

DEL AUTOCUIDADO AL CUIDADO COLECTIVO

Lisa Chamberlain

- *Resiliencia organizacional y trabajo sustentable* •
de derechos humanos

RESUMEN

Defensoras y defensores de derechos humanos (DDH) de todo el mundo relatan una experiencia común de reducción del espacio para la oposición a los detentores del poder opresivos, ya sea en el gobierno o en el sector privado. Una de las estrategias de resistencia desarrollada por las y los defensores de derechos humanos para enfrentar esos desafíos es la práctica del autocuidado. El autocuidado es un concepto amplio que puede comprender una gran variedad de medidas que contribuyen al bienestar y a la construcción de resiliencia. Sin embargo, para defensoras y defensores que trabajan en organizaciones, el autocuidado es más efectivo cuando está institucionalizado. Esto requiere un cambio de mentalidad del autocuidado al cuidado colectivo. Este artículo discute la necesidad de este cambio y sugiere algunas características prácticas de un abordaje de cuidado colectivo en el nivel organizacional.

PALABRAS CLAVE

Autocuidado | Cuidado colectivo | Resiliencia | Sostenibilidad | Desarrollo organizacional

1 • Introducción

En medio de un clima de creciente autoritarismo y de reducción del espacio para la oposición y el disenso, aquellos y aquellas que trabajan para la realización de los derechos humanos (conocidos como defensores y defensoras de los derechos humanos o DDH) enfrentan niveles cada vez más altos de amenaza. Tal amenaza se presenta de diversas formas, que incluye el acceso limitado a la información; los intentos de desacreditar a las y los DDH; las restricciones al acceso a financiación; la represión a las actividades de protesta; la vigilancia, intimidación y acoso; el abuso del sistema legal en la forma de infundadas causas por difamación (los denominados juicios SLAPP, por sus siglas en inglés para Litigación Estratégica Contra la Participación Pública); la criminalización, la violencia física y el asesinato.¹ De manera notoria, gran parte de las amenazas sufridas por DDH se manifiestan con sesgo de género contra las mujeres defensoras de los derechos humanos (MDDH).² Esto es frecuente porque las MDDH son percibidas como desafiantes de las normas, tradiciones, percepciones y estereotipos socio-culturalmente aceptados sobre su feminidad, orientación sexual y sobre el rol y el *status* de las mujeres en la sociedad. Las MDDH son entonces un blanco tanto por lo que son (mujeres) como por lo que hacen (defienden los derechos humanos).³

Además de dichas amenazas – mayormente externas – las MDDH también se enfrentan a normas que les son perjudiciales dentro de sus propias comunidades, movimientos y organizaciones. Peligrosos estereotipos y percepciones que atraviesan el mundo de los derechos humanos sugieren que para ser un “verdadero” DDH hay que sacrificarlo todo y trabajar hasta el agotamiento por la causa mayor. En muchas partes, la cultura del activismo espera, e incluso celebra, que alguien se ponga a sí mismo en riesgo.⁴ Las MDDH trabajan durante largas jornadas, raramente se toman tiempo libre y, en general, ignoran la necesidad de cuidar de la propia salud y bienestar. El autosacrificio es una norma cultural y, como resultado, las DDH presentan altas tasas de colapso psíquico.⁵

No obstante, más allá de tales amenazas internas y externas, se reconoce ampliamente que los y las defensoras tienen un papel crucial en extender la realización de los derechos humanos y, por ende, de promover la democracia, el desarrollo sostenible y el Estado de derecho. Asegurar un ambiente seguro, saludable y propicio para el trabajo de los y las DDH resulta, de esta manera, sumamente importante. Este artículo examina el autocuidado como estrategia para responder a la necesidad de institucionalizar el autocuidado en dirección a un abordaje de cuidado colectivo, y discute los posibles contenidos de una política organizacional de cuidado colectivo, al igual que los recursos necesarios para sostenerla.

