



## Resumen ejecutivo

# **EJERCICIO DE ANÁLISIS Y COMPRENSIÓN DE OXFAM DE UNA MUESTRA DE EVALUACIONES DE 2013-2014<sup>1</sup>**

### **1. Objetivo**

Este documento es un análisis de una muestra de evaluaciones realizadas entre enero de 2013 y octubre de 2014, de acuerdo con el requisito establecido en la Política de Evaluación de Programas de Oxfam. Este análisis constituye tanto un ejercicio de aprendizaje como de rendición de cuentas. Su objetivo es ayudar a Oxfam a identificar fortalezas/debilidades y extraer lecciones de nuestra labor programática, analizar cómo nuestros esfuerzos para mejorar nuestro diseño de programas están mejorando (o no) dicha labor y evaluar la calidad de las prácticas evaluadoras. Aunque este informe trata de equilibrar fortalezas y debilidades, su mayor impulso es el aprendizaje, por lo que principalmente se centra en todo aquello que necesita mejorarse o requiere acción. Este informe fue orientado para ser utilizado por audiencias internas de la organización; de acuerdo con los compromisos que tiene Oxfam con la rendición de cuentas, se les comparte públicamente.

### **2. Metodología**

De las más de 400 evaluaciones llevadas a cabo, y a pesar de sus reiterados esfuerzos por obtener copias, el secretariado solo ha tenido acceso a 207 documentos. Esto supone un grave problema de gestión del conocimiento. Ninguno de los afiliados fue capaz de proporcionar acceso a todas las evaluaciones que ellos mismos habían encargado. De los 207 documentos, solo 176 se consideraron aptos para este ejercicio de análisis. Cada una de estas evaluaciones se asignó a una categoría según su objetivo de cambio y 33 miembros del personal voluntarios, dos miembros del secretariado y dos asesores externos revisaron 127 evaluaciones. Cada evaluador analizó los resultados clave, recogió datos sobre la forma de trabajar de Oxfam (por ejemplo, sobre el valor añadido, la rendición de cuentas, la labor de influencia, la atención a los derechos de las mujeres, etc.) y valoró la calidad de la metodología utilizada.

Desde el pasado metanálisis del último plan estratégico, *Exigimos justicia*, tanto el número como la calidad de las evaluaciones ha mejorado de forma significativa. En términos generales, las evaluaciones son bastante sólidas, están escritas en un lenguaje accesible, y ofrecen recomendaciones útiles basadas en las evidencias recogidas. No obstante, la mayoría de las evaluaciones contiene ciertas carencias metodológicas, por lo que esta constituye un área de mejora.

### **3. Conclusiones clave: Lo que las evaluaciones nos dicen sobre la naturaleza de la labor programática de Oxfam**

Estas conclusiones se infieren a partir de las diferentes secciones sobre cada uno de los seis objetivos de cambio, donde es posible encontrar más información acerca de los logros y desafíos clave enmarcados en cada uno de ellos. También se presentan conclusiones relacionadas con la forma de trabajar de Oxfam con respecto a cada uno de ellos.

---

<sup>1</sup> *Ejercicio de análisis y comprensión de Oxfam de una muestra de evaluaciones de 2013-2014. Roper, Laura; Sánchez de Ocaña, Mónica; Smiaroski, Mary Sue y Rocha, Jasmin. Oxfam, febrero de 2015.*

**A. La labor programática está alineada en gran medida con las prioridades estratégicas identificadas en el plan estratégico.** Oxfam trabaja junto a otros actores para mejorar la capacidad de la ciudadanía para reclamar sus derechos y exigir a sus Gobiernos que rindan cuentas por la provisión de servicios básicos; desarrollar la capacidad de las organizaciones de la sociedad civil, especialmente de aquellas que defienden los derechos de las mujeres y de los productores, para ser más eficaces; mejorar la calidad de sus respuestas a emergencias y programas de reducción del riesgo de desastres, así como de los de otros actores; e incrementar la resiliencia y productividad de productores y productoras a pequeña escala. Se han dado notables progresos en algunas áreas y ciertos avances iniciales en otras. También se han extraído importantes lecciones sobre los desafíos que supone trabajar en cuestiones complejas con unos recursos limitados y en contextos politizados o restringidos. Sin embargo, el plan estratégico parece ser una base sólida para la toma de decisiones en cuanto a estrategia y dirección.

