



Estrategia institucional para la integración del enfoque de **Diversidad Cultural**

2026 -2028

ESTRATEGIA INSTITUCIONAL PARA LA INTEGRACIÓN DEL ENFOQUE DE DIVERSIDAD CULTURAL

1. Objetivo general

El objetivo general de esta Estrategia es incorporar de forma coherente y verificable el enfoque de diversidad cultural en el conjunto de la organización ONAY, de modo que todas sus actuaciones contribuyan a reconocer, respetar y promover la diversidad cultural en los contextos en los que trabaja, reforzando la participación, la igualdad y no discriminación, la pertinencia cultural y la sostenibilidad de las intervenciones.

ONAY lleva años integrando de forma práctica la diversidad cultural en su trabajo, tanto en proyectos de cooperación internacional como en el área de educación transformadora para la ciudadanía global en Navarra. Sin embargo, esta Estrategia constituye el primer documento específico de ONAY orientado a sistematizar y consolidar institucionalmente dicha integración, con el objetivo de asegurar coherencia interna, continuidad en el tiempo y aplicación homogénea en todas las áreas de la organización, alineada con su visión de justicia global y transformación social.

ONAY reconoce que este enfoque resulta especialmente relevante en países empobrecidos, donde las desigualdades sociales se articulan con frecuencia en torno a identidades culturales, étnicas o lingüísticas. En estos contextos, los grupos étnicos tradicionalmente marginados suelen enfrentar barreras estructurales de acceso a derechos, participación y recursos, lo cual obliga a diseñar intervenciones culturalmente pertinentes y socialmente justas, evitando reproducir exclusiones o dinámicas de poder.

Del mismo modo, ONAY entiende que el enfoque de diversidad cultural es imprescindible en Navarra, donde la realidad social actual es cada vez más plural y la convivencia intercultural constituye un desafío y una oportunidad. Por ello, la diversidad cultural debe abordarse como una fuente de riqueza colectiva, de aprendizaje y de cohesión social, y nunca como una causa de conflicto o enfrentamiento.

2. Marco conceptual y principios de referencia

2.1 Qué entiende ONAY por enfoque de diversidad cultural

ONAY entiende el enfoque de diversidad cultural como un marco conceptual y metodológico que reconoce la cultura como un proceso dinámico y vivo, que configura identidades individuales y colectivas y que influye en la manera en que las personas interpretan el mundo y se relacionan con su entorno.

Desde un punto de vista operativo, el enfoque orienta la planificación, implementación y evaluación de acciones hacia la pertinencia cultural, evitando enfoques únicos o uniformes, y promoviendo procesos donde las comunidades y colectivos culturalmente diversos participen de manera real en las decisiones. Aplicarlo implica desplazar el foco desde una lógica de intervención neutral hacia una lógica de reconocimiento cultural, en la que se analicen también desigualdades y relaciones de poder que producen exclusión cultural, lingüística o simbólica.

En países empobrecidos con alta diversidad étnica y cultural, ONAY asume que la planificación de una intervención debe reconocer explícitamente la existencia de colectivos históricamente discriminados, así como los factores que generan desigualdad dentro de la propia comunidad. El enfoque de diversidad cultural se convierte entonces en una condición de calidad y justicia, al permitir identificar qué grupos quedan fuera de la toma de decisiones, quién controla los recursos y qué narrativas dominan.

2.2 Diversidad cultural e interculturalidad: Navarra como espacio de convivencia

ONAY incorpora de manera expresa en esta Estrategia que la diversidad cultural no es únicamente una realidad vinculada a contextos internacionales, sino también una característica estructural de la sociedad navarra. Navarra es hoy un territorio plural, donde conviven personas con diferentes orígenes, lenguas, identidades, creencias, trayectorias migratorias y pertenencias comunitarias.

En este contexto, ONAY entiende el enfoque de diversidad cultural como una herramienta necesaria para fortalecer una sociedad intercultural, basada en el reconocimiento, la igualdad de trato, la convivencia y la cohesión social. Esta perspectiva exige superar discursos que presenten la diversidad como amenaza y promover espacios de relación donde se construyan vínculos comunitarios, corresponsabilidad y respeto mutuo.

