

# “ARREGLAR EL TEJADO MIENTRAS BRILLE EL SOL”

**Akwe Amosu**

- *Asegurando la Salud Organizacional* •  
*en el Ámbito de los Derechos Humanos*

## RESUMEN

*Enfrentadas a un entorno cada vez más hostil, las organizaciones que defienden y promueven los derechos necesitan maximizar su fuerza. Evaluar su salud interna y comprender las formas en que la debilidad de sus sistemas y prácticas las hace vulnerables, debe ser una prioridad. En los debates entre líderes de derechos en un proyecto para fomentar la fortaleza y la solidaridad en el campo de los derechos humanos, tres áreas concretas aparecen como necesitando más atención y mejores enfoques: la gobernanza de la junta directiva, las transiciones en el liderazgo ejecutivo y la cultura organizacional interna. En cada caso, la experiencia compartida sugiere que es probable que la capacidad de autorreflexión, aprendizaje y confianza favorezca una mejor salud organizacional y la capacidad de resistir condiciones negativas. Aunque las organizaciones son responsables de su propia salud, la práctica de los donantes puede afectar considerablemente su experiencia y repercutir en la salud del sector. Así, prestar atención a la salud de la organizaciones un punto de partida fundamental para fomentar la resiliencia y la fortaleza, pero para que el campo de los derechos humanos sea más fuerte, las organizaciones y los movimientos también deben centrarse en el exterior, en fomentar una mayor solidaridad.*

## PALABRAS CLAVE

Juntas directivas | Liderazgo | Transiciones | Cultura organizativa | Salud organizacional

## 1 • Introducción

Si eres líder o lideresa de una organización de derechos humanos en este momento de la historia, estás enfrentando vientos en contra. A medida que el ya raído consenso sobre derechos de la posguerra se ha desgastado a en muchos lugares y se evaporan las reservas de apoyo de las instituciones multilaterales y del sector no gubernamental de las democracias occidentales, los enemigos locales se están volviendo más fuertes. Hay que ser más ágil, estirar aún más tus recursos y construir mejores defensas, incluso mientras estás siendo atacado/a.

Ya estés en una parte del mundo donde estás condiciones han sido lo habitual durante tu liderazgo, o recién has tenido que empezar a luchar, debes evaluar constantemente tu posición. ¿Dónde eres vulnerable? ¿Qué necesitas? ¿Dónde puedes encontrar apoyo firme? Estas son las preguntas que debatimos en el *El Simposio sobre Fuerza y Solidaridad para los Derechos Humanos*.<sup>1</sup> Y nuestra sensación es que invertir en salud organizacional en estos tiempos es de vital importancia.

Somos un proyecto de cinco años de duración, reuniendo a personas líderes de activismo y defensa de derechos humanos para intercambios intensos sobre qué está fortaleciendo o debilitando sus organizaciones, y una mirada renovada a cómo creamos solidaridad y en consecuencia, poder para defender y promover derechos. Nuestro objetivo es provocar alguna innovación en el modo en que el campo de los derechos humanos responde al autoritarismo creciente. Llegados ahora a la mitad del camino – finaliza en marzo de 2025, – hasta ahora hemos convocado a unos 100 líderes/lideresas en una serie de conversaciones, y esperamos al final haber reunido a 250. Así que este parece un buen momento para compartir algo de lo que estamos escuchando y aprendiendo.

Estos comentarios son necesariamente impresionistas y reflejan mi propia sensación sobre los temas dominantes que han emergido. Dicho esto, todos están basados en conversaciones reales y recurrentes, y también han aparecido en nuestro podcast,<sup>2</sup> *Strength&Solidarity* (Fuerza&Solidaridad, en la traducción al español), donde activistas y trabajadores de derechos humanos hablan sobre sus organizaciones y movimientos, y las muchas maneras en que están intentando superar obstáculos.