**B. Nuestra comprensión del enfoque basado en derechos y nuestra capacidad para llevarlo a la práctica han madurado.** Oxfam continúa brindando apoyo estratégico a las organizaciones de la sociedad civil para que los titulares de derechos puedan reclamarlos de forma más eficaz. Sin embargo, esta labor se complementa más a menudo con la colaboración con los titulares de las obligaciones, para que no sientan únicamente la presión de responder, sino también que tienen una mayor capacidad para hacerlo. Esto es evidente en todos los objetivos de cambio.

**C. Más influencia nivel de país, pero la *red mundial de influencia (WIN)* aún en progreso.** La labor de influencia está presente en la mayoría de los programas de distintas formas: desde las tradicionales campañas globales de Oxfam a iniciativas regionales vinculadas con reformas legales en el ámbito nacional; la formación de los titulares de obligaciones para facilitar un mejor acceso a la justicia y la promoción de los derechos de las mujeres; un mejor seguimiento de los presupuestos relacionados con servicios sociales básicos; una mayor capacidad de influencia en relación a las industrias extractivas; o esfuerzos para modelar "buenas" prácticas humanitarias con la esperanza de influir en otros a través del propio ejemplo. Una mayor labor de influencia a nivel de país ha supuesto una serie de importantes desafíos, entre otros enfrentarse a las políticas y estructuras de poder locales, la reducción del espacio político para las organizaciones de la sociedad civil (CSO, por sus siglas en inglés), cuestiones relacionadas con una reducida capacidad e ingresos de las autoridades gubernamentales o la incapacidad de realizar progresos a cualquier nivel de acción. Aunque tanto Oxfam como sus organizaciones socias han cosechado varios éxitos, la articulación de un modelo holístico que integre la labor de influencia desde el ámbito global al local, o viceversa, continúa siendo un desafío.

**D. Relevancia del enfoque de programa único (OPA): revisión en términos prácticos.** El enfoque de programa único (OPA, por sus siglas en inglés) se fundamenta en la premisa de que Oxfam tendrá un mayor impacto si vincula su labor en el ámbito del desarrollo a largo plazo con sus campañas y la acción humanitaria, así como con su labor para la reducción del riesgo de desastres. Los programas de reducción del riesgo de desastres son los que articulan más estrechamente este enfoque OPA (aunque no utilicen necesariamente esta terminología) puesto que generalmente combinan trabajo con las autoridades locales, estrategias para el desarrollo de la resiliencia de los medios de vida y la preparación ante posibles desastres. En términos generales, menos de un 15% de las evaluaciones mencionan el enfoque OPA, y las que lo hicieron lo entienden como proyectos de desarrollo con un cierto componente de influencia o como iniciativas de influencia que incluyen otras actividades como intercambios o formación. El OPA está incluido en los estándares de programa de Oxfam, por lo que esto merece una cierta reconsideración. Es posible que Oxfam esté perdiendo importantes sinergias u oportunidades.

**E. Progresos a la hora de situar los derechos de las mujeres "en el centro de toda nuestra labor", pero se necesita un mayor énfasis en todos los aspectos relacionados con los derechos de las mujeres en general.** En comparación con el análisis del plan estratégico anterior, existen evidencias que muestran un incremento significativo en la atención puesta en los derechos de las mujeres. Los programas enmarcados en el objetivo *Justicia de género* son los que mostraban explícitamente un mayor interés en promover diversos aspectos de los derechos de las mujeres y abordar las desigualdades y los desequilibrios de poder. En el marco de los otros objetivos de cambio, la labor relacionada con la promoción de los derechos de las mujeres tendía a centrarse en la participación de las mujeres, tratando de involucrar a un mayor número de beneficiarias y/o incrementando su participación en programas, comités u otras iniciativas públicas. Este enfoque tuvo bastante éxito en los programas enmarcados en *Sistemas alimentarios sostenibles*: en más de dos tercios de las evaluaciones analizadas se documentó un aumento de la participación de las mujeres y, en algunas de estas evaluaciones, se registraron mayores niveles de actuación, empoderamiento y/o beneficios económicos. La atención prestada a los derechos de las mujeres en el marco de otros objetivos de cambio fue mucho más desigual. Aunque los programas a menudo mostraban un cierto nivel de sensibilización en torno a esta cuestión, no fueron capaces de integrar la perspectiva de género en su totalidad en base a un análisis de género sólido. Muy pocas evaluaciones analizaron el nivel de empoderamiento de las mujeres en el seno del hogar y los hallazgos en este ámbito fueron desiguales. En resumen, parece haber una aceptación generalizada de la idea de situar los derechos de las mujeres en el centro de toda la labor de Oxfam, pero aún existen limitaciones y desafíos con respecto a qué significa esto en la práctica.