ONAY defiende que la diversidad cultural en Navarra debe contribuir a ampliar horizontes, enriquecer la vida social y fortalecer los valores democráticos, evitando que las diferencias se conviertan en fuente de discriminación, exclusión o conflicto.

2.3 Participación social como base de cohesión y justicia intercultural

ONAY considera que la participación social es una condición imprescindible para construir convivencia intercultural. Este enfoque implica asegurar que todos los grupos sociales puedan participar y ser escuchados, incluyendo aquellos que, por razones culturales, lingüísticas, económicas o administrativas quedan con frecuencia en los márgenes.

Este principio resulta especialmente relevante en contextos internacionales donde existen grupos étnicos tradicionalmente marginados, ya que la falta de participación real suele perpetuar desigualdad y vulneración de derechos. También lo es en Navarra, donde la participación diversa es clave para generar cohesión social y prevenir dinámicas de polarización o estigmatización.

3. Enfoques transversales asociados

ONAY integra el enfoque de diversidad cultural de manera coherente con los enfoques transversales priorizados por la organización: género, derechos humanos y sostenibilidad ambiental.

ONAY reconoce que estos enfoques están interrelacionados y se refuerzan mutuamente. En particular, el enfoque de diversidad cultural resulta inseparable del respeto a los derechos humanos y de la lucha contra la discriminación, especialmente en países empobrecidos donde la desigualdad puede estar directamente vinculada a la pertenencia étnica o cultural. Del mismo modo, en Navarra refuerza una educación

transformadora que promueva convivencia, ciudadanía crítica y participación social en un marco de pluralidad cultural.

4. Modelo de implementación institucional

ONAY implementa el enfoque de diversidad cultural en dos niveles complementarios. El primero es organizacional: implica cultura interna, gobernanza, comunicación, políticas y alianzas coherentes. El segundo es programático: integra el enfoque en el ciclo completo de proyectos e intervenciones (diagnóstico, formulación, ejecución, seguimiento y evaluación).

Este modelo responde a una realidad compartida en los territorios donde ONAY actúa. En países empobrecidos, la diversidad cultural suele estar asociada a desigualdades históricas y a exclusiones estructurales de determinados grupos étnicos, lo que exige una intervención que sea, a la vez, pertinente culturalmente y transformadora socialmente. En Navarra, la diversidad cultural creciente obliga a promover espacios de convivencia intercultural y participación comunitaria que fortalezcan la cohesión social y la igualdad de oportunidades.

5. Incorporación del enfoque de diversidad cultural en ONAY: Líneas estratégicas organizacionales

Línea 1 — Identidad institucional y posicionamiento público
ONAY incorporará explícitamente el enfoque de diversidad cultural en su identidad institucional, planificación estratégica y posicionamiento público como parte de su compromiso con la justicia global. Esto implica reconocer que la diversidad cultural forma parte central del desarrollo y que no puede tratarse como un elemento secundario, sino como una dimensión vinculada a derechos, equidad y sostenibilidad.

En cooperación internacional, este posicionamiento debe reforzar el compromiso con intervenciones que no reproduzcan desigualdades y que contribuyan a la inclusión activa de grupos étnicos tradicionalmente marginados, garantizando su presencia en espacios de decisión. En Navarra, este compromiso se traduce en propuestas educativas y comunitarias que promuevan convivencia, respeto y reconocimiento de la pluralidad cultural como una fuente de riqueza social.

Línea 2 — Gobernanza interna, participación y cultura inclusiva
ONAY reforzará mecanismos internos que garanticen participación real y cultura organizativa inclusiva, incorporando la diversidad cultural como parte del funcionamiento institucional. Esto incluye asegurar que los espacios de trabajo, participación y representación sean accesibles y respetuosos con distintas trayectorias.

Línea 3 — Capacitación y cultura organizativa (formación continua)
ONAY desarrollará un proceso de capacitación progresivo en diversidad cultural dirigido a junta, dirección, personal técnico y voluntariado. Esta capacitación se enfocará en aplicación práctica: análisis cultural del contexto, identificación de barreras, diseño participativo, prevención de estereotipos, adaptación lingüística y construcción de indicadores que reflejen cambios reales.

