

# LA FUERZA DE LAS PERSONAS CONTRA LA POBREZA

Plan Estratégico de Oxfam 2013-2019



**OXFAM**



## ÍNDICE

### 1. PRÓLOGO

Prólogo	5
La visión de Oxfam	6
La fuerza de las personas contra la pobreza	7
Principios rectores de Oxfam	10

### 2. SEIS OBJETIVOS PARA CAMBIAR NUESTRO MUNDO

Introducción	13
Objetivo 1: El derecho de las personas a ser escuchadas: reivindicar el derecho a una vida digna	14
Objetivo 2: Promover la justicia de género	15
Objetivo 3: Salvar vidas, ahora y en el futuro	16
Objetivo 4: Sistemas alimentarios sostenibles	17
Objetivo 5: Un reparto justo de los recursos naturales	18
Objetivo 6: Financiación del desarrollo y servicios sociales básicos y universales	19

### 3. SEIS OBJETIVOS PARA CAMBIAR NUESTRA FORMA DE TRABAJAR

Introducción	22
Objetivo interno 1 : Una red mundial de influencia	23
Objetivo interno 2 : Calidad de los programas, seguimiento, evaluación y aprendizaje (MEL)	24
Objetivo interno 3 : Fortalecer la rendición de cuentas	25
Objetivo interno 4 : Invertir en las personas	26
Objetivo interno 5 : Eficacia y eficiencia económica	27
Objetivo interno 6 : Estrategia de ingresos	28

### 4. SEGUIMIENTO Y PRESUPUESTO

Medir el impacto de nuestro trabajo en las vidas de las personas que viven en la pobreza	30
Financiar nuestro objetivo de luchar contra la pobreza durante este período	30
Glosario de abreviaturas	31

# 1. PRÓLOGO



**Oxfam tiene una visión: 9.000 millones de personas convivirán de forma equitativa y libres de la injusticia de la pobreza en un planeta con recursos naturales suficientes para satisfacer sus necesidades.**

Hacer realidad esta visión implica abordar enormes y complejos retos en un mundo más inestable que nunca. En el año 2050 habrá 2.000 millones de personas más en el planeta y, aunque la desigualdad entre las personas ricas y las pobres aumenta (incluso dentro de los propios países), cada día despilfarramos preciosos recursos naturales.

Vivimos en un mundo en el que contamos con recursos, medios y conocimientos suficientes para solucionar estos problemas y, sin embargo, nuestros líderes no consiguen encontrar el coraje político necesario para abordarlos. La tragedia de la pobreza requiere que se dé una respuesta moral, práctica y rotunda para lograr hacer frente tanto a sus causas como a sus efectos en las vidas de las personas. Es necesario un cambio de rumbo urgente.

Los gobiernos nacionales y las organizaciones internacionales eluden cada vez más su responsabilidad a la hora de afrontar cuestiones de gran importancia, a menudo debido a su debilidad política, a la propia conveniencia o a poderosos intereses creados. Los cambios en las dinámicas de poder a nivel global están acrecentando la brecha entre los países ricos y los países pobres en cuestiones como el cambio climático o el comercio, de vital importancia para los países en desarrollo.

La terrible amenaza del cambio climático ya está teniendo efectos devastadores sin que hasta el momento se haya emprendido ninguna acción significativa al respecto. El incremento de los desastres meteorológicos y de la volatilidad de los precios de los alimentos como consecuencia del calentamiento global está provocando terribles daños y sufrimiento en las comunidades más vulnerables. Un acceso desigual a los recursos naturales, como la tierra, el agua o la energía, está haciendo aumentar la desigualdad y son las personas más pobres las más perjudicadas.

La indignación ante la falsedad y los abusos de las empresas que han provocado la crisis del sistema financiero mundial, así como ante la corrupción e irresponsabilidad de algunos gobiernos incapaces de proteger a las personas más vulnerables y que permiten que la injusticia se agrave, no deja de aumentar. El despilfarro del mundo rico, alimentado por una concesión imprudente de préstamos, ha tenido como consecuencia la implantación de medidas de austeridad en el ámbito global que, a su vez, generan grandes adversidades y tienen trágicas consecuencias de tipo social en muchas partes del mundo.

Los países en desarrollo se enfrentan a una disminución de la calidad y la cantidad de la ayuda al desarrollo de muchos países donantes. La reivindicación de un cambio se ha generalizado en todo el mundo y es especialmente entusiasta entre las personas jóvenes, quienes ven negado su derecho a un futuro digno tanto en los países ricos como en los pobres. Con tanto en juego, el mundo no puede permitirse seguir haciendo "más de lo mismo". Así, será necesaria la fuerza de las personas para encontrar una nueva forma más sostenible de luchar contra la pobreza.

Tenemos muchos motivos para la esperanza. El rechazo del viejo paradigma del crecimiento económico abre las puertas a importantes oportunidades para desarrollar nuevas ideas y enfoques en pro de un futuro justo y sostenible. Acabar con la pobreza extrema y la desigualdad está al alcance de esta generación. Para ello, será un factor clave contar con gobiernos más comprometidos socialmente, organismos internacionales más eficaces y empresas socialmente más responsables. Pero, sobre todo, será gracias a la capacidad de las propias personas para reclamar sus derechos básicos, invertir la tendencia de la desigualdad y crear sus propias soluciones como se logrará mejorar sus vidas.

Para conseguir la voluntad política necesaria para lograr un cambio a nivel local y mundial es esencial que las personas y las organizaciones trabajen juntas y se establezcan alianzas más allá de las barreras sociales, de los continentes y de las diferencias entre los países ricos y pobres. Nuestro objetivo será fomentar la redistribución de los recursos para lograr una mejor equidad en los ingresos y en las relaciones de poder a favor de las personas pobres. A esto se sumará la solidaridad de las personas concienciadas de los países ricos que trabajan para alcanzar un cambio en las políticas y las actitudes de sus gobiernos. El éxito emergerá del trabajo conjunto que vincula la acción local y nacional con el cambio en la esfera global. Resultará crucial para organizaciones de gran influencia, como Oxfam, hacer cuanto esté a su alcance para proteger el espacio político de los movimientos y organizaciones sociales; un espacio cada vez más amenazado en todo el mundo.

El Plan Estratégico de Oxfam hasta el año 2019 describe una visión en la que las comunidades locales y las voces de las mujeres, los hombres y las personas jóvenes son la clave del cambio. Son esas voces las que a través del diálogo, de la presión sobre los gobiernos y las empresas, y de programas que promuevan el desarrollo humano, la dignidad y el bienestar, conseguirán acabar con la discriminación, la exclusión y la injusticia de la pobreza. Son nuestra mayor esperanza.

## LA VISIÓN DE OXFAM

La visión de Oxfam es un mundo justo sin pobreza; un mundo en el que las personas puedan influir en las decisiones que afectan a sus vidas, disfrutar de sus derechos y asumir sus responsabilidades como ciudadanos y ciudadanas de pleno derecho, y en el que todos los seres humanos sean valorados y tratados con equidad.

El objetivo último de Oxfam es acabar con la injusticia de la pobreza.

