



Estrategia institucional para la integración del enfoque basado en **Derechos Humanos**

2026 -2028

ESTRATEGIA INSTITUCIONAL PARA LA INTEGRACIÓN DEL ENFOQUE BASADO EN DERECHOS HUMANOS (EBDH)

1. Objetivo general

El objetivo general de esta Estrategia es incorporar de forma coherente y verificable el Enfoque Basado en Derechos Humanos (EBDH) en el conjunto de la organización ONAY, de modo que todas sus actuaciones contribuyan a la realización efectiva de los derechos humanos, reforzando la participación, la igualdad y no discriminación, la transparencia y, de manera central, la rendición de cuentas.

ONAY lleva años incorporando el Enfoque Basado en Derechos Humanos (EBDH) en su trabajo, tanto en la formulación y ejecución de proyectos como en la manera de relacionarse con comunidades, entidades socias y colectivos participantes. Sin embargo, esta Estrategia constituye el primer documento específico de ONAY dedicado a sistematizar y consolidar de forma institucional la incorporación del EBDH, con el objetivo de asegurar coherencia interna, continuidad en el tiempo y una aplicación homogénea del enfoque en todas las áreas de la organización.

ONAY entiende que el EBDH permite pasar de una lógica centrada únicamente en necesidades a una lógica de derechos, identificando las causas estructurales que explican la vulneración, corrigiendo prácticas discriminatorias y abordando el reparto desigual de poder. En los contextos en los que ONAY trabaja el EBDH ayuda a priorizar la equidad, la dignidad, la pertinencia cultural y la sostenibilidad a largo plazo. En Navarra, el EBDH se integra en el área de la educación transformadora para la ciudadanía global, promoviendo conciencia crítica, corresponsabilidad y control ciudadano para la defensa de los derechos en cualquier parte del mundo.

2. Marco conceptual y principios de referencia

2.1 Qué entiende ONAY por EBDH

ONAY entiende el Enfoque Basado en Derechos Humanos como un marco conceptual y metodológico para la acción social y la cooperación. Desde un punto de vista normativo, se sustenta en las normas internacionales de derechos humanos; desde un punto de vista operacional, orienta el diseño, la implementación y la evaluación hacia la promoción y la protección de los derechos. Aplicarlo implica desplazar el foco desde carencias o problemas hacia derechos vulnerados, identificando desigualdades y relaciones de poder que impiden el acceso equitativo a dichos derechos, y actuando sobre ellas de manera participativa y sostenible.

2.2 Principios de derechos humanos y obligaciones asociadas

ONAY asume que los derechos humanos son universales, inalienables, interdependientes e indivisibles, garantizados por la ley, e iguales y no discriminatorios. El enfoque parte de una idea clave: **los derechos obligan**. Esto significa que su cumplimiento no depende de la buena voluntad, sino que existe un marco de obligaciones.

De forma especialmente relevante en cooperación internacional, ONAY incorpora la triple obligación del Estado en materia de derechos humanos: (1) respetar, absteniéndose de interferir en el disfrute de los derechos; (2) proteger, impidiendo

abusos contra individuos y grupos; y (3) realizar o garantizar, adoptando medidas positivas para hacer efectivos los derechos.

ONAY reconoce igualmente la responsabilidad social de otros actores (comunidades, familias, entidades, sector privado, donantes, etc.) para promover, respetar y proteger los derechos.

2.3 Rendición de cuentas como obligación, corresponsabilidad y control ciudadano

ONAY incorpora la rendición de cuentas (*accountability*) como un pilar obligatorio del EBDH. La rendición de cuentas no se limita a publicar información o elaborar informes: implica responder, justificar decisiones, facilitar acceso a información comprensible, habilitar mecanismos para recibir críticas y quejas, y adoptar correcciones cuando sea necesario. ONAY entiende la rendición de cuentas como una obligación ética y política, especialmente en contextos de vulnerabilidad y cuando se gestionan recursos públicos o destinados al bien común.

La rendición de cuentas es también un elemento de corresponsabilidad, porque la garantía de derechos exige acciones coordinadas de titulares de derechos, de obligaciones y de responsabilidades.

Por último, ONAY reconoce la rendición de cuentas como ejercicio de control ciudadano: comunidades, colectivos, alumnado, asociaciones y ciudadanía tienen derecho a preguntar, cuestionar, incidir y exigir explicaciones sobre prioridades, uso de recursos, resultados y límites. Este pilar fortalece la confianza, la legitimidad institucional y la calidad del impacto.