Se prestará atención a la aplicación del enfoque en contextos donde existen comunidades étnicas históricamente discriminadas, incluyendo herramientas para

trabajar desde el respeto, la horizontalidad y el reconocimiento de saberes locales, así como criterios para evitar que las intervenciones generen impactos no deseados en identidades culturales.

Línea 4 — Procedimientos y herramientas internas con enfoque intercultural ONAY integrará el enfoque de diversidad cultural en procedimientos internos y políticas operativas, de modo que el enfoque sea institucional, sostenible y verificable. Esto incluye herramientas de formulación y seguimiento, pautas para diagnósticos culturalmente sensibles, criterios para actividades inclusivas y mecanismos de adaptación cultural y lingüística.

En Navarra, esta línea se expresará en el diseño de acciones educativas y comunitarias que aseguren participación diversa y representativa, y que trabajen la interculturalidad desde el respeto y la convivencia, evitando dinámicas de exclusión o segregación simbólica.

Línea 5 — Comunicación institucional basada en respeto, dignidad y diversidad ONAY se compromete a una comunicación institucional que reconozca y respete la diversidad cultural, evitando estereotipos, simplificaciones o relatos que reduzcan a las personas a su “diferencia cultural”. La comunicación será una herramienta educativa y transformadora que refuerce la agencia comunitaria y promueva ciudadanía crítica.

En contextos internacionales, ONAY cuidará especialmente las narrativas sobre comunidades y grupos étnicos tradicionalmente marginados, evitando enfoques paternalistas o asistencialistas. En Navarra, la comunicación incorporará mensajes que refuercen la convivencia intercultural y el valor social de la diversidad, promoviendo una visión de riqueza comunitaria y corresponsabilidad, y evitando discursos que puedan alimentar prejuicios o tensiones.

Línea 6 — Relaciones y alianzas coherentes con el enfoque de diversidad cultural ONAY fortalecerá alianzas basadas en confianza, diálogo y horizontalidad, especialmente con organizaciones comunitarias y socias locales en países de intervención. En dichos países, ONAY priorizará relaciones que favorezcan la participación real de comunidades culturalmente diversas, en especial de aquellas que se encuentran históricamente marginadas, de modo que las decisiones estratégicas no queden concentradas en pocos actores.

En Navarra, ONAY reforzará el trabajo en red con entidades sociales y comunitarias que promuevan convivencia, participación social diversa e igualdad de trato en contextos interculturales, generando alianzas que refuercen la cohesión social y la construcción colectiva de ciudadanía.

6. Incorporación del enfoque de diversidad cultural en el ciclo de proyectos e intervenciones

Fase 1 — Diagnóstico con enfoque cultural

ONAY incorporará el análisis cultural como componente sistemático del diagnóstico, incluyendo variables culturales relevantes como idioma, pertenencia comunitaria, identidades, roles y formas propias de organización. Este análisis permitirá comprender relaciones de poder, posibles desigualdades entre grupos y riesgos de exclusión cultural dentro de la intervención.

En contextos donde existen grupos étnicos tradicionalmente marginados, el diagnóstico deberá prestar especial atención a la participación, la representación y las posibles barreras estructurales, para evitar que la intervención refuerce inequidades preexistentes.

Fase 2 — Formulación y diseño culturalmente pertinente

ONAY hará visible el enfoque de diversidad cultural en el diseño del proyecto, incorporándolo en objetivos, resultados, actividades e indicadores. El diseño incluirá medidas para favorecer diálogo intercultural y evitar impactos negativos sobre valores, prácticas o formas comunitarias de vida.

Fase 3 — Ejecución con participación significativa e inclusión cultural

Durante la ejecución, ONAY garantizará condiciones reales para la participación, minimizando barreras lingüísticas, económicas, geográficas y culturales que puedan excluir a determinados grupos. Se adaptarán metodologías y materiales a medios culturalmente adecuados y se promoverán acciones que contribuyan a prevenir estereotipos culturales.

En Navarra, este enfoque se traducirá en acciones que faciliten la participación social de colectivos diversos, generando espacios de convivencia donde se construyan relaciones comunitarias basadas en el respeto y el reconocimiento mutuo.