2 • Autocuidado

2.1 - Autocuidado como estrategia de resistencia

La resiliencia es una forma de protección que consiste en prepararse a sí mismo para superar las amenazas y los traumas.⁷ Una de las metodologías clave para la construcción de resiliencia desarrolladas por DDH, particularmente del movimiento feminista, es la práctica del autocuidado.⁸ El autocuidado es una estrategia de resistencia que puede comprender una amplia variedad de medidas que contribuyen al bienestar y construyen resiliencia. No se trata de una solución rápida, sino de formar hábitos que construyen resiliencia. ¿Cómo se ve entonces el autocuidado?

Las y los DDH ocupan una posición dual en la cual trabajan con víctimas de violaciones de derechos humanos y pueden, a la vez, ser ellos y ellas mismas víctimas de esas violaciones. Esto genera altos niveles de traumas, tanto primarios como secundarios.⁹ En tales circunstancias, un componente fundamental del autocuidado es el acceso al apoyo psicosocial.¹⁰ Otros aspectos de un plan individual de autocuidado pueden ser: la confianza en sistemas de apoyo de familia y amigos; creencias religiosas y espirituales motivadoras; el cuidado de la salud mediante el sueño, el ejercicio y la dieta; prácticas de meditación, yoga y afines; el uso del arte, la música o la naturaleza para facilitar la relajación y el bienestar; manejar la relación con la tecnología y poner límites a los horarios de trabajo.

Un abordaje que se centra en el autocuidado invita a los y las defensoras a reflexionar sobre si realmente, lo que tienen que hacer no puede esperar a que coman, duerman, descansen o se diviertan un rato. Esa reflexión les hace reconocer que, en su afán por hacer más, terminan física y emocionalmente agotadas, lo cual les limita la capacidad de llevar adelante su trabajo de forma efectiva.¹¹

2.2 - El autocuidado como un acto político

La práctica del autocuidado no es fácil de desarrollar. Uno de los desafíos esenciales asociados a la práctica del autocuidado es la culpa generalizada que experimentan las y los defensores cuando se trata de cuidarse a sí mismos. La idea de “tomarse un tiempo”, cuando asisten a importantes luchas, es todo un tema. Culpas de esa naturaleza son especialmente exacerbadas para DDH que ofrecen servicios como abogadas/os y trabajadoras/es sociales. Para estas personas el trauma “real” es el experimentado por sus clientes y entonces “¿quiénes son ellas/os para hacer algo tan indulgente como ir al cine o tomar una clase de yoga?”.

Por suerte, el movimiento feminista nos ha brindado algunas herramientas para alejarnos de ese pensamiento destructivo y buscar un entendimiento del autocuidado como un acto político. Audre Lorde lo resumió célebremente como sigue: “Cuidarme a mí misma no es autoindulgencia, es autopreservación, y ese es un acto de lucha política”. Usando ese marco, el autocuidado no es un añadido al trabajo de un/a DDH, para ser ejercitado solamente cuando haya tiempo o recursos, sino que se lo considera parte integrante del trabajo en sí mismo. Planteado de otro modo, en palabras de Norma Wong, “La falta de autocuidado es una forma de represión. El autocuidado radica en una interrupción de la violencia contra nosotros y nosotras”.¹²

Fue pionera en este abordaje la Iniciativa Mesoamericana de Mujeres Defensoras de Derechos Humanos (IM-Defensoras), creada en 2010 con el objetivo de generar alternativas para la protección, el autocuidado y a seguridad de las mujeres en Honduras, Guatemala, El Salvador, México y Nicaragua. IM-Defensoras adoptó expresamente dos principios clave como la base de su abordaje del autocuidado. El primero es que lo personal es político. Este principio enmarca sus reflexiones sobre la importancia de verse a sí mismas como sujetos que hacen para sí lo que quieren para los demás – lanzando cuestiones reflexivas tales como si les gustaría que las personas a quienes apoyan tuvieran cargas de trabajo como las suyas.¹³ El segundo principio es que la revolución no se debe hacer a costas del placer – motivado por la activista anarquista Emma Goldman, famosa por haber dicho “si no podemos bailar, no queremos ser parte de su revolución”. Entendido como acto político y estrategia de resistencia en sí mismo, el autocuidado puede ser más fácilmente integrado al trabajo de ser un o una defensora de derechos humanos.

