeA avanza en la articulación de una cadena de planificación que consiga anclar el EGBDH en todo el quehacer de la organización y que permita el despliegue del EGBDH en todos los niveles, áreas y sectores. En tal sentido se plantean cuatro objetivos específicos:

1

**Orientar toda la planificación estratégica y operativa hacia la contribución a la realización de los DH y los DHM de acuerdo con Sistema Internacional de DH y DHM.**

### Acciones

- Fortalecer la conexión entre los distintos niveles de planificación estratégica y operativa (áreas, equipos, países) para el despliegue de los componentes del EGBDH.
- Promover la definición de estrategias nacionales, regionales y temáticas desde el EGBDH que tengan en cuenta la interdependencia de derechos y las causas estructurales de su vulneración (propuestas intersectoriales y equipos mixtos).

- Generación de estrategias país con base en el análisis sobre la situación derechos realizado por el Sistema Internacional de DH y DHM.

2

Generar procesos transformadores de las causas estructurales de las desigualdades de género y de las vulneraciones de los DH.

#### Acciones

- Realizar diagnósticos de contexto desde la perspectiva de género realizados de manera participativa (incluyen análisis de género, análisis de causas de vulneración de DH y DHM, análisis de situación y cumplimiento de derechos, análisis de roles y brechas de capacidad) teniendo como referencia información producida por Sistema Internacional de DH y DHM.
- Orientar y formular los proyectos en función de los resultados de los diagnósticos, con medidas dirigidas al avance en las dimensiones de los DH y DHM.
- Identificar los colectivos en situación de mayor vulnerabilidad y asegurar que los proyectos están orientados a la realización de sus derechos.

3

Tener en cuenta la diversidad de titularidades que intervienen en la materialización de los DH y DHM y trabajar en red con alianzas estratégicas entre titularidades de diversa naturaleza y localización en todos los proyectos.

#### Acciones

- Trabajar el fortalecimiento de capacidades de las diferentes titularidades implicadas en la realización de los derechos de acuerdo con sus obligaciones y responsabilidades respectivas y las brechas de capacidad identificadas.

- Promover la generación de alianzas con y entre las diferentes Titularidades para dar respuesta estratégica a la interdependencia en la vulneración de derechos.
- Integrar la contribución de otros TR como centros académicos, las redes de conocimiento, incidencia e investigación multinivel, los medios de comunicación, o las organizaciones defensoras DH y DHM, a la realización de los derechos.
- Identificar de manera sistemática e integración efectiva de organizaciones feministas y de defensa de los DHM en todas las fases del ciclo del proyecto.
- Materializar la perspectiva Glocal en todos los proyectos a través de la fusión/alineación/coordinación del trabajo entre Programas, Comunicación, Incidencia y EpCG.

4

Promover el protagonismo de las personas titulares de derechos y la importancia nuclear de su empoderamiento, así como la participación efectiva del resto de titularidades.

### Acciones

- Asegurar que los proyectos promueven la concienciación, la organización colectiva, la movilización y la incidencia para la reclamación de derechos entre TD.
- Diseñar mecanismos de participación de las distintas Titularidades en todas las fases del ciclo del proyecto desde la perspectiva de género.
- Diseñar mecanismos de participación específicos para las mujeres en su diversidad.
- Diseñar mecanismos de participación específicos para colectivos en situación de mayor vulnerabilidad.
- Promover la transparencia y la rendición de cuentas ofreciendo la información que necesitan las diferentes Titularidades (TD, TR y TO) para participar en los procesos de toma de decisiones del proyecto.



## Eje estratégico INCIDENCIA Y CALIDAD

---

El EGBDH enfatiza la importancia de los cambios culturales en las propias organizaciones y en la generación de procesos de aprendizaje colectivo que permitan la superación de creencias asociadas con modos de hacer, de pensar y de comprender el papel de AeA de acuerdo con enfoques previos al EGBDH. Por ello, a través del Eje estratégico INCIDENCIA Y CALIDAD, se fortalece la capacidad evaluativa y de generación de aprendizajes institucionales que contribuyan a la incidencia y a la movilización para la realización de los DH y DHM. En el punto de mira se proponen tres objetivos:

