



Rumi (23) hace todo a su alcance para asegurar que su hija pueda recibir una educación de buena calidad y vivir una buena vida. Foto: Vincent Best

EVALUACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO DE OXFAM 2013–2019: EN QUÉ ÁMBITOS ESTÁ OXFAM APORTANDO VALOR (O NO)

Resumen Ejecutivo

La evaluación del Plan Estratégico de Oxfam (Oxfam Strategic Plan, OSP) ha examinado evidencias de **los principales resultados logrados en todos los objetivos de cambio**, así como de la **eficacia de los enfoques que ha aplicado Oxfam** para conseguir un cambio social. El análisis concede especial atención a la forma en que Oxfam ha contribuido a generar un cambio transformador, atendiendo específicamente a los cambios en las relaciones de poder y en los discursos, y a la conexión o no de las iniciativas locales con cambios más sistémicos a nivel nacional o mundial.

Este informe presenta el análisis de todos los objetivos de cambio, centrándose en los enfoques dirigidos al cambio social y en las potenciales inversiones. Los enfoques que se han analizado son, entre otros: **(1) Influencia; (2) Situar los derechos de las mujeres en el centro de todo nuestro trabajo; (3) Ciudadanía activa; (4) Liderazgo de opinión; (5) Partenariados; (6) Impacto a gran escala; (7) Enfoque y teoría del cambio de los programas; y (8) Conocimiento y aprendizaje**. El conjunto de evidencias que fundamenta el análisis son los informes sobre los objetivos de cambio que, aunque no cubren todo el trabajo de Oxfam, recogen lo suficiente para que podamos ofrecer una perspectiva sistemática.

Influencia

Oxfam ha alcanzado importantes logros desde el ámbito de la influencia durante el OSP 2013-2019. Hemos ampliado nuestras tácticas, empezando por buscar aliados y aliadas inusuales. Esto ha incluido, por ejemplo, el involucramiento con actores interesados internacionales, el llamado a poblaciones en la diáspora y el establecimiento de relaciones con grupos académicos ('think tanks') y periodistas de investigación. Trabajar a diferentes niveles ha dado a Oxfam acceso a más información, más actores y más formas de influir para el cambio, por ejemplo, vinculando la reforma fiscal nacional con el trabajo en presupuestos públicos a nivel local, o negociando el acceso a datos para abogar por presupuestos con perspectiva de género. La organización cuenta con un nivel impresionante de acceso a gobiernos, y el diálogo constructivo vía canales internos está facilitando el cambio. Paralelamente, las raíces de Oxfam en las comunidades siguen siendo fundamentales para su credibilidad. No cabe duda de que las relaciones a largo plazo han ayudado a Oxfam a navegar el cierre de espacios civiles. Con miras al futuro, los equipos están invirtiendo sistemáticamente en trabajar para modificar los discursos, trasladando lo que antes era un esfuerzo mundial a los niveles regional y nacional.

Oxfam está obligada a reevaluar continuamente su repertorio de influencia acorde al cierre de espacios en sociedad civil. Para las estrategias de influencia, es fundamental contar con una **agenda de aprendizaje ágil**. Por su parte, para aprender a ser más ágiles en nuestro trabajo en coaliciones, alianzas, redes y movimientos, prestando atención a cómo y en qué circunstancias son eficaces, es preciso que Oxfam concrete lo que sabemos y hacemos bien en nuestro trabajo de influencia con otros, tanto como lo que no sabemos aún y necesitamos aprender e invertir en dicho aprendizaje.

Situar los derechos de las mujeres en el centro de todo lo que hacemos

Nuestras evidencias muestran que Oxfam puede implementar programas de calidad, e incluso transformadores, en tres áreas que denominamos 'stand-alone' o autónomo de justicia de género: Liderazgo transformador por los derechos de las mujeres, Empoderamiento económico de las mujeres y Eliminación de la violencia contra las mujeres y las niñas (eVAWG, por sus siglas en inglés). No obstante, es patente en las evidencias que Oxfam está **luchando para integrar la perspectiva de género** y para comprender y hacer operativo lo que significa poner los derechos de las mujeres en el centro de nuestro trabajo. Sin embargo, la integración de la perspectiva de género, que nos ayudaría a poner los derechos de las mujeres en el centro de **todo** lo que hacemos, y no solo en el trabajo autónomo en materia de género, no parece estar llegando a la altura del compromiso. Oxfam tiene capacidad para hacerlo mejor y aportar más valor. Por ejemplo, se ha identificado en la evaluación de eVAWG un punto de partida prometedor: asegurarse de que nuestros esfuerzos para alterar las normas sociales injustas en lo tocante al género se integran en nuestros proyectos en otros sectores (empoderamiento económico, educación, asistencia humanitaria, resiliencia, etc.).