3 • Del autocuidado al cuidado colectivo

IM-Defensoras nos recuerda que “el principio del autocuidado está vinculado a la idea de que tenemos emociones, no solo porque somos humanos, sino también porque vivimos en una comunidad y nos relacionamos constantemente con otras personas”.¹⁴ Uno de los desafíos de practicar el autocuidado es que, por más que los y las DDH entiendan que este forma parte del trabajo en sí mismo, comprometerse con ello tiene consecuencias para su trabajo. Esto es particularmente claro en las ONG. Si un/a DDH que trabaja en una ONG se toma una semana de vacaciones para descansar y recuperarse, el trabajo del que se ocupa no necesariamente se frena, lo cual significa que un(a) compañero/a tendrá que hacerse cargo mientras tanto. Si eso no se maneja con cuidado, conlleva el potencial de crear divisiones al interior de las organizaciones, en la medida en que a algunos se les dé lugar para comprometerse con el autocuidado y a otros no. Se debe buscar, por lo tanto, un equilibrio entre la práctica individual del autocuidado y su impacto en la organización de modo más amplio.

Es importante asimismo entender que el autocuidado trae beneficios a la organización como un todo. Una defensora o defensor que mantiene una práctica de autocuidado probablemente será una persona más productiva, más innovadora y más colaborativa. Además, la construcción de resiliencia mediante el autocuidado alejará las chances de agotamiento psíquico, aumentando así la capacidad de la organización de retener a su personal.

Practicar el autocuidado en un base individual tiene entonces consecuencias para otras personas en una ONG, tanto en sentido positivo como potencialmente negativo. Por esas razones, es fundamental que conduzcamos nuestro entendimiento del autocuidado hacia la noción de cuidado colectivo. Para los y las DDH que trabajan en organizaciones, el cuidado colectivo es el autocuidado institucionalizado.

4 • Posibles características de un abordaje de cuidado colectivo organizacional

Para que las ONG puedan adoptar un abordaje organizacional orientado a promover el cuidado colectivo, deben estar atentas a algunas consideraciones. El ejemplo de los y las líderes resulta fundamental para quienes están iniciando. Consciente o inconscientemente, siempre seguimos a aquellos y aquellas que están en posiciones más altas que nosotras/os en las organizaciones. Si quienes dirigen una ONG pregonan el autocuidado pero trabajan hasta no poder más, la culpa asociada al autocuidado seguirá presente, y la nociva cultura sobre la ética del trabajo no cambiará. Para que un abordaje organizacional sea verdaderamente efectivo, es necesario que sea asumido también en el nivel directivo, así las personas de la dirección no solo entenderán los cambios que puedan ser necesarios en el presupuesto y en la carga de trabajo para implementar el cuidado colectivo, sino que, en definitiva, se convertirán en guardianas/es del autocuidado para la organización y sus personas.¹⁵

En segundo lugar, debemos reconocer que la estructura organizacional puede afectar la capacidad de una organización de implementar el cuidado colectivo de varias maneras. Considérese, por ejemplo, una organización que tenga entre su personal una mayoría de personas jóvenes, con tan solo unos pocos más experimentados que les puedan dar orientación y tomar decisiones clave. Ese tipo de estructura de base más amplia pone en manos de colegas más experimentados una carga de responsabilidad muy grande, aumentando su riesgo de agotamiento psíquico. Lo contrario también puede ser verdadero: si hay demasiados “senior” y solo algunos pocos “junior” que hagan todo el trabajo más duro, estas/os colegas más jóvenes pueden sentirse impedidas/os de sacarse cualquier tipo de descanso, aumentando así su riesgo de colapso. Adoptar, por lo tanto, una estrategia de cuidado colectivo también implica analizar la estructura organizacional, o bien para cambiarla, o al menos para entender cómo puede esta influenciar la práctica del cuidado colectivo.