Las reuniones del simposio funcionan según normas de confidencialidad para que las personas que participan y que comparten sus opiniones no sean identificadas aquí ni lo sean sus organizaciones. Puede ser útil por tanto conocer un poco más de ellos en general. Proviene de todas partes del mundo; 48 países hasta ahora. Sus organizaciones trabajan cada uno de los aspectos de los derechos humanos, desde ONG formales con jerarquías organizativas fuertes e involucradas con sistemas gubernamentales formales, hasta movimientos sociales sueltos donde el activismo de base es la herramienta preferida y el liderazgo es compartido o se le da poca importancia. Nuestra líder más joven hasta ahora tiene 23 años y la mayor está en sus 70s. Buscamos construir grupos donde estén

incluidas múltiples identidades y con diversidad de experiencias y educación. Invitamos a nuestras participantes al Simposio a partir de nuestra amplia red y las de otros, pero quien quiera participar se puede inscribir a través de nuestro sitio web.<sup>3</sup>

Una advertencia: puede ser difícil saber dónde acaba la salud de una organización y comienza la salud de su correspondiente sector de derechos humanos. Claramente no todos los desafíos a los que se enfrenta una organización o movimiento están enraizados en sus circunstancias específicas y del mismo modo, un sector es sólo tan fuerte como las organizaciones y movimientos que la conforman. La línea divisoria entre ambas puede ser difícil de ver. Me enfocaré principalmente en la experiencia dentro de las organizaciones, pero a veces es pertinente un marco más amplio y volveré sobre esto al final.

## 2 • El costo de una gobernanza débil

Aunque hay una amplia diversidad en nuestros participantes, es notable la frecuencia con la que emergen ciertos temas y experiencias, son esas explicaciones y perspectivas compartidas en las que he basado las observaciones siguientes. Cuando los participantes hablan de la salud de sus organizaciones, aparecen preguntas sobre la estructura, las ventajas y desventajas de la jerarquía y la gestión del poder. Leemos estudios de caso sobre crisis de financiación o sobre reaccionar a una represión autoritaria o detención y muchas otras dimensiones, pero una y otra vez volvemos al rol del consejo, de la estructura de gobernanza, formal o informal, que exige que la organización cumpla su misión y supervise sus operaciones. Y lo que sugieren muchas de las anécdotas es que los consejos a menudo no comprenden del todo las organizaciones a las que supervisan y puede que no tengan una buena comprensión de su propio rol.

Cuando el trabajo marcha tal y como previsto, esto puede que no plantee problemas serios. Pero cuando hay una situación en la cual la acción del consejo puede ser fundamental, los miembros de los consejos pueden mostrarse poco preparados. A menudo, los miembros no han pensado en profundidad sobre su rol y responsabilidades y es un momento de crisis el que deja al descubierto la carencia. Quizá el consejo haya aprobado un presupuesto sin entender realmente las finanzas de la organización. Quizá hay una disputa seria entre el personal y la gestión, o los miembros del consejo están compitiendo con el/la director/a por el control. Tales situaciones constituyen riesgos para la organización.

Una persona explicó que, a pesar de avisar al consejo con un año de antelación sobre su intención de marcharse, el consejo estaba tan acostumbrado a depender del personal, que no consiguieron asumir la responsabilidad de la transición, asignando la contratación de un/a sucesor/a a una agencia de contratación con poca supervisión. Las personas que eran candidatas de la preselección final no encajaban con los valores de la organización y no pudieron ser escogidos, dejando un vacío evidente y amplio en la gestión, mientras el consejo comenzaba una nueva campaña de contratación.

En otro caso, miembros del consejo fueron contratados inicialmente porque eran colegas, personas cercanas y apreciadas del/a director/a, así que la confianza era personal. Cuando, para su sorpresa, la dirección tuvo que dimitir bajo un manto de sospecha, se dieron cuenta al reparar los daños, que sus lealtades estaban divididas. En un tercer caso, el consejo recibió información creíble sobre un caso de tratamiento abusivo en la organización, pero decidió hacer oídos sordos, en lugar de presionar a la dirección para abordar el tema. Esa falta de respuesta hizo que los donantes perdieran confianza y la recaudación de fondos fue afectada. Y en un cuarto caso, el consejo se enfrentó de repente a un déficit en las finanzas de la organización. Habían aprobado el presupuesto, habían visto los informes de gastos, pero no se habían dado cuenta de que fondos restringidos de donantes estaban siendo utilizados para cubrir un déficit en el presupuesto operativo, con consecuencias graves cuando el donante se enteró.