Fase 4 — Seguimiento y evaluación

El seguimiento y la evaluación incorporarán indicadores y evidencias que permitan valorar cambios relacionados con diversidad cultural, incluyendo participación, pertinencia cultural, reconocimiento y diálogo intercultural, prestando atención a impactos no intencionados.

7. Herramientas institucionales ONAY para aplicar el enfoque de diversidad cultural

ONAY contará con herramientas mínimas integradas en su gestión habitual: una checklist de diversidad cultural para proyectos, pautas de diagnóstico cultural, criterios de comunicación intercultural responsable y un esquema básico de indicadores culturales.

8. Evidencias para acreditar incorporación del enfoque

ONAY documentará evidencias a nivel organizacional y de proyectos, con el objetivo de reforzar rendición de cuentas, coherencia institucional y aprendizaje interno. A nivel organizacional se considerarán evidencias vinculadas a formación, herramientas, comunicación y alianzas. A nivel de proyectos se considerarán evidencias vinculadas a diagnósticos, participación, adaptación cultural y evaluación.

9. Seguimiento y revisión anual

ONAY revisará anualmente la implementación del enfoque de diversidad cultural y esta Estrategia, incorporando aprendizajes tanto de Navarra como de los países de intervención. Esta revisión permitirá ajustar herramientas, reforzar capacidades y asegurar continuidad en el tiempo.

10. Compromiso institucional

ONAY reafirma mediante esta Estrategia su compromiso con la integración efectiva del enfoque de diversidad cultural como parte esencial de su identidad y de su manera de entender la cooperación internacional y la educación transformadora para la ciudadanía global. Este enfoque no se concibe como un elemento accesorio, sino como una condición imprescindible para garantizar intervenciones pertinentes, sostenibles y coherentes con el mandato ético de la organización y con su visión de justicia global.

ONAY asume que la diversidad cultural atraviesa de forma directa los contextos en los que trabaja. En los países empobrecidos donde desarrolla intervenciones, la existencia de grupos étnicos tradicionalmente marginados exige una mirada consciente de las desigualdades históricas y de las relaciones de poder que afectan al acceso a derechos, recursos y participación. Por ello, ONAY se compromete a que sus proyectos y alianzas contribuyan a reducir barreras culturales, lingüísticas y sociales, reforzando la participación significativa, la representación equitativa y la dignidad de todas las personas y comunidades.

Del mismo modo, ONAY reconoce la diversidad cultural presente en Navarra como una realidad estructural y una oportunidad social. La construcción de una sociedad intercultural requiere espacios compartidos, participación social diversa, convivencia y reconocimiento. En este sentido, ONAY se compromete a promover acciones educativas y comunitarias que fomenten el respeto mutuo y el diálogo intercultural, reforzando la cohesión social y evitando que la diversidad sea interpretada como fuente de conflicto.

La aplicación de esta Estrategia implica un compromiso de toda la organización. Por ello, ONAY integrará progresivamente criterios, herramientas y mecanismos de seguimiento que permitan evaluar avances y consolidar aprendizajes, asegurando que el enfoque de diversidad cultural se traduzca en prácticas reales y medibles en la gestión interna, en la comunicación institucional y en el ciclo completo de proyectos e intervenciones.

ONAY entiende que fortalecer este enfoque es fortalecer también la calidad de su trabajo, la legitimidad de sus alianzas y la coherencia de su acción transformadora. Con esta Estrategia, la organización refuerza su compromiso de construir procesos de cambio basados en el respeto, la igualdad y la participación, contribuyendo a sociedades más justas, inclusivas y sostenibles tanto en el ámbito local como en el internacional.

ANEXO 1. CHECKLIST DE VERIFICACIÓN PARA LA INCORPORACIÓN DEL ENFOQUE DE DIVERSIDAD CULTURAL

Uso recomendado:

Esta checklist debe aplicarse en **tres momentos**:

- Al inicio (diagnóstico/formulación)
- Durante la ejecución (seguimiento)
- Al cierre (evaluación y aprendizaje)

El objetivo es comprobar que el enfoque está presente **de forma real**, con evidencias, tanto en **países empobrecidos** como en **Navarra**.