En tercer lugar, uno de los riesgos de una organización al promover la práctica del cuidado colectivo es que – como el autocuidado puede ser difícil de implementar – los y las DDH terminen simplemente juzgándose a sí mismos y a los demás por no practicar “suficientemente” o “adecuadamente” el autocuidado. Si esto ocurre, el autocuidado se transforma en una cosa más en la interminable lista de cosas por hacer. Hay que evitar, entonces, que la promoción del cuidado colectivo meramente se agregue a la culpa ya existente. Es esencial que la organización transmita claramente un mensaje en este sentido: los y las DDH deben sentir que la práctica del autocuidado puede variar según cada persona, que se trata de algo siempre en evolución y que, además, nadie “hace a la perfección”.

Es importante que la discusión sobre el cuidado colectivo no quede solo como una conversación, sino que se traduzca en acción concreta. Una forma de empezar es a través de la elaboración escrita de una política organizacional de cuidado colectivo. Tener el borrador de la política por escrito es una señal de compromiso y un reconocimiento de la necesidad de

institucionalizar el autocuidado, además de servir como plataforma para la discusión dentro de la organización. También presenta la oportunidad de concretar la idea de que trabajar de una forma sostenible, que construya tanto resiliencia individual como organizacional, es una responsabilidad *colectiva*. Ese tipo de abordaje colectivo es importante porque el cuidado colectivo solo funciona si hay un compromiso que permea toda la organización, en la medida en que su implementación práctica puede implicar cambios en la carga y en las condiciones laborales para todas las personas que allí trabajan, al igual que cambios significativos en la cultura organizacional.

Las sugerencias a continuación buscan ofrecer a las organizaciones algunas ideas sobre lo que podría entrar en una política de cuidado colectivo. Su adecuación o no será específica para cada país y dependerá de factores tales como los contextos económicos, de seguridad, religiosos y culturales. Todo abordaje organizacional de cuidado colectivo, al ser aplicado, debe adaptarse a las necesidades particulares de cada organización y sus personas. No existe un abordaje único que sirva para todas las organizaciones. Si se va a implementar o no una política de cuidado colectivo, y de qué manera, también dependerá del tamaño de la organización, de su presupuesto, liderazgo y cultura organizacional. Con esto en mente, no se pretende que las siguientes ideas sean prescriptivas de ninguna manera, sino más bien que sirvan como herramienta para promover un abordaje de cuidado colectivo a fin de avanzar con su implementación práctica.

Uno de los elementos más importantes de un abordaje de cuidado colectivo es el ofrecimiento de apoyo psicosocial. Una forma de hacerlo es brindar a las y los colegas el acceso a psicólogos, psiquiatras y/o *coachs* de vida, de forma anónima, pagados por la organización. Como complemento a la atención de las necesidades de salud mental, apoyar iniciativas que tengan el foco en la salud física también resulta una buena idea. Esto se podría materializar en la asistencia a la hora de acceder a la información sobre qué tipo de atención médica sería apropiada para ellos y sus familias, y en la contribución para costear esa atención siempre que sea posible. Las organizaciones deberían pensar, asimismo, de qué maneras podrían facilitar proactivamente estilos de vida saludables – por ejemplo, estableciendo programas de bienestar que contribuyan a la adhesión a gimnasios, o promuevan seminarios sobre temas como buena nutrición, meditación, yoga o cualquier tema que sea apropiado al contexto.

Poner atención a la real cantidad de tiempo dedicada al trabajo por los colegas es un aspecto esencial del desarrollo de un abordaje de cuidado colectivo. Esto puede resultar difícil, dado que las violaciones a los derechos humanos no respetan el horario de oficina; no obstante, durante los períodos en los que no haya emergencias, prácticas como la de establecer un horario en el que todas/os dejan la oficina (y hacer que todas/oss lo cumplan) puede ser útil. El asegurar que haya una pausa para el almuerzo, preferentemente como equipo, también eleva la productividad y la creatividad, además de construir cohesión social hacia dentro de la organización. Se recomienda evitar el envío de mensajes a los grupos institucionales de WhatsApp (o de naturaleza similar si no se usa WhatsApp por motivos de seguridad) fuera

del tradicional horario de oficina, salvo que sea absolutamente necesario; eso puede ayudar a facilitar una desconexión significativa del trabajo.