Muchas de estas historias mostraban que ciertos consejos no habían prestado la atención debida a las obligaciones formales y que las expectativas no habían sido establecidas adecuadamente al comienzo del mandato de los miembros; algunos presidentes de los consejos estaban demasiado ocupados para darle a su rol la atención necesaria, y estructuras de gobernanza como un comité de presupuestos, no habían sido creadas o no informaban periódicamente a todo el consejo. En resumen, los miembros o bien no tenían las habilidades necesarias o se habían unido por prestigio o amistad, sin considerar la probable carga de trabajo o responsabilidades del rol.

¿Y entonces cómo lidiar con ese tipo de problemas? Un punto clave aquí es que donde no hay ninguna crisis, puede que no haya razón para poner en duda la salud de una organización. Las debilidades solo se vuelven evidentes una vez ha aparecido un problema agudo. Es por eso que nosotros en el Simposio abogamos por “arreglar el tejado mientras brille el sol.” Cada situación planteará distintos desafíos, pero parece seguro decir que, para ser capaces de asumir bien sus responsabilidades, un consejo necesita invertir tiempo en su propia capacidad, asegurándose de tener la gama necesaria de habilidades: contabilidad y conocimiento jurídico; pero también una sólida experiencia en navegar la cultura y temas sociales contemporáneos. Necesitan reunirse más tiempo del requerido para los asuntos habituales, a fin de que los miembros puedan crear un sentido compartido de conexión y responsabilidad, adquiriendo de modo proactivo conocimiento de su organización a través del encontrarse y aprender del personal y llevando a cabo una autoevaluación honesta de su capacidad de responder con decisión, en caso de que sea necesaria una intervención. Un/a presidente del consejo y un/a director/a trabajando juntos pueden guiar este esfuerzo, pero no hay un atajo; ocurre en tiempo real.

Con esto no se está diciendo que un consejo de miembros bien intencionados, dejando a un lado la complacencia, no pueden rescatar una situación y llevar a su organización a aguas más tranquilas, pero tal tipo de resultado está lejos de estar garantizado. La gobernanza no tiene que ser una tarea ardua, pero requiere atención constante. Nada de esto, sin embargo, debería ser utilizado para justificar que un consejo usurpe la

responsabilidad de la gestión. El principio debería ser, “mirar, pero no tocar”, seguir de cerca, pero respetar las demarcaciones.

### 3 • El cambio de liderazgo como riesgo

Uno de los momentos en el que la salud de una organización es siempre de vital importancia, es cuando hay posibilidad de una transición de liderazgo. Una y otra vez, los participantes del Simposio han escogido discutir sobre transiciones. Sus historias comienzan cuando empiezan a pensar en ir a otro lugar y se dan cuenta de que su organización y su consejo pueden no estar bien preparados para las tensiones que su salida pueda producir. Puede que acaben quedándose demasiado tiempo a pesar de estar quemados y ya no estar apasionados por el trabajo, buscando constantemente un/a sucesor/a ideal que no aparece. He mencionado que los consejos pueden no responder de una manera eficaz a la salida de un/a director/a. Pero nuestros participantes también hablan de una pérdida de confianza y resiliencia entre el personal, que puede preocuparse con el cambio o temer su futuro bajo un/a nuevo/a jefe/a.. Un director o directora saliente puede encontrarse con la ambivalencia de los donantes a la hora de comprometerse con su sucesor, lo que les hace temer ser la causa del colapso de los ingresos de la organización. Y a veces, especialmente si son fundadores, descubren su propio miedo de que la organización cambie después de que se vayan, e intentan reducir el riesgo revisando por adelantado la estrategia y recaudación de fondos y llenando las vacantes antes de irse, incluso aunque estos pasos puedan afectar a su sucesor y atarle las manos.