**F. Oxfam no maximiza todo su potencial para proporcionar un valor añadido.** Solo un tercio de las evaluaciones tuvieron en cuenta el valor añadido de Oxfam, bien de forma explícita o implícita. Este tipo de análisis debería incorporarse de forma más rutinaria en estas evaluaciones para así tener una base más sólida en la que fundamentar nuestras elecciones a medida que Oxfam adopta nuevos roles en nuestro proceso de cambio. En aquellas evaluaciones en las que esto se tuvo en cuenta, se reconoce ampliamente la experiencia y capacidad de Oxfam en las respuestas humanitarias y la labor de campaña e incidencia política. En muchos casos, las organizaciones socias y aliadas demandan una mayor colaboración de Oxfam en términos de aprendizaje por pares y oportunidades de intercambio, formación especializada, una coordinación más eficaz y/o un rol facilitador, y una mejor supervisión y apoyo durante la implementación del programa.

**G. La prevalencia del desarrollo de las capacidades en proyectos y programas financiados por Oxfam.** A la hora de revisar todas las evaluaciones, resultó evidente que el desarrollo de las capacidades es un componente de muchas estrategias programáticas pero, sin embargo, recibe muy poca atención en términos de evaluación. Esto puede garantizar una mayor atención puesto que actualmente no hay forma de valorar el grado de utilidad de las inversiones en el desarrollo de las capacidades.

### **Desafíos para lograr mayores avances**

Los siguientes desafíos surgieron un número suficiente de veces como para requerir una mayor reflexión y, en algunos casos, estudios o análisis adicionales:

- Discordancia entre la ambición y la capacidad: Esta discordancia fue evidente en varias evaluaciones y se debía a una combinación de objetivos demasiado ambiciosos, unos plazos poco realistas, la falta de recursos, un conocimiento deficiente de las dificultades que presentaba el contexto y la falta de capacidad de las organizaciones socias y de Oxfam. Esto se agravaba debido a problemas de inadecuación de la escala y la duración de la inversión.
- El "problema de traducción" en el que los cambios en un ámbito o nivel no se traducen necesariamente en cambios en otros ámbitos a niveles. Este problema es evidente en programas de

empoderamiento de las mujeres en los que estas pueden participar de forma más activa en la comunidad pero, sin embargo, carecer de un rol en la toma de decisiones en el hogar; en la planificación para la reducción del riesgo de desastres a nivel local, que a veces se ve limitada o socavada por la falta de apoyo a nivel municipal o provincial; o cuando se producen cambios en las actitudes de los hombres con respecto a la violencia contra las mujeres, pero escasos o ningún cambio en sus comportamientos.

- Atención desigual a la sostenibilidad que se manifiesta de diferentes formas como, por ejemplo, énfasis en el seguimiento de los presupuestos pero falta de atención a la generación de ingresos; estrategias inadecuadas para dejar recursos humanos operativos; falta de atención a la sostenibilidad económica de las organizaciones socias; y demasiados programas de medios de vida (especialmente en el marco del objetivo de cambio *Sistemas alimentarios sostenibles*) que no generan resultados económicos sólidos, menoscabando su viabilidad a largo plazo.
- Falta de atención a la rentabilidad (un problema que ya se identificó en el anterior ejercicio de comprensión y análisis) e incapacidad para juzgar el valor relativo de las inversiones realizadas en el marco de los programas y, mucho menos, en varios programas. En el contexto de la confederación, en la que los recursos económicos se reparten entre diferentes sistemas, este no es un problema de fácil solución. No obstante, dado el actual debate en torno a la eficacia de la ayuda y los continuos esfuerzos por incrementar la rentabilidad, Oxfam necesita abordar urgentemente este desafío.
- Pensamiento fragmentado e intercambio limitado entre los diferentes objetivos de cambio, que nos incapacita para realizar progresos en base a nuestras fortalezas y capitalizar nuestros activos y buenas prácticas como, por ejemplo, los sólidos análisis de género en el marco del objetivo *Justicia de género*, la normalización y rendición de cuentas en *Salvar vidas* y la experiencia adquirida trabajando en contextos políticos muy restrictivos y/o cuestiones controvertidas en *Derecho de las personas a ser escuchadas*.