Es fundamental también manejar las políticas de licencias y vacaciones en una organización. Los y las DDH tienden a pecar hacia el lado de no tomarse los descansos que les corresponden. En tales circunstancias, las/os líderes deben alentar proactivamente a las y los colegas a que se saquen vacaciones, en lugar de esperar a que llegue la imposición de tomárselas. Además, si algún colega está de vacaciones, no debe contestar e-mails o cosas similares. Este tipo de práctica es común en las organizaciones de derechos humanos y debe ser activamente desalentada. Vale la pena considerar el uso de una política de cuidado colectivo para estimular a los colegas a poner los grupos institucionales de WhatsApp (o sus equivalentes) en mudo cuando estén de vacaciones o licencia.

Una idea innovadora usada por algunas organizaciones es el concepto de “día de almohada”. Son días que uno se puede tomar cuando se despierta sin condiciones de salir de la cama e ir a trabajar, debido a intensa fatiga, trauma, depresión o una serie de otras posibles razones. Las organizaciones pueden permitir a todas las personas tomarse determinado número de días de almohada al año. Tener esta flexibilidad establecida por escrito como política de cuidado colectivo es un reconocimiento de que el trabajo realizado por los y las DDH es duro, y es poco probable que se abuse de esa política.

Al alentar a las personas a que se tomen sus descansos y trabajen solo un número razonable de horas, se está cumpliendo con una parte importante del abordaje del cuidado colectivo. Ello tendrá, empero, una efectividad limitada si la carga de trabajo llega a ser tan pesada que las/os colegas no pueden cumplir con ella ni siquiera con el ritmo actual. En esos casos, pedirles que dejen la oficina a las 17 horas o que no trabajen los fines de semana puede dejar las cosas aún peores. Como complemento a la regulación de los horarios de trabajo cuando sea posible, es entonces necesario monitorear y manejar también las cargas de trabajo. Decir no al trabajo de defensa de derechos humanos ya sea como individuo o como organización, puede ser sumamente difícil cuando nos deparamos con personas que sufren, necesitan ayuda y no tienen a dónde más acudir. Sin embargo, algún sistema de regulación de la carga de trabajo es absolutamente vital para evitar el agotamiento psíquico y la implosión organizacional. Es positivo también que las decisiones sobre qué trabajos asumir se tomen colectivamente, en el sentido de aliviar la carga de quienes tengan que hacer las difíciles llamadas para decir no.

Las dinámicas de las organizaciones siempre se cruzan con los temas de carga y horarios de trabajo. Es importante que esos temas se discutan lo más abiertamente posible, dado que la transparencia ayudará a eliminar percepciones de que algunas categorías de personal reciben tratamiento preferencial. Dinámicas sensibles como las de género o paternidad/maternidad también necesitan ser reconocidas a la hora de determinar cómo se tratarán la carga y la ética del trabajo. Por ejemplo, las mujeres que tienen la responsabilidad primordial por el cuidado de sus hijos necesitan tiempo libre adicional

o bien horarios de trabajo más flexibles. Del mismo modo, ofrecer la misma flexibilidad a los hombres puede alentarlos a desafiar las normas sociales tradicionales acerca del cuidado de las niñas y los niños.

Un elemento adicional de un abordaje que promueve una forma de trabajo sostenible es la introducción de un programa sabático que permite a las/os colegas a tomarse un tiempo sin trabajar, que puede ir de un mes a un año (como sea posible dentro de una organización). No se trata de vacaciones, sino de un período para recuperarse de un tiempo particularmente estresante o un evento traumático. También puede usarse para concentrarse en una investigación determinada o para generar nuevas y creativas ideas que luego volverán a la organización. Los sabáticos se están usando cada vez más por parte de las ONG como forma de prevenir el agotamiento psíquico¹⁶ y como parte de una estrategia más amplia de reclutamiento y retención.