Estos y muchos otros escenarios han sido compartidos por nuestros participantes, que han visto cómo una transición puede descarrilarse. Su principal objetivo es asegurarse que su organización sobreviva y una pregunta planteada a menudo es “¿cuál es la mejor manera de lograrlo?” Una pregunta relacionada con esto ha sido con frecuencia “¿Cuándo es el momento adecuado de comenzar a preparar tu salida? ¿Un año antes? ¿Tres?”. Lo que emerge a menudo en las respuestas es menos un foco en el calendario y más un foco en la disposición de la organización.

Según el moderador principal del Simposio, Chris Stone, desde tu primer día como líder organizativo, deberías estar trabajando para garantizar la capacidad de tu organización de reemplazarte en muy poco tiempo. La preparación incluye contratar y mantener un equipo de personas capacitadas en las que se puede confiar para que trabajen de modo eficaz sin micro-gestión; un consejo que entiende la organización y sabe lo que debería hacer a corto plazo y después a largo plazo si desaparecieses de pronto; y establecer prácticas y documentación que hagan a la organización y a sus actividades visibles y comprensibles para los que están fuera. De ese modo, los donantes pueden poner su confianza en la organización, en lugar de basar su confianza en la relación con la directora o el director.

Pero la capacidad de garantizar la consistencia operacional es solo una versión de una transición saludable. Otra preocupación distinta planteada por los participantes es que una

transición de liderazgo se ve a menudo como un mero cambio de personal. Pero podría ser mucho más. Una transición puede ser una oportunidad para hacer balance, para celebrar lo que se ha logrado, y comenzar una conversación sobre nuevas direcciones. Un consejo y un equipo de liderazgo de personal que se conozcan y se tengan confianza, puede proporcionar la consistencia y estabilidad necesaria para un cambio de director que invite y utilice la creatividad y la imaginación. Por otro lado, si el líder saliente no ha investido de autoridad y lazos de confianza mutua a quienes se quedan, la transición puede estancarse, conduciendo a recriminaciones de todas las partes. Lo que escuchamos de nuestros participantes es que, en los ámbitos de derechos humanos de todo el mundo, las transiciones de liderazgo son un trabajo en curso y creemos que esta es un área donde las organizaciones y movimientos podrían ser significativamente más fuertes. Estas y otras cuestiones son ampliadas por Ignacio Saiz en un valioso post en nuestro sitio web, *Lecciones de las transiciones – cinco sugerencias sobre cómo irse adecuadamente (Transition take-aways – five tips on how to leave well)*.<sup>4</sup>

#### 4 • Restablecer una cultura interna titubeante

Un tercer tema, que aparece de modo recurrente en nuestras conversaciones, es la cultura organizacional. No es ningún secreto que el sector sin ánimo de lucro ha presenciado, durante los últimos cinco años, un aumento de luchas internas, con recriminaciones entre personal y gestión, tensiones basadas en identidad y/o desconfianza intergeneracional. Hay una nueva confianza en desafiar gestiones deficientes o de mano dura, o un comportamiento que no encaja con los valores declarados de una organización.

Para organizaciones de derechos humanos, estas divisiones causan dolor en todas las partes. Internamente, las acusaciones de que un liderazgo no ha estado a la altura en este campo es una señal de que tienen pies de barro, de que no están comprometidos con la justicia y los derechos que pretenden defender. De modo externo, el riesgo para la reputación de la organización es elevado, debido al compromiso muy público de defender los derechos. Los gobiernos hostiles se apresuran a agarrarse a esas críticas como prueba de que sus críticos no son mejores que ellos. Arduos esfuerzos por comprender casos controvertidos y explicaciones antagónicas agotan y angustian a todas las partes, y aun así, puede que no logren la restitución esperada ni reconstruyan la confianza. Es un terreno en el que es fácil entrar cuando se está distraído o se presta poca atención a las señales de advertencia, pero del cual es muy difícil salir.