Debemos comprender mejor lo que significa en la práctica la integración de la perspectiva de género y el hecho de situar los derechos de las mujeres en el centro de todo lo que hacemos. Debemos aprovechar la oportunidad de **aprender de otros y otras**: otras organizaciones, líderes en trabajo en justicia de género, ya han superado estos obstáculos.

Ciudadanía Activa

Oxfam y sus organizaciones socias han demostrado una creatividad considerable para abrir rendijas de espacio para sociedad civil, incluyendo en contextos restringidos, así como para preparar a la ciudadanía para ocuparlo. Varios proyectos han creado competencias en la juventud para interpelar a quienes ejercen el poder, y merece la pena destacar que, a cambio, han servido también para ampliar las competencias de ejecución de Oxfam. En nuestro conjunto de evidencias hay otros ejemplos que destacan cómo Oxfam y sus organizaciones socias han apoyado a las mujeres para avanzar en su interlocución con el gobierno *convirtiéndose* en gobierno. La colaboración de Oxfam con periodistas (mencionada más arriba) está movilizando a una ciudadanía informada que puede ocupar mejor los espacios de decisión, contribuyendo al ejercicio y exigencia de rendición de cuentas dirigida a los gobiernos.

Este enfoque también conlleva sus riesgos, pero de otra naturaleza: el riesgo de que la juventud se desilusione con organizaciones excesivamente formales y estructuradas como Oxfam, el riesgo de que la ciudadanía se canse de intentar que instituciones ilegítimas o no receptivas se comprometan. Además, nuestros evaluadores nos plantean que identifiquemos en qué difiere el ejercicio de la ciudadanía activa para las mujeres y que adaptemos nuestro apoyo de manera correspondiente.

En general, nuestras evidencias sugieren que sería bueno para Oxfam aprender más sobre cómo abordar estas cuestiones. Oxfam precisa *actualizar*

su comprensión de la “ciudadanía activa”, como estrategia o como fin en sí mismo. También muestran que Oxfam debería explorar de qué forma podía ser la ciudadanía activa una vía eficaz para transformar las dinámicas injustas de género. Dado que la ciudadanía activa es una parte integral de la teoría del cambio del OSP, estos retos se refieren a la parte más importante de nuestra relevancia en el mundo. Requieren que aprendamos **continuamente junto con otros** —nuestros evaluadores, organizaciones socias, la ciudadanía, las mujeres y la juventud— a seguir siendo relevantes.

Líder de Opinión

Los informes sobre los objetivos de cambio describen dos casos claros en que Oxfam ha fungido como líder de opinión en los últimos años: el trabajo de cuidados no remunerado que hacen las mujeres y la desigualdad. Hay un reconocimiento general de Oxfam como líder de opinión en dichos temas. Sin embargo, cabe señalar que esto se ha logrado a pesar de retos organizativos internos, y no gracias a una inversión coherente que los alimente.

Las evidencias muestran que, en ambos casos, Oxfam ha influido en la opinión y la práctica de actores que van desde el ámbito mundial (ONU, Banco Mundial, G7) hasta el local (organizaciones de defensa de los derechos de las mujeres), desde los gobiernos al sector privado y los investigadores (como IDS). No obstante, el universo en el que Oxfam busca influir es mucho mayor. Los y las *influencers* en las redes sociales, blogueros/as, líderes de opinión en los países en los que trabaja Oxfam: esos actores tienen acceso a todo un abanico de información e ideas sobre temas que interesan a Oxfam. Las evidencias muestran poca información sobre los intentos, fracasos o éxitos de Oxfam para ser considerada un líder de opinión (o actuar como seguidor de apoyo en materia de opinión) entre esos grupos. Además, dada su posición en la intersección entre teoría y práctica, Oxfam puede trabajar intencionalmente para desafiar las jerarquías tradicionales de aquellos cuyos conocimientos, ideas y soluciones se valoran en el mundo. Nuestro liderazgo de opinión (y nuestro apoyo siguiendo a otros líderes de opinión) debería ayudarnos no solo a que Oxfam marque el paso, sino también a traer al frente y poner de relieve los conocimientos del Sur global y de grupos tradicionalmente marginados.

A menudo es complicado saber en qué áreas de trabajo prometedoras invertir, o cuáles pasarán de ser prácticas excelentes a auténtico liderazgo de opinión. Una forma de atenuar la incertidumbre es **aprender tanto de los éxitos como de los fracasos**: de los casos en los que Oxfam ha logrado convertirse en un líder de opinión (tenemos algunos ejemplos) y de los que no lo ha logrado (sabemos poco), para que podamos realizar inversiones informadas en materia de liderazgo de opinión.