Conviene, sin embargo, tener cuidado para que el hecho de permitir que un/una colega se tome un sabático no signifique simplemente un incremento de la presión sobre las personas que quedan. Los temas de carga de trabajo y tiempos de sabático deben entonces ser tratados muy atentamente. Si los recursos lo permiten, particularmente en casos de un período sabático más largo, la organización debe considerar la posibilidad de contratar a alguien más para cubrir el trabajo de quien se está tomando el sabático mientras está fuera. Hay que usar, asimismo, criterios claros y transparentes para determinar quién, cuándo y en qué circunstancias puede tomarse un período sabático. El no poder hacerlo puede resultar en nocivas percepciones de favoritismo dentro de la organización.

Otro punto en que se debe poner atención es el ambiente físico en el cual trabajan juntos los DDH.¹⁷ Por ejemplo, no tiene mucho sentido promover una alimentación sana si la cocina que comparten no está equipada para permitir tal cosa. De igual manera, si muchos colegas están interesados en incluir meditación o yoga en sus planes individuales de autocuidado, una política de cuidado colectivo puede ofrecer un espacio en la oficina para tales fines. La oficina podría ser un lugar al cual quienes allí trabajan tengan ganas de ir, por eso la atención a detalles como el color de las paredes, plantas y obras de arte puede constituir una parte importante del plan de cuidado colectivo. Además de ser un beneficio diario para el personal, un lugar de trabajo atractivo puede también formar parte de una estrategia de reclutamiento y retención (que al final se refleja en la distribución de la carga de trabajo y tiene un impacto directo en los niveles de fatiga y agotamiento psíquico).

Otra posible dimensión de una política de cuidado colectivo es el apoyo para el acceso a retiros y sitios de sanación. En algunos países, los o las DDH pueden tener la suerte de gozar de sitios de descanso, reflexión y sanación como Casa La Serena, que es dirigida por IM-Defensoras como parte de su estrategia general de protección. El establecimiento de lugares como ese resulta muy bienvenido, a la luz de las difíciles condiciones en las que las y los DDH llevan adelante su trabajo. Es sin duda un modelo del cual otros movimientos, coaliciones y organizaciones pueden aprender.

5 • Financiar el cuidado colectivo

Algunas de las preguntas más frecuentes relacionadas tanto al autocuidado como al cuidado colectivo son cuánto cuesta, cuánto tiempo toma y si esas limitaciones son prohibitivas. IM-Defensoras desafía la idea de que el dinero es una limitación. Ellas promueven el foco en el contacto con la naturaleza, momentos de reflexión, ejercicios de respiración y la apropiación y el disfrute del cuerpo, que generalmente tienen más que ver con la voluntad que con recursos económicos.¹⁸ No obstante, mientras algunas de las ideas aquí discutidas pueden no costar nada a la organización (como la de hacer la pausa para el almuerzo todos juntos), otras pueden requerir un dispendio significativo de dinero (como el acceso a apoyo psicosocial o la contratación temporal de trabajadores/as para ofrecer alivio a quienes se toman un período sabático). Tales necesidades tienen que integrarse al presupuesto anual de la organización y a las metas para obtención de fondos. Concomitantemente, existe una obligación en la comunidad de donantes para apoyar iniciativas que promuevan la práctica del autocuidado y particularmente su institucionalización en la forma de cuidado colectivo. Muchos donantes exigen que sus beneficiarios piensen sobre la sostenibilidad de sus intervenciones. La implementación de una política de cuidado colectivo es una respuesta directa a esa preocupación.

6 • Conclusión

Las y los DDH llevan a cabo su trabajo en un mundo cada vez más hostil. Operan además en medio de una cultura nociva de empujarse a sí mismos hasta el límite de sus fuerzas. Como bien ha planteado Brian Reich, “vamos a matarnos a nosotros mismos tratando de cambiar el mundo”.¹⁹ Si el trabajo de los derechos humanos ha de continuar, debemos escuchar esta advertencia. Los y las DDH están luchando contra fuerzas poderosas. La sostenibilidad es absolutamente crítica para que esta lucha sea efectivamente recompensada. Vale la pena entonces dedicar tiempo y energía explorando estrategias que construyan resiliencia.