A veces se señala que estos problemas ocurren con más frecuencia en organizaciones estadounidenses y europeas y quizá esto es cierto, o tal vez es que reciben más atención que tales tensiones en otras partes del mundo, sobre todo debido a la naturaleza intensa e incendiaria de fisuras identitarias en la metrópoli o el Norte Global (cualquier que sea tu nomenclatura preferida). Escuchando a nuestros participantes, mi sensación es que donde sea que estén en el mundo, están experimentando tensiones más agudas en sus organizaciones y que, a medida que el mundo se encoge gracias a una integración digital

cada vez más estrecha, los temas que aparecen en Nueva York también están surgiendo en Bangkok, en Buenos Aires, en Lagos; quizá no exactamente del mismo modo, pero lo suficiente como para ser mutuamente reconocibles.

Nuestros participantes son líderes y lideresas organizacionales o de movimientos, así que un aspecto que debatimos con frecuencia es su experiencia de la responsabilidad en intentar resolver divisiones profundas y polarizaciones en sus organizaciones. Sus comentarios muestran que tener la responsabilidad de restablecer una cultura sana es suficientemente duro, hacerlo como parte de minorías o como víctimas de exclusión, ante expectativas que no están basadas en su experiencia, es incluso más difícil. Tanto si lideran siendo mujeres, siendo *queer*, siendo jóvenes, siendo miembros de una minoría, experimentan críticas y juicios más severos cuando sus organizaciones están divididas. Una mujer joven en un país asiático habló sobre suceder a un hombre más viejo como directora. Los prejuicios de edad y género y la suposición habitual que haría un mal trabajo se volvieron una espina crónica en el costado de su gestión interna y suposiciones por parte de socios, donantes y gobierno.

## 5 • ¿Qué hemos oído sobre las soluciones?

A juzgar por lo que dicen nuestros participantes, las causas de tensión y fuentes de división son con frecuencia más variadas de lo que se asume a menudo, y pueden tener lugar simultáneamente, volviendo necesario desentrañar las causas particulares y abordarlas. Aunque no hay soluciones rápidas ni fórmulas garantizadas para construir una cultura resiliente de respeto en una organización, un par de reflexiones parecen surgir con regularidad.

Una es que mientras las expresiones sobre identidad y diferencia pueden ser la primera línea de la infelicidad del personal, estas pueden estar enraizadas en, o exacerbadas por, mala gestión y poco apoyo de miembros del equipo sobrecargados. Una líder que se toma el trabajo de observar las prácticas de los gestores debajo de ella, para asegurarse de que están adecuadamente entrenados y darles opiniones sinceras, está invirtiendo en una organización que estará mejor capacitada para manejar conflictos en el puesto de trabajo. Muchas tensiones comienzan por un trato descuidado, injusto o severo de alguien con autoridad para gestionar y estos comportamientos son habituales en personas a las que se le ha dado poder sobre otras personas, pero no tienen las habilidades o experiencia para saber hacer una buena gestión o cuyo temor a ser desafiados los hace demasiado frágiles como para lidiar con opiniones honestas, o peor aún, los lleva a sondear divisiones que puedan explotar.

Además, incluso un personal bien gestionado en organizaciones de derechos humanos va a tener problemas a veces y necesitan gestores que muestren curiosidad por su experiencia laboral y que hagan lo que esté en sus manos para ayudar. Hemos escuchado a participantes hablar de la diferencia que significó para la salud del equipo cuando de modo proactivo los gestores adoptaron medidas para reconocer traumas secundarios y agotamiento y organizaron el acceso a sesiones regulares de asesoramiento.