En el año 2019, al final del periodo cubierto por el presente Plan, queremos ver consolidados los logros alcanzados durante la pasada década en la lucha contra la pobreza, medidos en términos de niveles de ingreso e igualdad. Las personas que una vez fueron pobres deberán disfrutar de un bienestar permanente, sin verse sumidas de nuevo en la pobreza. Los logros alcanzados en el marco de los Objetivos de Desarrollo del Milenio (y los objetivos post-2015) deberán ser a largo plazo e irreversibles.

La pobreza y la desigualdad se habrán visto reducidas a un ritmo acelerado en todos los países, entre ellos las economías emergentes (como China o la India), los países de ingresos bajos y los estados más frágiles, así como en los países de la OCDE, en los que la desigualdad hace peligrar el porvenir de las futuras generaciones. Esto significa que debemos encontrar la forma de llegar a las personas más pobres que viven en el límite de la supervivencia.

Nuestro objetivo es, también, reducir la pobreza de forma significativa entre las mujeres y otros colectivos excluidos. En todos los países la protección social debe ser la base de toda estrategia de lucha contra la pobreza.

No deben incrementarse los ingresos a costa del bienestar y de los derechos de las personas. Por ejemplo, no debe permitirse que las personas reciban mejores salarios pero se vean obligadas a trabajar 90 horas semanales en ambientes contaminados o como emigrantes sin derechos en un país extranjero.

La pobreza no puede reducirse a costa del futuro de la próxima generación, sino que se debe afrontar de forma sostenible y sin agravar el cambio climático.

## LA FUERZA DE LAS PERSONAS CONTRA LA POBREZA

Hoy en día 1.000 millones de los 7.000 millones de mujeres y hombres que habitan en el planeta viven en condiciones de extrema pobreza, y no tendría por qué ser así. En tan sólo una generación habrá 9.000 millones de personas en la Tierra. De los 2.000 millones de personas que nacerán en un futuro próximo, el 90% lo hará en condiciones de pobreza.

El reto de nuestra generación es encontrar la forma de cambiar estas estadísticas. Pero ¿cómo podemos reducir la pobreza extrema, garantizar los derechos de las personas y lograr el equilibrio entre los sistemas ecológicos que sustentan la vida y los sistemas económicos que sustentan la riqueza? La respuesta es, simplemente, justicia: mediante un uso justo de los recursos naturales, una economía global que reduzca la desigualdad y la no discriminación de las mujeres o de las minorías.

La contribución de Oxfam consiste en utilizar un enfoque integral para reducir la pobreza, haciendo frente a sus causas desde el ámbito local, nacional y global. Oxfam desarrolla una labor crítica salvando vidas en crisis humanitarias y promoviendo el desarrollo desde la base. Además, de forma simultánea, vinculamos las acciones locales con nuestra labor de campaña e incidencia política para impulsar políticas y prácticas que fomenten la justicia y el bienestar. No podríamos lograr una cosa sin la otra. Oxfam ha conseguido ser efectiva en su labor valiéndose de esta compleja red de esfuerzos y del trabajo conjunto con otras organizaciones (tanto a través del diálogo como de la protesta).

Nuestro enfoque ha cambiado a medida que hemos comprendido que nuestro verdadero objetivo debe ser acabar con la exclusión, la desigualdad y la injusticia, y no simplemente con la falta de ingresos. Las soluciones más efectivas pasan por que las personas reclamen su derecho a unos medios de vida y un trabajo dignos y luchen juntas para incrementar su nivel de vida y reducir su vulnerabilidad. Oxfam trabaja para hacer posible que las personas se conviertan en miembros integrados y respetados de la sociedad y de su vida económica. Para ello, trabajamos con las comunidades, ejercemos presión sobre gobiernos nacionales y hacemos campaña en la esfera internacional para cambiar la forma en la que las políticas de los países ricos generan y perpetúan la injusticia de la pobreza.

Existe una serie de prioridades que constituye la base de todo nuestro trabajo, que va del ámbito local al global.

Por medio de nuestra labor humanitaria, de programas y de campañas, Oxfam presta su apoyo a las personas para que reclamen y ejerzan sus derechos básicos: el derecho a la vida y a la seguridad, a unos medios de vida sostenibles y a disponer de servicios básicos, como la sanidad y la educación. Los derechos a ser escuchadas y a una identidad propia son también parte fundamental del bienestar humano. Estos derechos están recogidos de forma explícita en la Declaración Universal de Derechos Humanos de las Naciones Unidas, así como en otros tratados y acuerdos de relevancia.

En los próximos años continuaremos dando máxima prioridad al apoyo a las mujeres, desde todos los ámbitos, para que se conviertan en líderes y asuman papeles fundamentales en la sociedad y la economía. Las mujeres están demostrando su capacidad para liderar comunidades, gestionar empresas y hacer frente a la violencia y la opresión que las ha hecho víctimas del analfabetismo y la explotación en muchas partes del mundo.

Asimismo, es también parte fundamental de nuestra labor hacer campaña contra el cambio climático para evitar desastres naturales e impulsar la adaptación a las nuevas condiciones medioambientales. Queremos asegurarnos de que los países pobres no pagan las consecuencias de una contaminación de la que son responsables históricos los países ricos, quienes han disfrutado de un desarrollo basado en el carbono sin límite alguno. Esta es la base de nuestro trabajo en pro de un desarrollo y unos sistemas alimentarios sostenibles; de nuestra labor de incidencia política para lograr una mayor equidad entre las distintas partes del mundo y dentro de los propios países; de nuestra creencia en que un reparto justo de los escasos recursos naturales es vital para el futuro del planeta y de la humanidad.

Todo esto es la base de nuestro Plan Estratégico. Y, afortunadamente, hay motivos para el optimismo.

En las dos últimas décadas, 660 millones de personas han salido de la pobreza. El promedio de ingresos reales en los países en desarrollo se ha duplicado y la esperanza media de vida se ha prolongado cuatro años. Estamos comenzando a comprender qué se necesita para acabar con la pobreza en diversas y complejas circunstancias.

La inversión en la agricultura familiar, y especialmente en las mujeres agricultoras, puede suponer un gran avance en la lucha contra la pobreza. Hay mucho que aprender de las experiencias desarrolladas en Asia Oriental para reducir la pobreza a gran escala. Brasil ha demostrado que unos sistemas fiscales efectivos que contribuyan a financiar servicios públicos de calidad (como la sanidad o la educación) pueden contribuir a reducir la pobreza y la desigualdad. También se ha incrementado el número de gobiernos que han demostrado la importancia de contar con estructuras gubernamentales eficaces, sin las cuales resulta imposible abordar este problema. Algunos gobiernos de países en desarrollo están creando redes de protección social que contribuyen a proteger a la población más vulnerable y excluida; una medida vital para hacer frente a la desigualdad y la injusticia.

El desplazamiento del eje del poder mundial hacia Asia y otros países de renta media (en los que viven la mayor parte de las personas pobres del mundo) ofrece nuevas oportunidades para reducir la pobreza y la desigualdad. Esto también implica que algunos países como China o la India están comenzando a llevar a cabo programas de desarrollo en otras partes del mundo.

Personas de todas las partes del planeta comienzan a utilizar las comunicaciones digitales y a intercambiar información en tiempo real para ejercer, así, su derecho a ser escuchadas a través de un activismo inteligente, a menudo encabezado por jóvenes que se oponen a la tiranía política, a la irresponsabilidad de las empresas y al saqueo de los recursos del planeta.