3. Enfoques transversales asociados

ONAY integra el EBDH como enfoque central y lo articula de manera coherente con los enfoques transversales priorizados en el marco de cooperación y educación transformadora de Navarra: el enfoque de género, la diversidad cultural y la sostenibilidad ambiental. ONAY reconoce que estos enfoques están interrelacionados y refuerzan el EBDH: no hay garantía real de derechos sin igualdad, sin reconocimiento cultural y sin sostenibilidad medioambiental.

En proyectos de salud y soberanía alimentaria, la intersección entre derechos, desigualdad de género, crisis climática y exclusión cultural es especialmente visible. Por ello, ONAY adopta una mirada situada: analiza el contexto, reconoce conocimientos locales y prioriza medidas para que nadie quede atrás por razones de género, edad, condición económica, discapacidad, idioma, procedencia u otras causas de discriminación.

4. Modelo de implementación institucional (Navarra + AECID)

ONAY implementa el EBDH en dos niveles complementarios. El primero es organizacional: implica cultura interna, gobernanza, comunicación, políticas y alianzas coherentes con el enfoque. El segundo es programático: integra el EBDH en el ciclo completo de proyectos e intervenciones (diagnóstico, formulación, ejecución, seguimiento y evaluación). Este modelo permite que el enfoque no dependa únicamente de proyectos concretos o de requisitos de financiación, sino que se convierta en una forma estable de hacer y decidir.

ONAY asume que el enfoque debe aplicarse también hacia dentro: participación, transparencia y rendición de cuentas no solo con comunidades o socios, sino también en el funcionamiento interno. En paralelo, ONAY utilizará herramientas metodológicas consolidadas (titulares, brechas de capacidades, análisis causal e indicadores) para traducir el enfoque en prácticas concretas.

5. Incorporación del EBDH en ONAY: Líneas estratégicas organizacionales

Línea 1 — Identidad institucional y posicionamiento público

ONAY incorporará explícitamente el EBDH en su misión, visión, valores y planificación estratégica, definiéndolo como marco prioritario para su acción internacional y su educación transformadora en Navarra. Esto implica posicionarse públicamente a favor de la realización de derechos (especialmente salud y soberanía alimentaria) y rechazar enfoques asistencialistas o paternalistas. En Navarra, este posicionamiento se traduce en propuestas educativas que promueven justicia global, corresponsabilidad y ciudadanía activa.

Línea 2 — Gobernanza interna, participación y rendición de cuentas

ONAY reforzará mecanismos internos que garanticen participación real, transparencia y rendición de cuentas. La rendición de cuentas será un proceso permanente hacia la base social (voluntariado, personas socias), hacia entidades aliadas y hacia comunidades con las que se trabaja. Esto incluye información clara y accesible sobre decisiones, presupuestos, objetivos, límites y resultados; espacios de escucha y devolución; y canales de incidencias y quejas que aseguren respuesta, confidencialidad y no represalias.

ONAY entiende que la rendición de cuentas constituye control ciudadano y que su fortalecimiento ayuda a corregir desigualdades de poder en cooperación y educación. Por ello, ONAY se compromete a practicar internamente lo que promueve en sus intervenciones: que preguntar, cuestionar, proponer y exigir mejoras sea legítimo y útil.

Línea 3 — Capacitación y cultura organizativa (formación continua)

ONAY desarrollará un plan de capacitación progresivo en EBDH dirigido a junta, dirección, personal técnico, voluntariado y, cuando corresponda, socias y entidades colaboradoras. La formación se orientará a la aplicación práctica: identificación de derechos vulnerados, análisis de titulares, brechas de capacidades, participación significativa, gestión de riesgos y diseño de indicadores con enfoque de derechos. Esta capacitación será especialmente relevante en contextos de salud comunitaria y soberanía alimentaria, donde la sostenibilidad y la pertinencia cultural determinan el impacto real.

Línea 4 — Procedimientos de gestión interna con enfoque de derechos

ONAY integrará el EBDH en procedimientos internos y políticas operativas, de modo que el enfoque sea institucional y sostenible. Esto incluye voluntariado, salvaguarda y protección de menores y colectivos vulnerables, comunicación responsable, protección de datos, compras sostenibles y gestión ética de alianzas. ONAY priorizará

que estas políticas sean claras, aplicables y accesibles para facilitar su cumplimiento y auditoría.