Un segundo tema amplio que ha salido a la superficie repetidamente es que líderes organizacionales necesitan ser conscientes de sí mismos y superar el deseo de evitar conflictos y dificultades. Construir una cultura de respeto en organizaciones requiere un/a líder que esté completamente presente para sus equipos. Estas personas pueden estar ocupadas, preocupadas sobre déficits de financiación, temerosas o traumatizadas por el trabajo o simplemente frustradas ante lo que ven como egocentrismo de su personal, pero son ellas las que marcan la pauta. Si quieren un equipo que pueda trabajar a través de la decepción y el desacuerdo y salir airoso, como líderes tienen que inclinarse y dar ejemplo.

Los participantes nos han hablado de la incomodidad, pero al final el gran valor de sentarse con personal que estaba decepcionado con un aspecto de su liderazgo y de escuchar opiniones duras. Es difícil para un líder tener éxito sin emprender alguna autocrítica de su rol, su poder y, y esto es importante, lo que temen. Alguien que busca promover derechos y justicia necesita, como dice Audre Lorde, “sumergirse en ese lugar profundo que lleva dentro y palpar el terror y el odio a la diferencia que allí habitan. Y a ver el rostro que tiene.”<sup>5</sup> La habilidad de conducir a un equipo hacia una mejor salud y una cultura de respeto y confianza requiere un liderazgo que ejemplifique valentía, honestidad y apertura. Hacer la introspección necesaria y comprender qué está impulsando tus prácticas es crucial, no hacer un simple “reconocimiento” pro forma de tu privilegio y seguir adelante.

## 6 • El impacto de los donantes en la salud organizacional

En la advertencia del comienzo, reconocí que no siempre está claro dónde termina la salud de una organización y dónde comienza la salud del sector. En ningún lugar el límite es tan borroso como en lo que respecta a la relación con los donantes.

Las organizaciones ni controlan ni pueden controlar lo que hacen los donantes. Claramente, los donantes son una parte clave del ecosistema en el que una organización debe operar, pero los beneficiarios son responsables de su propia salud. Nuestros participantes sin duda estarían de acuerdo, pero reconocen con franqueza que navegar su relación con los donantes es duro y que esto afecta las vidas internas de sus organizaciones. Comentan con frecuencia que las preferencias y estrategias de los donantes tienen un impacto excesivo, tanto en las obligaciones prácticas como planificación, asignación de personal y otras elecciones de gestión, así como en la moral, ansiedad sobre si la financiación va a continuar, alto estrés cuando tiene que buscarse fondos de reemplazo, y etc.

Si bien los líderes están agradecidos por recibir apoyo económico, expresan angustia – y la palabra no es demasiado fuerte – sobre el desafío de gestionar las volubles reversiones de los donantes sobre compromisos adquiridos, comportamientos auto referenciales, y su frecuente falta de humildad, o peor, falta de curiosidad suficiente.



En el equipo de moderadores, hemos discutido sobre cómo medir el impacto de la práctica de donación como factor en la cultura organizacional. Claramente la salud de las organizaciones es afectada e incluso dañada cuando los donantes se comportan mal. Pero los beneficiarios hasta ahora, al menos, y sin sorpresa, no han querido quejarse del mal comportamiento por el riesgo de alienar la fuente de su financiación y mientras esto siga siendo así, poco va a cambiar.

No hay espacio aquí para profundizar en los argumentos sobre las maneras en que los donantes podrían apoyar una cultura organizacional más sana a través de sus políticas y acciones, pero ya hay publicada buena investigación y orientación sobre lo que funciona. En vez de enmarcar la cuestión alrededor de las prácticas, puede que sea más útil pensar en términos de poder; cómo los donantes usan el suyo y qué tipos de poder pueden reunir y utilizar los beneficiarios para negociar una relación menos tensa.

## 7 • En conclusión

Las reflexiones recogidas en este artículo son una instantánea de conversaciones contemporáneas; una selección de temas que algunos/as líderes de derechos humanos que convocamos están compartiendo. Apuntan a lugares donde hay oportunidades de reparación, donde se puede hacer que las organizaciones sean más fuertes y más estables en un entorno difícil y he compartido algunos de los enfoques y estrategias que hemos discutido.