En medio de un cambio tan enorme, Oxfam, como otras organizaciones del ámbito del desarrollo, necesita mantener la confianza de aquellas personas que le prestan apoyo, que participen en sus campañas, que contribuyen generosamente a financiar el trabajo de la organización y, sobre todo, que garantizan con su participación que Oxfam sea una organización verdaderamente independiente. Debemos continuar buscando enfoques innovadores, desarrollando nuevas fuentes de financiación, asegurándonos de que sacamos el máximo partido a nuestros recursos y promoviendo nuevas formas, más inclusivas, de participación.

Este Plan Estratégico establece las prioridades que, basadas en dichos avances, creemos contribuirán en mayor medida a reducir la injusticia de la pobreza para el año 2019, comenzando por lograr una mayor igualdad.

## “Igualdad” significa “derechos”

A pesar de los grandes progresos realizados en las últimas cuatro décadas en la lucha contra la pobreza, la desigualdad se está convirtiendo en un problema grave, tanto entre los distintos países como dentro de los mismos, sean éstos ricos o pobres. La desigualdad significa sobreabundancia para unas pocas personas e injusticia para muchas otras. Significa privar de sus derechos a millones de personas.

Las rentas medias de los países ricos son 70 veces más altas que las de los países con bajos ingresos. La redistribución del 10% de los ingresos de los países más ricos incrementaría la renta per cápita de los países pobres más de nueve veces.

La desigualdad incrementa la pobreza y vulnerabilidad de las personas pobres y debilita el crecimiento económico que permitiría acabar con esta injusticia. La exclusión y la discriminación sistemáticas dan lugar a graves problemas sociales, como el desempleo juvenil, y privan a las personas de su dignidad y de su derecho a ser escuchadas, lo que agrava la frustración social e incrementa las posibilidades de que se produzca un conflicto.

Una de las formas más graves y generalizadas de desigualdad es la discriminación contra las mujeres y las niñas. Dos tercios de las personas analfabetas del mundo son mujeres. Éstas realizan el 60% del trabajo a nivel global y, sin embargo, tan sólo perciben el 10% de los ingresos mundiales (Fuente: PNUD).

Además de facilitar que las mujeres y otros colectivos marginados tengan acceso a roles significativos en la sociedad y la economía, prestaremos especial atención a la justicia de género y al empoderamiento de las personas pobres para que sus voces sean escuchadas.

También defenderemos una protección social significativa que garantice que las necesidades más básicas de las personas sean satisfechas e impida la exclusión que perpetúa la más aguda de las pobreza. El acceso universal a servicios sociales básicos es un derecho. Además, hacer frente a la desigualdad y la pobreza también requiere una respuesta más efectiva a los movimientos migratorios que ésta última provoca.

Debemos invertir la tendencia creciente de la desigualdad.

## Hambre en un mundo de abundancia

La inestabilidad de los precios, de las condiciones meteorológicas y del acceso a los alimentos está teniendo efectos especialmente nocivos para las personas que viven en la pobreza. Generalmente, éstas carecen de las redes de protección social que protegen a las personas ante las crisis (como, por ejemplo, los seguros). A lo largo de la última década, personas que viven en situación de pobreza de todo el mundo se han enfrentado a múltiples y enormes adversidades. La crisis económica mundial provocada por el mundo rico ha tenido un impacto negativo sustancial tanto en los países ricos como en los pobres. La crisis mundial de los precios de los alimentos ha desencadenado protestas y disturbios en todo el mundo en desarrollo. Los efectos del cambio climático, que ha cuadruplicado el número de fenómenos meteorológicos extremos desde la década de los 80, están causando estragos en las comunidades más vulnerables de todo el mundo. La proporción de personas pobres en estados frágiles se ha duplicado.

Todo esto evidencia la importancia de contribuir a desarrollar la resiliencia de las personas que viven en un contexto tan volátil y de ayudarles a incrementar su capacidad para sostener sus propios medios de vida.

Gran parte de esta labor estará centrada directamente en la seguridad alimentaria. La agricultura a pequeña escala, a menudo gestionada por mujeres, es un modelo de probado éxito en muchos países. Las políticas y los derechos sobre la propiedad que contribuyen a frenar la adquisición especulativa de tierras destinadas a la producción de biocombustibles y a los mercados de carbono (acaparamiento de tierras) ayudarán a las personas a proteger y mantener su propia economía y el suministro de alimentos. Continuaremos impulsando el comercio justo y ejerciendo presión para que las empresas agroalimentarias actúen de forma responsable.

En un mundo en el que hay comida suficiente para alimentar a toda la población del planeta, es simplemente inaceptable que mil millones de personas se acuesten cada noche con hambre.



## Un reparto justo de los recursos

Las comunidades pobres deben competir con poderosos intereses por el control de los recursos naturales –como la tierra, el agua y la energía– de los que dependen para sobrevivir. Las mujeres y las niñas sufren a menudo y de forma desproporcionada las consecuencias de esta competición. Esta lucha por los recursos naturales enfrenta a países pobres y ricos, así como a intereses corporativos con las comunidades y las personas. El consumo global de estos recursos ya ha sobrepasado la capacidad de la Tierra para producirlos.

Además, el cambio climático afecta en mayor medida a los países pobres que a los ricos, responsables históricos de las emisiones de gases de efecto invernadero. Para los países pobres luchar contra el cambio climático es una cuestión de supervivencia y de defensa de su derecho al desarrollo, mientras que para los países ricos es una cuestión de estilo de vida y nivel de consumo. Esto es profundamente injusto.

También exigimos un reparto más equitativo de los recursos naturales. A modo de ejemplo, las industrias extractivas deben actuar con mayor transparencia y responsabilidad social y medioambiental. Esto implica un reparto justo de los ingresos con las comunidades locales y un pago justo de cánones e impuestos a los gobiernos nacionales.

También implica el desarrollo por parte de los gobiernos nacionales de políticas fiscales progresivas para hacer frente a las desigualdades y facilitar la redistribución de los ingresos, además de mayores esfuerzos en el ámbito internacional para afrontar la lacra de la corrupción que cuesta a los gobiernos y a las personas pobres gran parte de sus ingresos legítimos.

El desarrollo sostenible y la protección de unos escasos recursos naturales son elementos claves de la labor de Oxfam.

## Salvar vidas: un futuro mejor

Oxfam cuenta con una larga y reconocida experiencia en el ámbito de la ayuda humanitaria en respuesta a desastres naturales y conflictos. Como confederación que agrupa a distintas organizaciones internacionales estamos mejorando a la hora de coordinar nuestros esfuerzos y proporcionar agua, saneamiento, alimentos, refugio y seguridad, vitales en situaciones de emergencia. Uno de los objetivos de Oxfam para los próximos años es ayudar a las personas a resistir mejor ante futuras crisis e incrementar su resiliencia. Bien sea a través de medidas de adaptación a nuevas condiciones climáticas o de sistemas de respuesta ante emergencias locales, la preparación ante posibles desastres resulta crucial. Oxfam se centrará en defender el derecho de las personas a protegerse ante los desastres y a hacer frente a las situaciones de emergencia, garantizando que todos los sectores de la sociedad participan en la respuesta.