1

### Generar, gestionar y comunicar el conocimiento sobre vulneraciones de DH y DHM.

#### Acciones

- Integrar la comunicación, la incidencia y la movilización como componentes estratégicos de los proyectos.
- Orientar el trabajo de comunicación e incidencia a la concienciación, la incidencia y la movilización social desde una perspectiva glocal, en alineación con los objetivos de la estrategia EGBDH.
- Promover investigaciones sobre causas de vulneraciones de derechos y situación de derechos que pueden transformarse en procesos de comunicación que contribuyan a la movilización y a la incidencia.
- Promover intercambios con y entre TR a nivel local (movimientos sociales, medios comunicación, academia, organizaciones defensoras de DH y DHM).
- Promover intercambios glocal centrados en actuaciones y estrategias ante vulneraciones de derechos y diseñar campañas globales.
- Contribuir a producir información para el Sistema Internacional de DH y DHM (indicadores, informes sombra, etc.) en alianza con otras

organizaciones locales, movimientos de defensa de DH y DHM, academia o medios comunicación.

2

Promover aprendizajes EGBDH desde la práctica que contribuyan a una mejor realización de los DH y DHM.

#### Acciones

- Generación de espacios de intercambio y reflexión conjunta de trabajo mixto sobre elementos clave del EGBDH en todo el ciclo del proyecto.
- Generación aprendizaje EGBDH a través de la sistematización de experiencias teniendo en cuenta la perspectiva de las diferentes titularidades.
- Promover la comunicación de procesos, impactos y aprendizajes a nivel interno, entre equipos y con otras ONGD y TR.
- Promover el protagonismo de las sedes territoriales en la sistematización y comunicación de buenas prácticas.
- Promover misiones de intercambio y aprendizaje entre el personal de la organización.

3

Evaluar los avances en la igualdad de género y la realización de los DH y DHM.

#### Acciones

- Generación de aprendizaje EGBDH a través de la evaluación de la contribución de los proyectos a la realización de DH y DHM en función de la línea de base y la producción de indicadores sobre principios de DH, y sobre las capacidades de las distintas titularidades.
- Evaluar los avances en la igualdad de género y los DHM con indicadores sobre las brechas de género en el acceso y control de recursos vinculados al ejercicio del derecho, sobre cambio de mentalidad, conciencia o creencia que causan vulneraciones de DHM, sobre concienciación y capacidad de incidencia y sobre los avances en los marcos políticos y jurídicos.

- Diseñar un marcador EGBDH que se aplique de manera periódica a todas las intervenciones.

## Compromisos con la estrategia EGBDH

La Estrategia EGBDH constituye una apuesta decidida por fortalecer la potencialidad transformadora del trabajo de AeA y su orientación hacia la realización de los DH y los DHM. Plantea, no obstante, importantes retos a nivel estratégico, técnico y operativo que **requieren de un sólido compromiso político y una visión de cambio** que integre a toda la organización y que cuente con los recursos humanos y económicos necesarios para su puesta en marcha.

Por ello, el desarrollo de la Estrategia EGBDH conlleva la **definición de compromisos concretos sobre recursos económicos y humanos específicos** vinculados con contrataciones de perfiles expertos en perspectiva de género y DH, o asistencias técnicas especializadas. No obstante, la responsabilidad de la puesta en marcha las líneas estratégicas y las acciones que plantea la Estrategia EGBDH, corresponde a todos los equipos de trabajo en todas las áreas de la organización, por lo que se hace necesaria la **identificación de responsabilidades y tareas concretas y la estimación del tiempo de trabajo** que conlleva. El tiempo es también un recurso a tener en cuenta en el diseño de acciones de fortalecimiento de capacidades institucionales, como los planes formativos, contemplando su realización en horario laboral, sin que suponga una sobrecarga para el personal de la organización.

Así mismo, cabe recordar que la presente Estrategia EGBDH ha de entenderse como parte de un proceso de fortalecimiento de las capacidades de la propia organización para asumir y desplegar sus compromisos con la realización de los DH y la justicia de género. Como se ha mencionado, este proceso ha transitado por varias etapas generando recursos destinados a favorecer la comunicación y la participación, por lo que son parte consustancial del mismo: el *Marco de Referencia Teórico EGBDH*, el *Análisis de la Praxis EGBDH* y el **Toolkit EGBDH**. Por tanto, la comunicación y el manejo operativo de estos recursos, especialmente del *Toolkit* de la aplicación del EGBDH en los procesos de planificación del ciclo de los proyectos, ha de tener también un papel destacado.

Tal y como se ha mencionado, los **10 objetivos** que plantea la estrategia son **complementarios y están relacionados entre sí**, por lo que es necesaria la **puesta en marcha de todos los ejes estratégicos manera simultánea**. Es decir, las potencialidades del EGBDH para la realización de los DH y los DHM se vería limitada si solo se avanza en aspectos de planificación, pero no se plantean mejoras vinculadas con la coordinación, el aprendizaje institucional o la orientación del trabajo de comunicación e incidencia hacia la concienciación, la incidencia política y la movilización social desde una perspectiva glocal.