El autocuidado ha emergido como una parte importante de la construcción de resiliencia. Es una medida que los y las DDH pueden adoptar para enfrentar la inmensa presión a la que están sometidos y para prepararse para los tiempos difíciles venideros, pero también para recuperar un sentido de alegría y satisfacción en su trabajo. Sin embargo, el autocuidado no es una práctica fácil de cultivar. Uno de los mayores obstáculos es la culpa. El hecho de enmarcar al autocuidado como un acto político que forma parte del trabajo de los y las DDH es una manera de ayudar a superar esto.

Para las y los DDH que trabajan en organizaciones, las prácticas de autocuidado individual son provechosas, pero los mejores resultados se alcanzan cuando el autocuidado se institucionaliza en lo que se ha denominado aquí un abordaje de “cuidado colectivo”. Entre los posibles elementos de una política de cuidado colectivo se encuentran: el acceso al apoyo psicosocial; medidas que promuevan la salud física; un manejo cuidadoso de la

carga y las horas de trabajo, particularmente mediante políticas de licencias y vacaciones e innovaciones tales como períodos sabáticos y días de almohada; la creación un ambiente de físico de trabajo que sea estimulante; y el apoyo al uso de retiros y sitios de sanación.

No siempre es fácil implementar en la práctica tales medidas. Hay que prestar atención a la importancia de la estructura y de la cultura organizacionales. Además, la transparencia respecto a cómo funcionan esos mecanismos prácticos resulta fundamental, al igual que el amplio compromiso en todos los niveles de la organización – y en la comunidad de donantes. Es importante destacar que no existe un modelo perfecto y un abordaje de cuidado colectivo debe ser siempre contextual, matizado y adecuarse a los objetivos. Pese a los desafíos planteados, el cuidado colectivo se presenta como un mecanismo de construcción de resiliencia que vale la pena explorar. Para los y las DDH, tiene el propósito de hacer que su trabajo siga simplemente siendo posible, y de un modo que los sostenga en lugar de consumirlos. Personas defensoras restauradas, nutridas y reabastecidas pueden alcanzar grandes cosas.

NOTAS

1 • Ver, por ejemplo, Informe “Enemies of the State,” Global Witness, 30 de julio de 2019, visitado el 4 de mayo de 2020, <https://www.globalwitness.org/en/campaigns/environmental-activists/enemies-state/>; East and Horn of Africa Human Rights Defenders Project, “Networks for the Protection of Human Rights Defenders: Notes from the Field,” *Journal of Human Rights Practice* 5, no. 3 (2013): 522; Karen Bennet, Danna Ingleton, Alice Nah, y James Savage, “Critical Perspectives on the Security and Protection of Human Rights Defenders,” *International Journal of Human Rights* 19, no. 7 (2015): 887.

2 • Las MDDH son una subcategoría de DDH que engloba tanto a las DDH que se identifican como mujeres, como cualquier DDH que trabaja sobre cuestiones de género o en defensa de los derechos de las mujeres. Para más información, ver “Report

of the Study on the Situation of Women Human Rights Defenders in Africa,” African Commission on Human and People’ Rights, 2017, visitado el 4 de mayo de 2020, http://peacewomen.org/sites/default/files/report_of_the_study_on_the_situation_of_women_human_rights_defenders_in_africa.pdf.

3 • Inmaculada Barcia, “Our Right to Safety: Women Human Rights Defenders’ Holistic Approach to Protection.” Awid, marzo de 2014, visitado el 4 de mayo de 2020, https://www.awid.org/sites/default/files/atoms/files/Our%20Right%20To%20Safety_FINAL.pdf, p. 5, un informe facilitado por la Asociación para el Desarrollo de los Derechos de las Mujeres como parte de su trabajo en la Dirección del Grupo de Trabajo sobre Respuestas Urgentes para MDDH en Riesgo, de la Coalición Internacional de Mujeres Defensoras de Derechos Humanos.