El enfoque que hemos utilizado en nuestra larga trayectoria a la hora de proporcionar servicios sociales básicos, como la sanidad o la educación, también está cambiando. Ahora nos centramos en impulsar soluciones gestionadas localmente. De nuevo, es clave que las personas conozcan y ejerzan sus derechos y vean por sí mismas cuáles son los enfoques que mejor responden a su contexto, bien sea rural o urbano. Como consecuencia de los importantes cambios demográficos de los que estamos siendo testigos, la respuesta humanitaria deberá hacer frente, cada vez más, a las necesidades de la población de las comunidades urbanas que, por primera vez, supera a la de las comunidades rurales.

Nuestra labor en el área de la resiliencia debe centrarse también en la creación de nuevas oportunidades para las personas jóvenes, cuyo futuro se ve amenazado por el fracaso de la actual generación de líderes a la hora de abordar el desempleo y otros problemas que afectan a sus vidas.

Un aspecto crucial del trabajo de Oxfam será encontrar nuevas formas de organización a nivel local para lograr una resiliencia duradera de las poblaciones más pobres ante futuras crisis.

## Acciones inmediatas

Tanto en los países ricos como en los países pobres, personas responsables, organizadas y activas a nivel político están comenzando a darse cuenta de su capacidad y fortaleza para enfrentarse a los intereses creados que perpetúan la injusticia de la pobreza. Queremos encontrar y promover enfoques innovadores para impulsar un movimiento por el cambio. Oxfam cree que las personas pobres que reclaman sus derechos y se hacen escuchar constituyen una importante fuente de esperanza para lograr un cambio real que las empodere. Esto requiere un gran esfuerzo por nuestra parte para establecer vínculos con movimientos sociales, sindicatos, comunidades virtuales, organizaciones religiosas, etc., ya se trate de organizaciones temporales o estables. A su vez, debemos involucrar a colectivos que no se hayan movido aún ante problemas relacionados con la pobreza y el desarrollo.

Nos uniremos a redes de ciudadanos, consumidores, productores, comunidades, etc. y movimientos sociales y organizaciones de la sociedad civil que reclaman un cambio por parte de los gobiernos, de las instituciones multilaterales, de las Naciones Unidas y del sector empresarial. Los incentivos políticos y empresariales estarán sujetos a las elecciones y decisiones que tomemos como consumidores. Ya sea llevando un estilo de vida ecológico, comprando productos de comercio justo o exigiendo el cambio desde la calle o mediante el voto, Oxfam trabajará junto a otros para hacer que el cambio sea posible.

Es fundamental intensificar nuestra relación con el sector privado, tanto con pequeñas y medianas empresas como con multinacionales, exigiéndoles un mayor esfuerzo e instándoles a colaborar más intensamente. Esto puede suponer tanto duros

desafíos como una amplia cooperación que permita lograr una mayor rendición de cuentas y transparencia por parte del sector privado, con mayores consecuencias para las empresas cuya mala conducta sea evidente. Asimismo, esta relación puede dar lugar a partenariados eficaces que faciliten un cambio innovador, con la participación del Estado, las empresas y la sociedad civil, quienes trabajarán juntos y rendirán cuentas mutuamente.

Oxfam reconoce el enorme y positivo impacto que puede tener un sector privado más comprometido socialmente en la lucha contra la pobreza. Sin embargo, aquellas empresas que anteponen los beneficios al bienestar de las personas y del planeta deben rendir cuentas por los daños causados a las comunidades pobres y vulnerables, así como al medio ambiente.

A través de este Plan Estratégico, Oxfam centrará sus esfuerzos en colaborar con empresas del sector financiero, agrícola y de la industria extractiva, así como en abordar cuestiones como los impuestos y la contribución del sector privado a la ayuda humanitaria.

No sólo las empresas deben rendir cuentas. También las ONG. Por ello, Oxfam trabajará para reforzar su propia legitimidad y la de otras ONG internacionales. Nuestro sector debe demostrar cada vez más la eficacia de los programas, así como la calidad y el impacto de las campañas.

Oxfam se toma muy en serio la gestión de los fondos que le han sido confiados tanto por la sociedad como por los gobiernos. Continuaremos mejorando nuestra rendición de cuentas ante todas las partes interesadas, las comunidades con las que trabajamos y nuestros colaboradores, tanto privados como institucionales. Gracias a los fundamentos recogidos en la Carta de Responsabilidad y Transparencia de las ONG Internacionales de 2006, demostraremos que cumplimos con las expectativas y confianza otorgadas por nuestros grupos de interés.

Toda la labor de Oxfam se basa en el trabajo conjunto de las personas, en la construcción de comunidades para el progreso, en ejercer presión e influencia, en el liderazgo informal y en la acción política.

## PRINCIPIOS RECTORES DE OXFAM

### Propósito

La misión y la labor de Oxfam se enmarcan en el compromiso de hacer efectivos cinco derechos fundamentales de las personas:

- el derecho a la vida y a la seguridad**
- el derecho a unos medios de vida sostenibles**
- el derecho a servicios sociales básicos**
- el derecho a ser escuchadas**
- el derecho a la propia identidad**

Estos derechos están recogidos en la Declaración Universal de Derechos Humanos de las Naciones Unidas, así como en otros tratados y acuerdos de relevancia, con la que Oxfam está profundamente comprometida.

### Objetivo

El objetivo de Oxfam es ayudar a encontrar soluciones duraderas a la injusticia de la pobreza.

Somos parte de un movimiento global que aboga por un cambio que empodere a las personas para crear un futuro seguro, justo y libre de pobreza.

### Teoría del cambio de Oxfam

En el centro de toda la labor que Oxfam desarrolla se encuentra una teoría del cambio que establece que la interacción entre una ciudadanía activa y unos gobiernos responsables y transparentes es fundamental para el desarrollo humano. El trabajo de Oxfam se centra primordialmente en el primero de estos dos componentes, la ciudadanía activa, desarrollando la capacidad organizativa de organizaciones de personas que viven en la pobreza, con un especial énfasis en el liderazgo de las mujeres y en el análisis de las actitudes y creencias en torno a los roles de género. Pero Oxfam también colabora de forma directa con los estados, por ejemplo, proporcionando capacitación para los funcionarios de los ámbitos locales. A menudo, Oxfam realiza su mayor contribución como agente mediador, estableciendo vínculos entre las organizaciones de la sociedad civil y los organismos gubernamentales (así como del sector privado), creando “zonas neutrales” en las que se pueden debatir los problemas y encontrar soluciones.

El desarrollo es una cuestión de poder y de su redistribución gradual entre quienes “tienen” y quienes “no tienen”. Esto afecta a las estructuras más enraizadas de la sociedad, de la política y de la economía. Por tanto, el punto de partida para Oxfam es “el análisis del poder”; comprender la actual distribución del poder entre los diferentes actores involucrados en el desarrollo y cómo éste afecta a la lucha a favor de un cambio: ¿Cuáles son los elementos motores del cambio? ¿Quiénes lo bloquean y se oponen al mismo? ¿Cuáles son las principales instituciones involucradas, tanto formales (como los ministerios) como informales (por

ejemplo, las costumbres y las creencias)? ¿Qué coaliciones o alianzas se pueden establecer para reforzar los elementos motores del cambio o superar el bloqueo?