#### **4. Oxfam está obteniendo resultados, pero ¿está teniendo impacto?**

Las evidencias recogidas muestran de forma plausible que las intervenciones de Oxfam están teniendo efecto, aunque quizás no siempre en la escala o el plazo previstos originalmente. Entre las diferentes cuestiones metodológicas en las que Oxfam debe seguir trabajando, algunas tienen implicaciones directas en si Oxfam será capaz de reivindicar que ha hecho progresos en el marco de sus objetivos de cambio para 2019. Estas son: 1) la falta continuada de líneas de base o información de "estado inicial" para la mayoría de los programas; 2) la incapacidad de documentar el alcance de los programas y si han llegado al público objetivo; 3) la tendencia de las evaluaciones a limitarse a los productos y resultados a corto plazo, así como la falta de contextualización de dichos resultados en una teoría de cambio clara o mediante la comparación de grupos; 4) evidencias irregulares o verificación independiente insuficiente; y 5) análisis muy limitado a nivel de personas en las comunidades u hogares que es donde Oxfam busca tener un impacto en última instancia.

#### **5. Conclusiones**

Parece que el plan estratégico proporciona una orientación adecuada para establecer prioridades de financiación, y las evaluaciones indican que Oxfam está invirtiendo en la mayoría de los compromisos incluidos en el plan. Oxfam continúa madurando como organización basada en los derechos, se ha fortalecido y ampliado sus esfuerzos de influencia a nivel de país, sigue desarrollando la capacidad de los actores de la sociedad civil para exigir a quienes ostentan el poder que rindan cuentas, y apoya cada vez más a estos para que desarrollen su capacidad de respuesta, y ha avanzado de forma significativa en la promoción de la participación de las mujeres, aunque aún debe trabajar más en igualdad de género. Las evidencias también apuntan a una serie de áreas en las que Oxfam podría contribuir potencialmente al sector con su labor programática basada en los conocimientos y/o que merecen mayor

exploración. Oxfam promueve un cambio sistémico y complejo en circunstancias difíciles y es de esta labor de la que surgen muchos de los desafíos a los que se enfrenta.

## 6. Recomendaciones

### A. Panorama general

- Puede ser oportuno comenzar a pensar en cómo se deberían formular los objetivos de cambio en el futuro. Por ejemplo, la amplitud del objetivo de cambio *Un reparto justo de los recursos naturales* es bastante problemática en términos de cómo hablar sobre la contribución de Oxfam a los resultados en este ámbito. Al mismo tiempo, los evaluadores identificaron un grado significativo de solapamiento entre los programas asignados a los diferentes objetivos de cambio, así como una falta de intercambio de ideas entre los distintos objetivos. Esto sugiere que existe un proceso de convergencia en marcha que aún no se refleja en cómo Oxfam habla o categoriza su trabajo, y que puede significar que Oxfam no está capitalizando totalmente las sinergias potenciales.
- El enfoque de programa único es un estándar clave y constituye un artículo de fe. Sin embargo, no parece haber sido aceptado en la práctica. Esto o bien no importa, o bien Oxfam está desempeñando su labor muy por debajo de las expectativas. En cualquier caso, merece la pena examinar esta cuestión.
- La capacidad de Oxfam para gestionar las relaciones externas, especialmente con las organizaciones socias, también parece desigual. Esto afecta a la calidad de los programas y, de forma potencial, a la marca Oxfam. Oxfam debería prestar más atención a cómo estas organizaciones experimentan la relación de asociación, proporcionar un valor añadido de forma más coherente e intencionada, y solicitar de forma más rutinaria una retroalimentación honesta a un espectro más amplio de partes interesadas en sus evaluaciones y a través de otros mecanismos.

### B. Programa

- Abordar una serie de problemas programáticos recurrentes (por ejemplo, el problema de "traducción", ir más allá de la participación de las mujeres a la hora de cambiar las relaciones de poder, etc.) y desarrollar estrategias explícitas para abordarlos (como resultado de este análisis, hemos visto que Oxfam puede realizar progresos cuando se lo propone). Un elemento clave de todo esto será aprender entre los diferentes objetivos de cambio (ver próxima sección).
- Como una organización comprometida a ser más que un mero financiador, Oxfam necesita colaborar de forma más coherente y pensar de forma más estratégica en torno a cada uno de los componentes del ciclo de programa (planificación, implementación, seguimiento y evaluación) e invertir tiempo, fondos y recursos humanos para cumplir con sus compromisos, especialmente para con las organizaciones socias más en riesgo o vulnerables o ante quienes participan en iniciativas colaborativas complejas o coaliciones.
- Seguir desarrollando la práctica de seguimiento y evaluación de forma más coherente y con mayor calidad. Se pueden aprender lecciones extraídas del objetivo de cambio *Salvar vidas* en relación con el desarrollo, adopción generalizada y aplicación de estándares e índices comunes.