En este sentido, el despliegue de la Estrategia EGBDH necesita los siguientes **compromisos institucionales**:

- La Estrategia EGBDH pretende orientar el trabajo de AEA hacia la promoción de la justicia de género y la realización de los DH y DHM. Aceptar esta nueva prioridad institucional debiera conllevar necesariamente el **ajuste de los tiempos** que dedican las personas a la consecución de otros objetivos previos. Pese al compromiso explícito enunciado respecto al EGBDH, si no se materializa la posibilidad de que los equipos puedan cambiar la manera de hacer las cosas para alinear su trabajo con este enfoque integrado de género y derechos humanos, la presente estrategia no tendrá recorrido. Ante la constatación de que personas y equipos están ya al límite de sus capacidades con las tareas de las que a día de hoy son responsables, resulta clara la necesidad de llevar a cabo un reajuste en términos de definición de tareas y dedicación a las mismas, como única forma de hacer posible el despliegue del EGBDH. Esto es, la progresiva aplicación del EGBDH requerirá, no solo la contratación de personas expertas sino, asimismo, la **asignación de responsabilidades en diferentes ámbitos de la organización**. Responsabilidades que deberán traducirse en objetivos concretos y en tiempo de dedicación (porcentaje de tiempo) que se invertirá en su consecución. Este aspecto es una condición *sine qua non* para capitalizar el enorme esfuerzo ya realizado por AeA, a través de las muchas personas, de diferentes países y sedes, que han dado sus visiones y opiniones y que han tenido la ocasión de conocer más de cerca los avances que para AeA podría suponer trabajar desde el enfoque EGBDH. Estas personas no solo muestran una actitud favorable al respecto, sino que, además, ya han perfilado escenarios de cambios en el modo de trabajo de AEA tal como han sido recogidos en la presente estrategia.

En síntesis, evitar que la presente estrategia EGBDH caiga en saco roto, supone un cambio en el modelo de trabajo de AeA, que no se acaba en la incorporación

de ciertos componentes o recursos a la forma de trabajo actual, sino que implica un **proceso de adaptación del propio modelo de organización**. La aplicación del EGBDH es un compromiso de toda la organización que involucra a todo su personal. Es por ello que uno de los principales compromisos institucionales ha de ser la **inversión en tiempo de trabajo**, identificando un rol específico EGBDH en todos los equipos y, especialmente, identificando responsabilidades específicas para el personal directivo y de coordinación con los objetivos de la Estrategia, vinculadas con una **planificación operativa anual EGBDH** en sus ámbitos de incumbencia.

- **Generar un Comité EGBDH que vele por el cumplimiento** de la Estrategia EGBDH en todas las actividades de la organización, que **impulse y planifique su operatividad anual** y que **oriente la adaptación del modelo de organización** a los compromisos EGBDH. Se propone la creación y funcionamiento de un Comité integrado por cinco o seis perfiles estratégicos para la organización - como las personas responsables de Sectoriales, Comunicación e Incidencia, Programas, etc.- que, que pasarán a asumir como nueva responsabilidad el despliegue del EGBDH en todo AeA, convirtiéndose de facto en sus impulsores en sus ámbitos respectivos. En este Comité EGBDH se sumarán personas expertas en enfoque de género y derechos humanos. Es importante entender que estas personas técnicas expertas no pueden ser interpretadas como responsables de la estrategia, sino que tal responsabilidad recae en el Comité al completo

Todas personas integrantes del Comité EGBDH han de tener esta función incluida en la definición de su puesto de trabajo, con una cuota de tiempo de dedicación reservada a este fin. Este Comité EGBDH contribuiría al desarrollo de los procesos apuntados por la estrategia, el impulso de la coordinación entre áreas y sectores, así como a la articulación de procesos complementarios de fortalecimiento de capacidades y de cambios organizaciones pro-equidad de género. En la labor de seguimiento que también tendría el Comité EGBDH, se podría emplear, entre otras herramientas, el marcador EGBDH que la presente estrategia sugiere diseñar.