Las respuestas varían en función del tema o del contexto (sistemas abiertos frente a sistemas cerrados, lo local frente a lo nacional), pero el análisis del poder es tan importante a la hora de cambiar actitudes y creencias en cuanto a problemas como la violencia contra las mujeres, como cambiar las prioridades de gasto o reclamar los derechos legales de las personas pobres. Las alianzas efectivas pueden ser horizontales, uniéndose a organizaciones similares (por ejemplo, de familias campesinas o de mujeres) o verticales, estableciendo vínculos entre organizaciones de la sociedad civil y empresas del sector privado, colectivos urbanos, filántropos de clase media, organismos gubernamentales u organizaciones de carácter religioso. Oxfam juega a menudo un papel crucial como agente convocante y mediador en estas últimas.

Una manera efectiva de construir dichas alianzas es generar una base sólida de evidencias que sirva de argumento para el cambio. Oxfam presta apoyo a una serie de diversas iniciativas de acceso a la información que proporcionan a la sociedad civil los datos necesarios para influir en las políticas de gasto público u otras cuestiones, así como para ampliar su propia capacidad para el desarrollo de investigaciones creíbles. Una de sus fortalezas es su capacidad para combinar el trabajo en programas (por ejemplo, testando nuevos enfoques) con su labor de investigación e incidencia política.

El cambio es a veces un proceso fluido y estable, pero a menudo se produce a partir de “momentos de inflexión” claves: oportunidades surgidas a raíz de elecciones, cambios de liderazgo, desastres naturales o conflictos. La teoría del cambio de Oxfam subraya la necesidad de mejorar su capacidad para identificar y responder en tales momentos. El cambio no es siempre pacífico y a menudo viene acompañado del conflicto social. Así pues, mejorar nuestra comprensión de las complejas y turbulentas dinámicas de cambio en las vidas de las personas que viven en la pobreza es una de las claves de este Plan Estratégico.

## Rol

De acuerdo con esta teoría del cambio, el rol de Oxfam es impulsar un cambio transformador como agente mediador y catalizador abriendo el espacio político; impulsando el desarrollo de capacidades y compartiendo conocimientos técnicos especializados; captando fondos y apoyo público; haciendo uso de nuestros propios recursos para multiplicar la financiación; proporcionando fondos estratégicos a organizaciones socias; y desarrollando una labor humanitaria que integra la respuesta de emergencia para salvar vidas y el desarrollo de la resiliencia. Nuestro enfoque es a la vez práctico y visionario.

Impulsar un cambio implica escuchar, mostrar solidaridad a través de las palabras y las acciones, prestar apoyo y colaborar con otras organizaciones sin imponer soluciones desde arriba y actuando de forma respetuosa. También puede significar expresar un punto de vista, si esto incrementa el impacto y amplía el espacio político y la voz de nuestras organizaciones socias y aliadas.

Un cambio transformador significa proyectar nuestra visión de justicia, equidad y derechos; una visión que se refleje en todos los países. Implica que las organizaciones socias y las comunidades con las que trabajamos adquieren un mayor poder, de forma equitativa e irreversible, para ejercer sus derechos con dignidad. Significa que las personas y las comunidades, en especial las mujeres y las niñas, adquieren una mayor confianza, capacidad y esperanza, en lugar de enfrentarse a la apatía y la exclusión.

Un cambio transformador es también un cambio estructural; un cambio de las políticas y prácticas de los gobiernos, las instituciones y las empresas para incrementar la igualdad y la inclusión, y para que las personas puedan salir de la pobreza.

# 2. SEIS OBJETIVOS PARA CAMBIAR NUESTRO MUNDO



## Introducción

**En el presente Plan Estratégico 2013-2019, Oxfam establece sus prioridades para los próximos seis años. Se trata de la estrategia que guiará la gestión de los recursos, las campañas, los programas y la captación de fondos de todos los afiliados de Oxfam, así como el funcionamiento de la confederación.**

Este Plan establece la agenda común de la confederación a partir de la cual los equipos de país y de programa seleccionarán aquellos enfoques y temas de trabajo que les permitan alcanzar el máximo impacto en su contexto específico.

Durante las últimas dos décadas, el crecimiento ha llevado a muchas grandes economías a convertirse en “países de renta media”. Así, el aumento de la desigualdad en la mayor parte del mundo ha provocado que la mayoría de las personas pobres viva ahora en países de renta media. Actualmente, hay más personas que viven con un salario diario inferior a 1,25 dólares en la India que en toda África subsahariana<sup>1</sup>.

Oxfam cree que todas las personas que viven en la pobreza tienen los mismos derechos y, por tanto, continuará trabajando para ayudarles a ejercerlos sin importar el país en el que vivan.

Para esto, Oxfam adoptará un enfoque diferente y destinará distintos recursos en función del tipo de país del que se trate (estados frágiles o países de bajos ingresos o renta media).

Oxfam continuará asignando el grueso de sus recursos a los estados más frágiles y con menos ingresos, donde la ayuda es más necesaria y donde muchas comunidades vulnerables se encuentran bajo la amenaza de desastres naturales o conflictos. En estos países la mayor parte de nuestro trabajo se basará en las capacidades operativas de Oxfam.

Además, Oxfam continuará trabajando en países de renta media (en especial, en los países BRICSAM), donde gran parte de nuestra labor se centrará en influir en otros actores para hacer frente a la pobreza y la injusticia, colaborando tanto con el sector público como con el privado, así como con otros interlocutores de la sociedad civil, con el fin de garantizar que las personas que viven en la pobreza tengan un acceso justo a los recursos disponibles. Otro de los objetivos del trabajo de Oxfam en los países de renta media será incrementar su capacidad para luchar contra la pobreza no sólo en los propios países sino, también, en el ámbito regional e internacional.

En este mundo multipolar en el que ahora vivimos, el trabajo que

Oxfam desarrolla en distintas áreas geográficas y la combinación de diversos enfoques son la base de su capacidad para establecer vínculos entre los ámbitos local, nacional, regional y global. Esta labor marca una importante diferencia en la vida de las personas pobres, a través del desarrollo de políticas, de la práctica y del aprendizaje compartido.

Oxfam utilizará diversos programas y aplicará diferentes enfoques (adecuados a los distintos contextos locales) con el objetivo de influir en 90-100 países de América Latina, África, la antigua Unión Soviética, Oriente Próximo, el sudeste asiático y el Pacífico, además de llevar a cabo acciones programáticas en los países de algunos de nuestros afiliados.

Finalmente, Oxfam se asegurará de que continúa haciendo un uso estratégico de sus recursos para influir sobre países, instituciones, procesos y foros clave en el ámbito regional, continental y global de gran peso en la lucha contra la pobreza y la desigualdad, y en pro de un desarrollo sostenible.

Las prioridades de Oxfam se reflejan en seis objetivos que nos guiarán a lo largo del periodo cubierto por el presente Plan Estratégico. El enfoque a aplicar para la consecución de cada uno de estos objetivos consiste en capacitar a las personas que viven en situación de pobreza para que conozcan y ejerzan sus derechos y utilicen todos los medios disponibles en este mundo “digitalizado” para influir, hacer sus propias reivindicaciones y encontrar sus propias soluciones para alcanzar una vida digna. En este contexto la fuerza catalizadora de las personas jóvenes es crucial. Además, empoderar a las mujeres será una prioridad en todo nuestro trabajo. Con este fin hemos establecido objetivos específicos (objetivos 1 y 2) para capacitar a las mujeres, así como a otros colectivos de activistas, e impulsar el cambio.