Algunas personas a las que pedí su opinión me dijeron que lo que hemos apuntado aquí es una evaluación pesimista sobre el estado actual de la salud organizacional. Yo lo veo distinto. No puedes solucionar un problema si no lo reconoces. Escuchar a colegas en el Simposio discutir estos problemas de modo proactivo y abierto me genera más confianza que preocupación. El valor de afrontar la disidencia interna e intentar comprender lo que no está funcionando bien y por qué, solo puede ser positivo. Las voces más conservadoras de nuestro ámbito quizá se quejen de que invertir tiempo y recursos en la salud organizacional es un desvío auto indulgente, una distracción del asunto importante de defender derechos. Parece claro, no obstante, dados los inquietantes trastornos organizacionales de los últimos años, que esta perspectiva está basada en deseos e ilusiones. No hay una alternativa razonable a aprovechar las oportunidades de fortalecer a las organizaciones y movimientos que defienden y promueven derechos. Nuestras conversaciones en el Simposio sugieren que los y las líderes están preparadas e incluso interesadas en hacer el trabajo necesario para conseguir organizaciones más sanas, y por tanto más eficaces.

Mirando más allá del foco en la salud organizacional, como señalé bien al comienzo de este artículo, los actuales vientos en contra que están sacudiendo el campo de los derechos humanos están empeorando; y fortalecer tu organización, si bien es vital, está lejos de ser suficiente. Nuestro ámbito está fragmentado. Está fuera del alcance de este artículo profundizar en la necesidad crítica de una solidaridad vigorizada y más fuerte

en ámbito de los derechos humanos, pero desde nuestro punto de vista, el poder que puede crearse a través de la solidaridad no solo mejora los resultados en contra de los opresores y violadores de derechos, sino que también fortalece las organizaciones y aumenta su resiliencia. Creemos que trabajar para crear fuerza y solidaridad es vital para sobrevivir a la tormenta.

## NOTAS

1 • “About,” Strength & Solidarity, 2022, visitado el 20 de diciembre de 2022, <http://strengthandsolidarity.org/about>.

2 • The Strength&Solidarity podcast, 2022, visitado el 20 de diciembre de 2022, <https://linktr.ee/strengthandsolidarity>.

3 • “Invitational Events,” Strength & Solidarity, 2022, visitado el 20 de diciembre de 2022, <https://strengthandsolidarity.org/engage/invitational-events/>.

4 • Ignacio Saiz, “Transition Take-aways: Five tips on how to leave well.” Strength & Solidarity, 26 de mayo de 2022, visitado el 20 de diciembre de 2022, [https://strengthandsolidarity.org/blog/transition-](https://strengthandsolidarity.org/blog/transition-take-aways-five-tips-on-how-to-leave-well/)

[take-aways-five-tips-on-how-to-leave-well/](#).

5 • La conferencia de Audre Lorde, *Las herramientas del amo nunca desmontarán la casa del amo*, ha resultado ser una de las lecturas más populares utilizadas en el Simposio, en parte porque sitúa discusiones sobre cómo y si la gente colabora bien firmemente alrededor del poder; quién lo tiene, quién depende del poder de otros y a quién le interesaría un verdadero cambio en las relaciones sociales.

6 • Ver, por ejemplo, “Leadership,” Trust Based Philanthropy Project, 2022, visitado el 20 de diciembre de 2022, <https://www.trustbasedphilanthropy.org/leadership>.



**AKWE AMOSU** – Nigeria/Inglaterra

Akwe Amosu es actualmente Directora de Programas en el Simposio sobre Fuerza y Solidaridad para los Derechos Humanos. Anteriormente, Akwe trabajó como Directora de Integración en Open Society Foundations (OSF), tras ocupar los cargos de Directora Regional para África y Directora de Incidencia en África. La carrera de Akwe Amosu abarca el periodismo, la incidencia y la filantropía.

Recibido en diciembre de 2022.

Original en inglés. Traducido por Sebastián Porrúa.



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