Línea 5 — Comunicación institucional basada en dignidad y derechos

ONAY se compromete a una comunicación basada en dignidad, evitando estereotipos, discursos de salvación o imágenes que revictimicen. La comunicación se considerará una herramienta educativa y transformadora: explicará causas estructurales, visibilizará responsabilidades, reforzará la agencia comunitaria y promoverá una ciudadanía informada y corresponsable. ONAY garantizará consentimiento informado para el uso de imágenes y testimonios, con especial protección en casos de menores.

Línea 6 — Relaciones y alianzas coherentes con EBDH

ONAY fortalecerá alianzas basadas en confianza, diálogo y horizontalidad, especialmente con organizaciones comunitarias y socias locales en los países de intervención. Las entidades socias serán consideradas parte activa del proceso, con capacidad real de participación en decisiones. ONAY priorizará alianzas con organizaciones que adopten el EBDH o muestren intención de incorporarlo, y promoverá trabajo en red y coordinación con otros agentes de derechos humanos y cooperación.

6. Incorporación del EBDH en el ciclo de proyectos e intervenciones

Fase 1 — Diagnóstico en clave de derechos

ONAY formulará el punto de partida de cada intervención como un problema-derecho: una situación concreta de vulneración o violación de derechos caracterizada por una situación actual, una situación potencial deseada y barreras u obstáculos que impiden el cambio. Esta formulación facilita que la intervención no se quede en síntomas y permita actuar sobre causas estructurales y relaciones de poder.

En salud comunitaria, el diagnóstico analizará, por ejemplo, disponibilidad y accesibilidad real de servicios, discriminación, pertinencia cultural, calidad, participación comunitaria y sostenibilidad de la respuesta. En soberanía alimentaria, analizará disponibilidad de alimentos adecuados, acceso a recursos (tierra, agua, semillas), resiliencia ante crisis climática, gobernanza local y equidad en cadenas de valor.

Dimensiones para identificar la vulneración del derecho

ONAY analizará la vulneración de derechos usando seis dimensiones complementarias: disponibilidad (existencia de servicios o recursos), accesibilidad (sin discriminación y con equidad), calidad (efectividad y trato digno), aceptabilidad (pertinencia cultural y confianza), participación (implicación real en decisiones) y sostenibilidad (continuidad en el tiempo del derecho y apropiación). Estas dimensiones permiten un diagnóstico más completo y ayudan a diseñar intervenciones que mejoren no solo cobertura sino también justicia y eficacia.

Fase 1.1 — Identificación de titulares y roles

ONAY identificará actores de cambio y asignará roles: titulares de derechos (personas y comunidades con derechos vulnerados), titulares de obligaciones (instituciones

estatales con deber de promover, respetar, proteger y garantizar derechos) y titulares de responsabilidades (familias, comunidad, OSC, empresas, donantes, medios u otros actores con influencia). Este análisis permite diseñar soluciones corresponsables y sostenibles.

Fase 1.2 — Brechas de capacidades

ONAY analizará las brechas de capacidades de titulares para ejercer sus roles, entendidas como la diferencia entre capacidades actuales y su potencial. El análisis incluirá dimensiones como compromiso, autoridad/legitimidad, acceso y control de recursos, comunicación e información, y toma de decisiones y aprendizaje. Este paso es clave para definir intervenciones realistas: por ejemplo, si un titular de obligaciones desconoce su mandato o carece de recursos, el proyecto deberá incluir acciones de fortalecimiento institucional o incidencia.

Fase 1.3 — Análisis causal

ONAY incorporará siempre un análisis causal en tres niveles: causas inmediatas (más visibles), causas subyacentes (menos visibles pero determinantes) y causas estructurales (raíces profundas, históricas y sistémicas). Este análisis ayuda a evitar acciones aisladas que desaparecen al terminar el proyecto y, por el contrario, orienta el diseño hacia transformaciones sostenibles.

Fase 2 — Formulación y diseño de proyectos

ONAY hará visibles los derechos a lo largo de todo el proyecto: diagnóstico, objetivos, resultados, actividades e indicadores. El objetivo general se formulará como contribución al ejercicio progresivo del derecho, reconociendo que no siempre se logrará un cambio definitivo, pero sí avances medibles.