El Plan Estratégico describe nuestros seis objetivos para reducir la pobreza e impulsar la justicia. Asimismo, nos hemos fijado una serie de objetivos internos que guiarán la forma en la que trabajamos y hemos incluido una sección sobre el presupuesto que acompañará a este Plan, así como una serie de indicadores que nos permitirán verificar los progresos realizados.

1. Informe de Naciones Unidas sobre el Índice de Desarrollo Humano ajustado por la Desigualdad (IDH-D). En la India, 517 millones de personas viven con menos de 1,25 dólares al día.

## Objetivo 1: El derecho de las personas a ser escuchadas: reivindicar el derecho a una vida digna

**Las personas que viven en situación de pobreza y exclusión pueden tener un mayor control sobre sus vidas si ejercen su derecho a la participación política, a la libertad de expresión y asociación, y al acceso a la información y la justicia. Estas son las bases que fundamentan las creencias y el trabajo de Oxfam.**

Existen muchos ejemplos recientes que muestran que, en contextos de inestabilidad económica, desigualdad social y corrupción, cuando las personas ejercen sus derechos de diferentes formas –a menudo a través de movimientos de jóvenes o de mujeres– se produce un cambio social positivo, especialmente en países donde las instituciones políticas y corporativas son débiles. Sin embargo, en numerosas partes del mundo muchos de estos derechos están amenazados, siendo las mujeres, las personas jóvenes y sus organizaciones especialmente vulnerables.

Perseguiremos este objetivo en diferentes contextos y en países de todo el mundo, pero nos centraremos especialmente en proporcionar apoyo a las mujeres y a las personas jóvenes ya que, a menudo, la desigualdad derivada de los desequilibrios sociales de poder está ligada al género o la edad.

A través de este objetivo pretendemos establecer vínculos con las personas jóvenes, líderes de cambio, y proporcionarles apoyo en su lucha contra la pobreza y la injusticia.

Del mismo modo, pretendemos también implicar a quienes nos apoyan y al público en general, animándoles a ser conscientes de las consecuencias de sus elecciones personales, políticas y sociales (como, por ejemplo, comprar productos de comercio justo), a través de acciones solidarias con las personas que viven en situación de pobreza y exclusión, y de la colaboración con gobiernos y empresas.

Este objetivo se centra, además, en la pobreza en las zonas urbanas y pretende desarrollar la capacidad de las personas pobres de estas áreas para organizarse y reclamar sus derechos, un mejor gobierno e infraestructuras y servicios fundamentales. Las personas en situación de riesgo son quienes más deberían participar en la planificación de su futuro y de las medidas de adaptación a un entorno urbano en el que los desastres son cada vez más inevitables.

## Objetivos para 2019

Más personas que viven en situación de pobreza y exclusión:

- podrán hacer escuchar más su voz gracias a que conocerán y podrán ejercer mejor su derecho a organizarse, a la información, a la participación pública y a la igualdad ante la justicia.
- apreciarán una mayor sensibilidad de los gobiernos y del sector privado hacia sus problemas; y ejercerán una mayor influencia y se beneficiarán de las políticas y la legislación de los gobiernos sobre la distribución de recursos, así como de las políticas y prácticas del sector privado.
- se beneficiarán de gobiernos y de un sector privado cada vez más responsables y transparentes, gracias a su mayor capacidad para exigir transparencia, el cumplimiento de los compromisos a favor de las personas que viven en la pobreza y el respeto de los derechos de la ciudadanía y de la aplicación de la ley.

Y:

- más ciudadanos y ciudadanas contribuirán a acabar con la pobreza y la injusticia a través de sus elecciones como consumidores (por ejemplo, con la compra de productos de comercio justo), actuando en solidaridad con las personas que viven en situación de pobreza y de exclusión, e influyendo en gobiernos y empresas como parte de **una ciudadanía global activa**.

## Cómo lograr este objetivo

### Organización de la sociedad civil

- Organizarse para persuadir a los gobiernos para que eliminen leyes restrictivas que coartan los derechos políticos y civiles, y se comprometan y colaboren de forma constructiva con la sociedad civil.
- Reforzar la capacidad de las organizaciones de la sociedad civil para organizarse en torno a las prioridades de las personas que viven en situación de pobreza y exclusión (especialmente las mujeres y las personas jóvenes), tanto en zonas urbanas como rurales.
- Trabajar con organizaciones de jóvenes, indígenas y de mujeres, reconociendo y apoyando sus propias formas de expresión y organización.

### Acceso a la información y la tecnología

- Utilizar las políticas y leyes de divulgación para garantizar el derecho a la información y una mayor transparencia en relación con los ingresos, y conseguir unos gobiernos y empresas más transparentes.
- Impulsar el uso de las tecnologías de la información y las redes sociales para que la información sea más accesible y comprensible para las personas pobres y los grupos en situación de exclusión – especialmente mujeres y jóvenes– de forma que puedan generar y compartir sus propias ideas y opiniones.
- Potenciar el acceso a aquella información que las personas pobres necesitan para poder participar en los procesos de toma de decisiones y persistir ante situaciones de crisis, amenazas e incertidumbres (como información de alerta temprana, meteorológica o sobre los mercados).

#### **Decisión pública y espacios para la elaboración de políticas**

- Alentar a mujeres, jóvenes, indígenas y otros colectivos vulnerables a influir y participar en los procesos de toma de decisiones que afectan a sus vidas y a luchar por alcanzar puestos de liderazgo político.
- Promover herramientas y mecanismos de rendición de cuentas como, por ejemplo, un seguimiento participativo de los ingresos y gastos de los gobiernos para supervisar e influir en las decisiones de carácter público y garantizar que las personas pobres se benefician de los flujos de ingresos, como los derivados de la actividad de las industrias extractivas.
- Potenciar la participación ciudadana y la rendición de cuentas resulta de especial relevancia para el desarrollo de políticas de recaudación de impuestos e ingresos y, por tanto, está directamente relacionada con el objetivo de incrementar la financiación del desarrollo.

#### **Acceso a la justicia**

- Promover iniciativas para proporcionar asesoramiento y servicios jurídicos, así como para concienciar a las personas sobre sus derechos, que beneficien principalmente a las mujeres, habitualmente excluidas de los sistemas jurídicos tradicionales. Desarrollar estrategias legales para facilitar que la sociedad civil haga uso de las leyes para defender los derechos de las personas que viven en situación de pobreza y exclusión.

#### **Ciudadanía global**

- Alentar a las personas que nos apoyan a formar parte de una ciudadanía global activa a través de sus acciones y elecciones personales: como consumidores de energía y alimentos, con la adquisición de productos de comercio justo, como votantes que reclaman una mayor justicia social, ayuda, transparencia y rendición de cuentas, y a través de sus acciones como personas empleadas y empleadoras.
- Proporcionar apoyo a organizaciones de colectivos pobres y excluidos (especialmente organizaciones y redes de mujeres y jóvenes) para que establezcan vínculos con otras organizaciones y personas activistas, para compartir lecciones aprendidas y colaborar en campañas conjuntas con el fin de lograr una mayor participación y concienciación de las personas en relación con retos internacionales y políticas en favor de la lucha contra la pobreza.
- Prestar apoyo a las personas más vulnerables para que puedan participar en diálogos y procesos orientados a identificar y gestionar riesgos y combatir la incertidumbre.