- **Asignar recursos económicos y humanos específicos con la contratación de perfiles expertos**. Tal como se ha explicado, el despliegue de la estrategia requiere de la asignación estratégica de responsabilidades, con una dedicación de tiempo explícita. Se ha planteado, asimismo, la creación de un equipo, el Comité EGBDH. En dicho comité deberán trabajar en equipo personas

responsables con personas técnicas expertas en EGBDH. En tal sentido, la propuesta es que se contraten al menos a dos personas expertas en género y derechos humanos con dedicación establecida. Esto es importante para que puedan complementarse y para que no se incurra en la delegación de todo el trabajo técnico en una sola de ellas.

Por otro lado, en cada oficina país sería recomendable designar también una persona experta en género que contribuyera a impulsar el diseño e implementación de las estrategias nacionales EGBDH. Finalmente, es obvio que, conforme se vaya avanzando en la implementación de la estrategia, se irán identificando nuevas necesidades de asesorías especialidades concretas. Por ello, para evitar, rupturas en el despliegue de la estrategia, resulta más que recomendable reservar *a priori* recursos a la contratación de asistencias técnicas especializadas para el desarrollo de algún proceso específico necesario para el desarrollo de la Estrategia (diagnósticos de género, etc.).

- **Impulsar una estrategia de fortalecimiento de capacidades institucionales EGBDH para toda la organización.** Dicha estrategia deberá pivotar sobre varias iniciativas complementarias entre sí. Por un lado, la presente estrategia EGBDH propone diseñar e implementar un plan de formación específico, adaptado a la realidad del trabajo de AeA, iterativo en el tiempo, de forma que progresivamente todas las personas que integran AeA puedan acceder al mismo, incluyendo las que se vayan incorporando. Por otro lado, este plan de fortalecimiento de capacidades ha de ir asociado con las experiencias de aplicación del enfoque en diferentes ámbitos de AeA; en este sentido, cabe promover iniciativas de ‘comunidad de prácticas’, de iniciativas de colaboración y sistematización que pongan en relación proyectos, bien porque trabajan una misma temática, o en términos intersectoriales para que puedan servir como modelos de colaboración para dar respuesta a las interdependencias de derechos y/o para conferir una dimensión glocal efectiva al trabajo de AEA (en tanto que actor privilegiado para capturar sinergias entre el trabajo que impulsa en diferentes países y también en el contexto español).

En cada oficina  
país sería  
recomendable  
designar también  
una persona

Tal como se ha venido señalando, la implantación sostenida de formaciones EGBDH a lo largo del tiempo ha de tener en cuenta la necesidad de descargar de tareas a las personas participantes, según el tiempo acotado a las horas de formación establecidas. De manera que asistir, de forma presencial o virtual, a la formación no les aboque a tener que realizar horas extras por el trabajo que ha quedado sin hacer durante su asistencia a la formación.

En este sentido, resulta clave que cualquier actividad de gestión de conocimiento, incluyendo la formación, se planifique de manera adecuada sin que supongan una sobrecarga de tiempo de trabajo para las personas participantes.

En definitiva, la Estrategia EGBDH es una estrategia integral que se fundamenta sobre tres ejes que abordan respectivamente, por un lado, los cambios en la organización relativos a la asunción de responsabilidades respecto al despliegue de la estrategia (conlleva tiempo de dedicación efectiva); cambios relativos a la coordinación desde el prisma de búsqueda de sinergias, y trascender la compartimentación del trabajo por áreas y sectores, algo necesario para dar respuesta a las vulneraciones de derechos y para impulsar transformación social efectiva en clave de justicia de género, a la par que van promoviendo aprendizaje organizacional colectivo. Por otro, se propone el arraigo de la estrategia en todo el quehacer de AeA (áreas, equipos, países) a través de la articulación de sus diferentes procesos de planificación de forma que todos ellos se alineen de forma efectiva para avanzar en la realización de los DH y los DHM. En tercer lugar, se enfatiza la importancia de promover cambios a nivel cultural, acordes con la asunción de su responsabilidad con relación a la realización de los derechos y la justicia de género que se traducen en el impulso de iniciativas de aprendizaje colectivo a través del intercambio y la sistematización de experiencias entre diferentes ámbitos de la organización.

Por último, destacar de nuevo que la Estrategia EGBDH de AeA trasciende el presente documento, ya que es fruto del trabajo desarrollado de forma participativa durante 13 meses y que se articula y complementa con otros documentos y herramientas que la aterrizan y la explican de forma más firme en algunos de sus componentes:

- Marco de Referencia Teórico EGBDH.
- Análisis de la praxis de AeA respecto implicaciones EGBDH.

- [Toolkit](#) de aplicación del EGBDH en los proyectos AeA.
- Plataforma de formación online EGBDH.