Partenariados

Uno de los pilares de la estrategia Oxfam 2020, el equilibrio mundial, aporta un compromiso y una visión renovada para el trabajo en partenariado. Por desgracia, los decepcionantes resultados de la encuesta independiente sobre partenariados, realizada por Keystone en un momento más temprano durante el OSP, no fueron contrarrestados por una encuesta reciente que examinó los partenariados con las organizaciones de derechos de las mujeres.

Sin embargo, las evidencias muestran que las prácticas de partenariado de Oxfam y algunas organizaciones socias han evolucionado. Es el caso por ejemplo de las alianzas entabladas con mujeres, tanto pertenecientes a organizaciones sociales como parlamentarias de todo el espectro político, con el fin de ampliar las oportunidades de cambio político, interpelando el sector privado a lo largo de la cadena de valor en un país particular. Anteriormente, Oxfam presionaba a las empresas privadas, sacando a la luz sus malas acciones e injusticias; ahora, en cambio, tiene las mismas probabilidades de generar soluciones con las empresas, junto con los grupos de la sociedad civil. Pese a todo, los evaluadores han valorado los avances como parciales, tímidos y/o frágiles. Hoy por hoy, los partenariados de Oxfam no deberían seguir limitándose a los mecanismos tradicionales de financiación, sino enriquecerse con fines establecidos conjuntamente y relaciones más equitativas. Tenemos que comprender y tratar a las **organizaciones socias como iguales y colaboradores en la creación y puesta en común de conocimientos y soluciones.**

Además, independientemente del sector o los actores concretos, cada vez es más necesario que Oxfam aborde los riesgos. Durante este OSP, en el trabajo de Oxfam ha estado siempre presente, amenazadora, la reacción violenta, desde el plano legal al físico, de la intimidación a la acción. Oxfam tiene la responsabilidad de abordar explícitamente los riesgos, y reconocer que, al igual que se comparte el riesgo, se deben compartir los debates y las decisiones al respecto.

Impacto a gran escala

Los objetivos que Oxfam se marcó en el OSP conllevan la ambición de lograr un impacto a gran escala. No obstante, no tenemos un marco de lo que significa gran escala (amplitud del ámbito de alcance a personas o profundidad del cambio sistémico) ni tampoco una guía sobre cuándo y cómo plantearse ampliar un modelo. Pero de las evidencias se desprenden dos lecciones: no podemos llegar a gran escala sin diseñarlo y planificarlo; no podemos tener impacto a gran escala solo con la ejecución, ni tampoco solo con la influencia. Nuestro punto flaco para tener impacto a gran escala parece ser el diseño y la planificación de la ejecución, de forma que los modelos y soluciones sean escalables. Por ejemplo, el programa R4 (una iniciativa de resiliencia rural) de Oxfam en Etiopía invirtió en un piloto para aprender de la prestación de servicios en el terreno: usó las evidencias resultantes en espacios de influencia públicos en los sectores privado y los sin fines de lucro. Desde la fase de diseño, el personal buscaba la integración del modelo R4 en las políticas y sistemas públicos; R4 fue absorbido más tarde por el Programa Etíope Red de Protección para Productores, que llegó a millones de agricultores y ganaderos pobres.

La forma en que Oxfam considera el impacto a gran escala en el próximo OSP, dando un paso atrás del pensamiento maniqueo (ejecución directa o influencia, la escala concebida como gran cantidad de personas o concebida como sistemas influidos), es la correcta, pues para tener éxito se precisan ambos factores. Una lección que ha costado aprender de las evidencias sobre el impacto a gran escala es que, si se deja a la serendipia no se logrará de manera uniforme y constante. Debemos planificar, ejecutar, escoger

organizaciones socias y seguir aprendiendo mientras tendemos hacia ello. En otras palabras, el impacto a gran escala requiere o bien la **aplicación de los conocimientos existentes** sobre qué y cómo ampliar, o bien un **enfoque de testeo y aprendizaje de nuevas soluciones**.

Enfoque de los programas y teoría del cambio

Nuestro conjunto de evidencias demuestra que, cuando ponemos en práctica nuestro enfoque de programas, tenemos éxito. Cuando invertimos en: investigación y análisis fiable del contexto; diálogo con una serie de actores; análisis de poder, riesgos y género; una teoría del cambio sólida pero dinámica; y una reflexión sobre el valor añadido de Oxfam, logramos resultados en el mundo y respondemos con sabiduría y agilidad a las oportunidades. Los ejemplos de programas son múltiples y procedentes de muchos contextos diferentes. No obstante, no siempre lo hacemos así de bien o de uniforme. El uso de teorías del cambio en Oxfam, por ejemplo, es variado y desigual. Algunos evaluadores lo califican de “inadecuado”.