#### **IMPACTO ESPERADO EN 2019**

**Más mujeres, jóvenes y otras personas que viven en situación de pobreza y exclusión podrán ejercer sus derechos civiles y políticos para influir en los procesos de toma de decisiones a través de una mayor colaboración con los organismos gubernamentales y exigiendo, a la vez, a gobiernos y empresas una mayor responsabilidad en la observancia del respeto de sus derechos.**

## **Objetivo 2: Promover la justicia de género**

**La discriminación sistemática de las mujeres y las niñas es a la vez causa y consecuencia de la desigualdad que genera la pobreza. Ésta puede verse incrementada por otros factores como la clase, la etnia, la edad, la religión u otros fundamentalismos. A menudo las mujeres que responden ante situaciones de emergencia, defienden sus derechos sobre los recursos naturales, hacen campaña contra los abusos sexuales y físicos o promueven la participación democrática sufren violencia física y psicológica.**

Nuestro objetivo es trabajar a partir de los grandes progresos realizados en los últimos años en la defensa y protección de los derechos de las mujeres. Es necesario mejorar la legislación y las políticas, pero no es suficiente. Nuestro objetivo es lograr un cambio generalizado y sostenible en las actitudes y creencias que determinan las relaciones de poder basadas en el género para promover los derechos de las mujeres y la justicia de género.

Hoy en día existe un reconocimiento más generalizado de la "importancia de invertir en las mujeres", pero esto no siempre se ha dado desde la perspectiva de la defensa de sus derechos. Algunos actores aplican este enfoque de manera demasiado instrumental, de forma que el apoyo a las mujeres no es sino un medio para lograr otros fines como, por ejemplo, mejorar la nutrición infantil, incrementar la producción agrícola o aumentar los ingresos familiares. Esto ha tenido un desafortunado efecto en la inversión de los donantes en programas centrados específicamente en promover los derechos de las mujeres. La visión de Oxfam va mucho más allá y sitúa sus derechos en el centro de toda nuestra labor.

Existen pruebas que evidencian que las mujeres que asumen el control y emprenden acciones colectivas se convierten, ellas mismas, en los más importantes agentes de cambio para lograr una mejora sostenible de los derechos de las mujeres. Durante los próximos años será más importante que nunca proporcionar apoyo a las mujeres para que desarrollen sus propios objetivos y estrategias de cambio, y creen las organizaciones y los movimientos necesarios para confirmar que la defensa de los derechos de las mujeres es la base para alcanzar todos los objetivos de desarrollo.

## Objetivos para 2019

Más mujeres que viven en situación de pobreza y exclusión:

- ocuparán puestos de poder e influencia claves en comunidades y organizaciones y proporcionarán un liderazgo transformador que favorezca la defensa de los derechos de las mujeres.
- tendrán garantizado un mayor acceso, posesión y control sobre recursos productivos, tanto individuales como colectivos.
- se beneficiarán de un cambio positivo en actitudes y creencias, así como de mejores legislaciones, normas y estándares que salvaguarden los derechos de las mujeres, entre ellos el derecho a que sus voces sean escuchadas y a vivir libres de violencia.
- tendrán un mejor acceso a servicios básicos, entre ellos aquellos relacionados con la violencia de género y sus derechos sexuales y reproductivos, que serán provistos de tal forma que contribuyan a impulsar el empoderamiento de las mujeres.

Y:

- más mujeres y hombres, organizaciones de la sociedad civil y del sector privado, y gobiernos participarán de forma activa en la defensa de los derechos y del liderazgo de las mujeres, así como en la lucha contra la violencia de género.

## Cómo lograr este objetivo

- Proporcionar apoyo clave a las organizaciones de defensa de los derechos de las mujeres (WRO, por sus siglas en inglés) para reforzar su capacidad organizativa y la sostenibilidad de movimientos nuevos o en desarrollo. Apoyaremos la creación de alianzas (especialmente, con organizaciones de la sociedad civil), el desarrollo de capacidades para llevar a cabo labores de incidencia política y campaña, el análisis de riesgos, el liderazgo transformador y el seguimiento de cambios complejos.
- Apoyar el acceso de las WRO a espacios que les permitan influir en aquellos actores responsables de la reforma e implementación de políticas y de incidencia política; en colaboración con las WRO, ejercer influencia de forma directa sobre los garantes de derechos en el ámbito nacional, regional e internacional; capacitar a los colectivos de mujeres que viven en situación de pobreza, exclusión o riesgo para que conozcan sus derechos, desarrollen su capacidad de liderazgo e influyan en la toma de decisiones; impulsar el aprendizaje entre organizaciones de mujeres y de la sociedad civil homólogas; promover la participación y el liderazgo de las mujeres productoras en las redes de comercio justo.
- Fomentar la investigación y el desarrollo de modelos de apoyo a supervivientes de violencia de género, así como las investigaciones y los programas piloto que reduzcan la carga de trabajo de las mujeres, y divulgar el trabajo que transforme las relaciones de género y fomente la capacidad de hombres y niños para promover los derechos de las mujeres y luchar contra la violencia de género.
- Promover la participación y el liderazgo transformador de las mujeres en todo el trabajo de Oxfam

## IMPACTO ESPERADO EN 2019

Más mujeres que viven en situación de pobreza y exclusión reclamarán y defenderán sus derechos a través de una mayor participación y liderazgo de las mujeres y sus organizaciones; y la violencia de género será mucho menos generalizada y aceptada en la sociedad.

## Objetivo 3: Salvar vidas, ahora y en el futuro

De acuerdo con el derecho internacional humanitario, la legislación internacional sobre refugiados y el derecho internacional en materia de derechos humanos, los estados y otros garantes de derechos tienen la obligación específica de proteger los derechos de las personas desplazadas y de aquellas que necesiten ayuda humanitaria o se encuentren en situación de riesgo como consecuencia de un conflicto, un desastre o una situación de inseguridad. Debido al incremento del número de personas en situación de vulnerabilidad (especialmente en las áreas urbanas), al aumento de la frecuencia y severidad de desastres relacionados con el clima y a la incapacidad de la comunidad internacional de promover la seguridad y el desarrollo en los estados más frágiles, la capacidad de los gobiernos y de la comunidad internacional para asumir sus responsabilidades es cada vez más cuestionada.

La brecha entre las necesidades de asistencia y protección de las mujeres, hombres, niñas y niños más pobres y marginados del mundo, y la capacidad de los gobiernos y de las organizaciones internacionales del ámbito humanitario (entre ellas las ONG internacionales, como Oxfam) para satisfacer dichas necesidades es cada vez mayor.

Ante este creciente desafío humanitario<sup>2</sup>, Oxfam se ha marcado un ambicioso reto: garantizar que se respeten los derechos de las personas más vulnerables del mundo. Esto incluye su derecho a la protección como población civil, tal y como recoge la legislación internacional. Trabajando cada vez más junto a otros actores, tanto gubernamentales como de la sociedad civil, mejoraremos de forma significativa la capacidad de Oxfam para prestar asistencia y protección a la hora de salvar vidas. Daremos ejemplo cambiando la forma en la que operamos y nos enfrentamos al creciente número de crisis. Para ello, influiremos en otros actores, especialmente en los gobiernos.