La formulación incluirá resultados diferenciados (para titulares de derechos, obligaciones y responsabilidades) y acciones específicas para fortalecer capacidades y mejorar rendición de cuentas. Se incorporarán indicadores a distintos niveles: producto (actividad realizada), proceso (avance intermedio hacia resultados), resultado/efecto (cambio logrado) e impacto (transformación final sostenible). Los indicadores deberán medir también el cómo: participación, equidad, fortalecimiento de capacidades y rendición de cuentas.

Fase 3 — Ejecución: participación significativa y rendición de cuentas activa

Durante la ejecución, ONAY garantizará participación activa y significativa, entendida como participación real, informada y con capacidad de influir. Se facilitarán condiciones para participar (horarios, accesibilidad, idioma, cuidados, seguridad) y se reforzará la inclusión de grupos marginados.

ONAY activará mecanismos de rendición de cuentas a lo largo del proyecto, no solo al final. Esto incluye devolución de información, espacios de intercambio entre titulares, transparencia presupuestaria en la medida adecuada, y canales de incidencias y quejas con respuesta diligente.

Fase 4 — Seguimiento y evaluación

El seguimiento y la evaluación analizarán resultados y procesos desde el enfoque de derechos, incluyendo igualdad y no discriminación, participación, rendición de cuentas, fortalecimiento de capacidades y análisis de cambios en relaciones de poder.

Se prestará atención a impactos no intencionados y se sistematizarán aprendizajes. ONAY entiende que un proyecto no se cierra sin rendición de cuentas: se devolverán resultados a población participante y socios, reconociendo avances, límites y pendientes.

7. Herramientas institucionales ONAY para aplicar el EBDH

ONAY contará con herramientas mínimas, integradas en su gestión habitual: una checklist EBDH para proyectos, una plantilla de titulares y brechas de capacidades, un procedimiento de rendición de cuentas y un canal de quejas/incidencias, pautas de comunicación responsable y un esquema de indicadores EBDH (producto, proceso, resultado e impacto). Estas herramientas serán sencillas para evitar burocracia excesiva, pero suficientemente claras para generar evidencias verificables.

8. Evidencias para acreditar incorporación del EBDH

ONAY documentará evidencias a nivel organizacional y de proyectos.

A nivel organizacional: incorporación del enfoque en documentos estratégicos, formación realizada, políticas internas coherentes, canales de participación y rendición de cuentas.

A nivel de proyectos: diagnóstico en clave de derechos, identificación de titulares, brechas de capacidades, indicadores EBDH, mecanismos de transparencia y participación y evaluación con devolución de resultados.

9. Seguimiento y revisión anual

ONAY revisará anualmente la implementación del EBDH y esta Estrategia, incorporando cambios normativos, aprendizajes en terreno y resultados del sistema de rendición de cuentas (incidencias, respuestas y mejoras aplicadas). La revisión anual permitirá ajustar herramientas, reforzar capacidades y garantizar continuidad institucional del enfoque.

ANEXO 1 — Checklist rápida EBDH ONAY (para proyectos e intervenciones)

Esta lista se utiliza antes de aprobar un proyecto o actividad y en revisiones intermedias. Debe poder responderse con evidencias.

- 1) ¿El problema está formulado como un problema-derecho (situación actual, situación potencial y barreras)?
- 2) ¿Se identifican los derechos vulnerados y los estándares internacionales relevantes?
- 3) ¿Se han identificado titulares de derechos, obligaciones y responsabilidades, y se han analizado sus roles?
- 4) ¿Se han analizado brechas de capacidades (compromiso, autoridad, recursos, comunicación e información, decisión y aprendizaje)?
- 5) ¿Se han analizado causas inmediatas, subyacentes y estructurales?
- 6) ¿Se han analizado las dimensiones del derecho (disponibilidad, accesibilidad, calidad, aceptabilidad, participación, sostenibilidad)?
- 7) ¿Se incluyen mecanismos de participación significativa y medidas de inclusión/no discriminación?
- 8) ¿Se incluyen mecanismos de transparencia y rendición de cuentas (incluido canal de quejas e incidencias)?
- 9) ¿Los indicadores miden resultados y procesos (producto, proceso, resultado e impacto) y están desagregados cuando sea pertinente?
- 10) ¿Existe un plan de devolución de resultados y aprendizaje al cierre del proyecto?