- 4 • Jane Barry y Vahida Nainar, *Insiste, Resiste, Persiste, Existe: Women Human Rights Defenders' Security Strategies* (Oakland: Urgent Action Fund for Women's Human Rights, 2008): 29.
- 5 • Beth Kanter y Aliza Sherman, *The Happy, Healthy Nonprofit: Strategies for Impact without Burnout* (New Jersey: John Wiley & Sons, 2017): 7.
- 6 • Ver, por ejemplo, el preámbulo de "273: Resolution on Extending the Scope of the Mandate of the Special Rapporteur on Human Rights Defenders in Africa," ACHPR/Res.273(LV)2014, African Commission on Human and Peoples' Rights, 2014, visitado el 4 de mayo de 2020, <https://www.achpr.org/sessions/resolutions?id=320>, que reconoce "la importancia del trabajo llevado a cabo por las partes interesadas de la sociedad civil, en particular los defensores/as de los derechos humanos que colaboran con el sistema de derechos humanos de África, para la promoción y protección de los derechos humanos, la democracia y el Estado de derecho en África". Ver también Ulisses Terto Neto, *Protecting Human Rights Defenders in Latin America: A Legal and Socio-Political Analysis of Brazil* (London: Palgrave Macmillan, 2018): 33-38.
- 7 • Carlos Patiño Pereda, "Resilience in Times of Oppression," *Sur Journal* no. 26 (dec. 2017).
- 8 • Barcia, "Our Right to Safety," 13. Ver también IM-Defensoras, "A Feminist Alternative for the Protection, Self-Care, and Safety of Women Human Rights Defenders in Mesoamerica," *Journal of Human Rights Practice* 5, no. 3 (2013): 446.
- 9 • "Defending Human Rights: A Resource Book for Human Rights Defenders," East and Horn of Africa Human Rights Defenders, 2nd ed., 2012, visitado el 4 de mayo de 2020, https://www.defenddefenders.org/wp-content/uploads/2011/07/EHAHRPD_Resource_book_ENG.pdf, 25-27.
- 10 • Barry y Nainar, *Insiste, Resiste, Persiste, Existe*, 84.
- 11 • Ana María Hernández Cárdenas y Nallely Guadalupe Tello Méndez, "Self-care as a Political Strategy," *SUR Journal* 14, no. 26 (2017): 174.
- 12 • Kanter y Sherman, *The Happy, Healthy Nonprofit*, 6.
- 13 • Cárdenas y Méndez, "Self-care..." 173.
- 14 • *Ibid.*, 175.
- 15 • Kanter y Sherman, *The Happy, Healthy Nonprofit*, 122.
- 16 • Ver Deborah S. Linnell y Tim Wolfred, "Creative Disruption: Sabbaticals for Capacity Building and Leadership Development in the Nonprofit Sector." Third Sector New England and CompassPoint Nonprofit Services, 2009, visitado el 4 de mayo de 2020, <https://www.issuelab.org/resources/8888/8888.pdf>, a study commissioned by the Rasmuson Foundation.
- 17 • Ver Kanter y Sherman, *The Happy, Healthy Nonprofit*, 136-141.
- 18 • Cárdenas y Méndez, "Self-care..." 175.
- 19 • Declaración de Brian Reich, director del Hive, una unidad especial de proyectos de EE.UU. para ACNUR, citada en Kanter y Sherman, *The Happy, Healthy Nonprofit*, 8.



LISA CHAMBERLAIN – *Sudáfrica*

Lisa Chamberlain es licenciada en Derecho por la Universidad de Witwatersrand y máster en Derecho por la Universidad de Michigan, es profesora titular en la Escuela de Derecho de la Universidad de Witwatersrand, Sudáfrica, e investigadora asociada del Centro de Estudios de las Desigualdades del Sur, de la Universidad de Witwatersrand. Anteriormente, formó parte del equipo que lideró el Centro de Estudios Jurídicos Aplicados, consultorio jurídico de esa misma universidad. En su campo de experiencia se encuentran los temas de justicia ambiental y minería, acceso a la información, defensoras/es de derechos humanos y desarrollo organizacional en organizaciones dedicadas a la justicia social.

contacto: lisa.chamberlain@wits.ac.za

Recibido en febrero de 2020.

Original en inglés. Traducido por Celina Lagrutta.



“Esta revista es publicada bajo la licencia la Creative Commons Attribution-NonCommercial-NoDerivatives 4.0 International License”