Tras examinar tal planteamiento, lo primero que surge es una lección: debemos aprender a **poner a prueba y revisar continuamente nuestras teorías del cambio para cerrar nuestros ciclos de aprendizaje**. Invertir en mejorar nuestras teorías del cambio no es un ejercicio académico: mejores teorías del cambio conllevan mejores programas, que ayudan a Oxfam a recaudar más dinero, lo cual genera conocimientos que conducen a poder generar mejores teorías del cambio. Un elemento de la futura estrategia de Oxfam debe ser renovar el énfasis en las teorías del cambio y en nuestro enfoque general de los programas.

Conocimientos y aprendizaje

El OSP de Oxfam reconoce claramente que el conocimiento es un ingrediente que contribuye a lograr sus objetivos. Oxfam 2020 reconoce que el “conocimiento” es uno de los impulsores del proceso de cambio y uno de los pilares de nuestra visión.

En distintas partes de la confederación, Oxfam ha hecho copiosas inversiones para hacer realidad esa ambición de ser una organización basada en los conocimientos. Un evaluador ha señalado que los órganos de conocimiento están superando en ciertos aspectos lo que son las aportaciones de evaluaciones y estudios de caso “normales” en lo relativo a aprendizaje de la organización. Además, los informes sobre los objetivos de cambio ofrecen ejemplos de iniciativas de conocimientos y aprendizaje a nivel de programa, que van desde la investigación para fundamentar los programas, a las jornadas anuales de reflexión sobre el impacto con el personal y las organizaciones socias para la mejora de los programas, las revisiones en tiempo real de la respuesta humanitaria y los procesos de reflexión para enfrentarse a cuestiones como la forma de trabajar eficazmente con la juventud. También hay ejemplos en los que Oxfam trata de amplificar su impacto aplicando estrategias regionales o multi-país para aprender e innovar, o en los que una jornada de aprendizaje planificada cuidadosamente puede reunir a compañeras y compañeros de muchas regiones diferentes para tratar brechas de conocimientos que necesitan solución.

Menos evidente resulta cómo se difunden estas iniciativas y cómo se trasladan las lecciones a otras partes de Oxfam o a otros ámbitos externos, para añadir valor al trabajo de otros. Una organización basada en el conocimiento comprende que los conocimientos que genera forman parte de su valor añadido en el mundo, y genera en consonancia estrategias, planes e inversiones. No hay muchas evidencias de que Oxfam comprenda bien esta contribución.

Para avanzar, Oxfam debe asegurarse de que sus actividades de conocimientos y aprendizaje son más inclusivas: debemos apoyar más los centros de conocimientos (nodos, redes y otros) cuyas agendas e inversiones se decidan en el Sur global. A nivel individual, debemos ayudar más a que el personal de todos los lugares y partes de la confederación comprendan y valoren sus aportaciones al trabajo de conocimiento y aprendizaje de Oxfam. A nivel institucional, debemos salirnos de los muros de nuestra organización, empezando a aprender con las organizaciones socias y de ellas, a cuestionar el desequilibrio de valor otorgado a los conocimientos de según quién. Debemos asegurarnos de que nuestras posiciones y compromisos con el equilibrio mundial y la desestabilización de las relaciones tradicionales de poder Norte-Sur se apliquen también a nuestra agenda de conocimientos.

© Oxfam Internacional julio 2019

Este documento ha sido escrito por escrito por KIT (por sus siglas en Inglés), el equipo Knowledge for Impact, del Secretariado de Oxfam Internacional.

Para más información sobre los temas tratados en este documento, por favor póngase en contacto con marysue.smiaroski@oxfam.org.

Esta publicación está sujeta a *copyright* pero el texto puede ser utilizado libremente para la incidencia política y campañas, así como en el ámbito de la educación y de la investigación, siempre y cuando se indique la fuente de forma completa. El titular del *copyright* solicita que cualquier uso de su obra le sea comunicado con el objeto de evaluar su impacto. La reproducción del texto en otras circunstancias, o su uso en otras publicaciones, así como en traducciones o adaptaciones, podrá hacerse después de haber obtenido permiso y puede requerir el pago de una tasa. Debe ponerse en contacto con policyandpractice@oxfam.org.uk.

La información en esta publicación es correcta en el momento de enviarse a imprenta.

Publicado por Oxfam GB para Oxfam Internacional con ISBN 978-1-78748-455-9 en julio 2019. DOI: 10.21201/2019.4542
Oxfam GB, Oxfam House, John Smith Drive, Cowley, Oxford, OX4 2JY, Reino Unido.

OXFAM

Oxfam es una confederación internacional de 19 organizaciones que trabajan juntas en más de 90 países, como parte de un movimiento global a favor del cambio, para construir un futuro libre de la injusticia que supone la pobreza. Para más información, escribir a cualquiera de las organizaciones o ir a www.oxfam.org.