## 7. Implicaciones de este ejercicio para una mayor rendición de cuentas, aprendizaje e impacto

Este informe no hace justicia al contenido y a las lecciones extraídas de las evaluaciones y lo que representan en términos del compromiso de Oxfam y de sus organizaciones socias para encontrar formas en las que hacer frente a cuestiones políticas y prácticas de gran complejidad en su trabajo diario. Uno de los valores añadidos de Oxfam es el conocimiento y queremos subrayar que Oxfam está infraexplotando de forma significativa una vasta fuente de conocimientos y experiencias. La capitalización de todo este conocimiento presenta un gran potencial para mejorar la calidad de los

programas y contribuir al sector de las ONG (internacionales) a través de evaluaciones en profundidad y entre programas y entre objetivos de cambio, así como mediante debates y ejercicios de aprendizaje entre pares con el respaldo de sólidas investigaciones. Entre los ejemplos se incluyen:

- Los programas enmarcados en el objetivo *Derecho de las personas a ser escuchadas* han adquirido una experiencia significativa en labores de incidencia política en contextos políticos restringidos que vale la pena compartir de forma más amplia. También aborda la cuestión de cómo garantizar que las victorias políticas se traduzcan en cambios en las vidas de las personas. Esta última es una cuestión que afecta a todos los objetivos de cambio y en la que se han realizado ciertos avances cuyo análisis resultaría muy útil.
- Muchos de los programas enmarcados en el objetivo *Justicia de género* utilizan un marco conceptual sofisticado que busca analizar las raíces de la diferencia de poder y de acceso a recursos entre hombres y mujeres y en base al cual los programas buscan promover un cambio transformador. Estos marcos pueden aplicarse no solo a las relaciones de género, sino también a otras características como la raza, la etnia, la orientación sexual o la clase, las cuales pueden ser fuente de discriminación. A medida que Oxfam amplía su trabajo en desigualdad, el trabajo realizado por el equipo de Justicia de Género puede resultar muy útil.
- En el marco de varios objetivos de cambio, Oxfam ha colaborado con las autoridades locales tanto para colaborar a fin de alcanzar objetivos comunes como para influir en futuras acciones (y, ciertamente, Oxfam Italia ha reflexionado extensamente sobre ello). Hay muchas cuestiones espinosas (financiación, capacidad, reemplazo de personal gubernamental, dinámicas políticas) que emergen en el curso de tales colaboraciones, y sería posible evitar o mitigar muchos problemas si se intercambiaran o compartiesen conocimientos más ampliamente acerca de esta cuestión.
- Existe ciertamente una sensibilización generalizada en torno a la cuestión de género en el marco de todos los objetivos de cambio, con iniciativas enfocadas a las mujeres o a promover su participación. Esto puede ser considerado un primer paso a la hora de situar los derechos de las mujeres en el centro de toda la labor de Oxfam, pero es también un punto en el que muchos programas se han estancado. Al mismo tiempo, cabe destacar algunos programas que han trabajado para conseguir un cambio transformador en el marco de *Sistemas alimentarios sostenibles*, *Salvar vidas*, etc. Un mayor aprendizaje en torno a los mecanismos y técnicas que posibilitan que el personal no experto en género aborde la inmensa tarea de desafiar las normas y prácticas culturales y políticas podría contribuir a integrar la perspectiva de género de forma generalizada.

Durante el mismo periodo que cubre este ejercicio, los compañeros y compañeras de MEL de toda la confederación han trabajado duro para establecer cimientos que nos permitan mejorar nuestras evaluaciones. Tal y como revela este ejercicio de análisis, el personal de Oxfam sigue enfrentándose a ciertos problemas fundamentales, como elaborar líneas de base, hacer un seguimiento eficaz de la implementación de los programas y proyectos, y la sobredependencia de metodologías puramente cualitativas o cuantitativas. El personal de MEL analizará este informe, y las evaluaciones a partir de las cuales se elaboró, para seguir mejorando nuestras prácticas. Con la ayuda del personal de MEL, trabajaremos en la metodología para, con el tiempo, centrarnos en realizar mejoras necesarias y cruciales. Tanto el potencial como la necesidad de convertirnos en una organización basada en el conocimiento constituyen nuestra mayor motivación.