A. Diagnóstico y análisis del contexto

- ☐ El diagnóstico identifica la **diversidad cultural existente** (lenguas, identidades, creencias, pertenencias comunitarias, cosmovisiones, prácticas).
- ☐ Se reconoce si existen **grupos étnicos o culturales tradicionalmente marginados** y qué barreras enfrentan.
- ☐ Se han analizado posibles **relaciones de poder** entre grupos (quién decide, quién participa, quién queda fuera).
- ☐ Se identifican riesgos de **exclusión cultural o lingüística** en el diseño del proyecto/acción.
- ☐ En Navarra, el diagnóstico considera la realidad intercultural como oportunidad de **convivencia y cohesión**, no como problema.

B. Participación social e inclusión

- ☐ La participación de la población no es simbólica: influye en decisiones clave del proyecto.
 - ☐ Se han incorporado medidas para facilitar la participación de **todos los grupos sociales**, especialmente los menos representados.
 - ☐ Se han previsto mecanismos específicos para la participación de personas con barreras culturales, lingüísticas, económicas o administrativas.
 - ☐ En contextos de países empobrecidos, se promueve la participación activa de **grupos étnicos marginados**.
 - ☐ En Navarra, se promueve la participación diversa como base para una sociedad intercultural y la prevención de conflictos.
-

C. Diseño y formulación

- ☐ El enfoque de diversidad cultural aparece reflejado en los objetivos/resultados del proyecto o actividad.
 - ☐ Las acciones y metodologías están adaptadas al contexto cultural y a los tiempos comunitarios.
 - ☐ Se han incluido medidas para prevenir impactos negativos sobre identidades culturales, valores o prácticas comunitarias.
 - ☐ Existen mensajes explícitos de respeto y no discriminación en la lógica de intervención.
 - ☐ Se ha previsto cómo se integrará el enfoque en el seguimiento y la evaluación (no solo en el diagnóstico).
-

D. Ejecución y adaptación cultural

- ☐ Se cuenta con herramientas o medidas para adaptar el desarrollo de actividades a realidades culturales diversas.
 - ☐ Hay mecanismos para identificar y corregir a tiempo posibles exclusiones o conflictos culturales durante la ejecución.
 - ☐ Se facilitan materiales y espacios adecuados en términos culturales y lingüísticos (cuando aplica).
 - ☐ Se promueven acciones que favorecen convivencia, reconocimiento mutuo y diálogo intercultural.
 - ☐ Se evita reforzar estereotipos culturales en dinámicas de trabajo, contenidos o lenguaje.
-

E. Comunicación institucional (ONAY)

- ☐ La comunicación representa a personas y comunidades con dignidad y enfoque de derechos.
 - ☐ Se evitan estereotipos, simplificaciones o narrativas asistencialistas.
 - ☐ Se garantiza consentimiento informado para uso de imágenes, relatos o testimonios.
 - ☐ En Navarra, la comunicación promueve convivencia e interculturalidad como riqueza social.
 - ☐ En contextos internacionales, se visibiliza la agencia de comunidades y especialmente de colectivos históricamente marginados.
-

F. Seguimiento, evidencias y evaluación

- ☐ Existen indicadores o evidencias que permiten valorar participación culturalmente inclusiva (no solo número de actividades).

- ☐ Se recoge información diferenciada cuando es relevante (por grupos culturales, barreras, participación real).
 - ☐ Se documentan aprendizajes sobre cómo influyó el enfoque cultural en los resultados del proyecto.
 - ☐ Se identifican impactos no intencionados relacionados con diversidad cultural y cómo se gestionaron.
 - ☐ Se realiza devolución de resultados o aprendizajes de forma accesible y respetuosa con la comunidad.
-

G. Alianzas y sostenibilidad

- ☐ Las alianzas con socias y entidades locales incorporan diálogo horizontal y respeto cultural.
 - ☐ Se promueve fortalecimiento comunitario, especialmente con grupos marginados.
 - ☐ En Navarra, se trabaja en red con agentes que favorecen convivencia y participación social diversa.
 - ☐ Se han identificado acciones que permitan continuidad y sostenibilidad desde el reconocimiento cultural.
-

Resultado final de verificación

Nivel de integración del enfoque (marcar uno):

- ☐ Básico (presente en intención, faltan evidencias)
- ☐ Medio (presente en varias fases, mejoras necesarias)
- ☐ Alto (transversal y demostrable con evidencias)