2 Para más información, consultar el informe de Oxfam *Crisis en un nuevo orden mundial: Un desafío para la acción humanitaria*: <http://www.oxfam.org/es/policy/crisis-nuevo-orden-mundial>



## Objetivos para 2019

- **Ayuda:** Para el año 2019, y gracias a la ayuda de la comunidad internacional y de las organizaciones humanitarias, las instituciones gubernamentales y de la sociedad civil de la mayoría de los países afectados o propensos a las crisis podrán y desearán proporcionar ayuda de calidad, imparcial e independiente a quienes la necesiten.
- **Resiliencia:** Para el año 2019, la resiliencia ante desastres y conflictos en países de elevado riesgo se verá reforzada a través de mejores sistemas de preparación y de reducción del riesgo ante posibles desastres, y del desarrollo de la capacidad de los grupos de la sociedad civil y de las comunidades, en especial de las mujeres, para gestionar las crisis y las amenazas y hacer frente a las causas que originan los conflictos.
- **Derechos y vulnerabilidad:** Para el año 2019, se contará con unos gobiernos, fuerzas de seguridad e instituciones internacionales/regionales más responsables y transparentes que garantizarán un mayor respeto de los derechos básicos de las personas afectadas por crisis. Además, se habrá logrado impulsar el desarrollo en los estados más frágiles.
- **Derechos de las mujeres:** Para el año 2019, las organizaciones humanitarias y los garantes de derechos reconocerán y responderán de forma adecuada ante el distinto impacto y las diferentes necesidades de los hombres y de las mujeres en situaciones de desastre y conflicto, lo que fomentará una mayor justicia de género y el respeto de los derechos de las mujeres en los países en situación de crisis.

## Cómo lograr este objetivo

- Responder de forma más efectiva a las crisis, tanto a través de la propia capacidad de Oxfam como, y cada vez más, de la de las comunidades y de otras organizaciones homólogas y locales.
- Incrementar nuestro trabajo en el ámbito de la reducción del riesgo de desastre (DRR, por sus siglas en inglés) e incrementar la resiliencia de las comunidades a partir de nuestra experiencia y de las lecciones extraídas de los programas existentes, en colaboración con la sociedad civil.
- Reforzar la capacidad institucional de los estados para responder a las crisis, trabajando en una serie de países seleccionados para promover un cambio transformador a nivel internacional.
- Influir y hacer campaña por el respeto de los derechos de las comunidades en riesgo o afectadas por conflictos o desastres, en los ámbitos local, nacional, regional y global.
- Prestar apoyo a las mujeres y a las organizaciones de mujeres en materia de reducción del riesgo de desastre y de preparación y respuesta ante emergencias, por medio de: la creación de partenariados, un desarrollo intensivo de las capacidades y facilitando que mujeres y hombres puedan expresar sus preocupaciones de forma segura y exigir que los garantes de derechos rindan cuentas.

## IMPACTO ESPERADO EN 2019

**Menos hombres, mujeres, niños y niñas morirán o sufrirán enfermedades, privaciones o falta de seguridad gracias a la reducción del impacto de los desastres naturales y del conflicto. Quienes se encuentren en situaciones de mayor riesgo ejercerán su derecho a satisfacer sus necesidades de agua potable, saneamiento y alimentación (así como otras necesidades básicas), a vivir libres de violencia y coacción, y a asumir el control de sus vidas con dignidad.**

## Objetivo 4: Sistemas alimentarios sostenibles

**Promover el derecho de las personas que viven en la pobreza a un medio de vida adecuado y sostenible ha sido la piedra angular del trabajo de Oxfam durante muchas décadas; ha inspirado y dado forma a nuestro trabajo en desarrollo rural, nuestro apoyo a la innovación agrícola y nuestras campañas de comercio con justicia a nivel internacional.**

Los complejos vínculos entre los alimentos, el agua, el comercio y la energía, combinados con la volatilidad de los precios y la creciente crisis ecológica, provocarán que durante la próxima década el sistema alimentario se encuentre bajo una presión sin precedentes. La agenda del desarrollo debe centrarse en el potencial de la agricultura familiar para alcanzar la prosperidad y reducir la pobreza y la desigualdad.

Durante la próxima década, los efectos del cambio climático perjudicarán especialmente a los productores a pequeña escala, a los agricultores de subsistencia y a las personas “sin tierra” de las áreas rurales y urbanas. La necesidad de incrementar la resiliencia está cambiando la forma en la que Oxfam se plantea su trabajo de desarrollo tanto en zonas rurales como urbanas. El cambio climático, el acaparamiento de tierras y otros problemas relacionados con la agricultura incluidos en nuestra campaña CRECE serán cuestiones claves en nuestra agenda de incidencia política durante el periodo que cubre este Plan Estratégico.

## Objetivos para 2019

- Más productores y productoras marginales y a pequeña escala incrementarán su producción de forma sostenible, se adaptarán al cambio climático y fortalecerán su resiliencia ante las crisis y las amenazas.
- Más mujeres rurales que viven en la pobreza habrán adquirido un mayor poder económico y podrán influir en las decisiones que les afectan.

- Más pequeños productores, tanto mujeres como hombres, podrán desarrollar unos medios de vida más resilientes, incrementar su seguridad alimentaria, participar en los mercados agrícolas y prosperar, como resultado de mejores políticas que promuevan la agricultura a pequeña escala.

### Cómo lograr este objetivo

- Promover sistemas de producción agrícola expandibles que permitan a familias agricultoras de subsistencia o productoras comerciales a pequeña escala, etc. incrementar de forma sostenible sus cosechas, su resiliencia y su capacidad de adaptación al cambio climático.
- Facilitar que las comunidades gestionen la tierra y los recursos hídricos de forma sostenible, y fortalecer los medios de vida de las personas en riesgo crónico de verse afectadas por una crisis en los países de prioridad 1<sup>3</sup>.
- Impulsar una mayor inversión en las mujeres agricultoras a pequeña escala, prestar apoyo a las organizaciones de campesinas y defender cambios positivos tanto en las políticas como en las creencias en torno al papel que las mujeres desempeñan.
- Influir en los estados para que atraigan inversiones y promuevan el desarrollo de los mercados domésticos, y estimular al sector privado para que desarrolle modelos de negocio inclusivos.
- Empoderar a quienes cultivan la tierra a pequeña escala para mejorar la regulación del comercio y para que participen e influyan en las cadenas de valor del comercio justo.
- Facilitar el desarrollo de modelos de financiación rural innovadores, así como de movimientos de consumidores y de comercio justo, especialmente en los países BRICSAM y en las principales ciudades del mundo.
- Influir en los gobiernos, las empresas y las organizaciones multilaterales para incrementar los flujos de fondos hacia la agricultura a pequeña escala y promover políticas que beneficien a las personas pobres a través de la redistribución de las inversiones y los servicios entre la producción a pequeña y gran escala.
- Impulsar políticas que fortalezcan la resiliencia por medio del análisis de riesgos, de la reducción de la volatilidad de los precios de los alimentos básicos y de una mayor protección social para las personas más vulnerables.
- Mejorar las políticas alimentarias de los donantes, sobre todo en estados frágiles

### IMPACTO ESPERADO EN 2019

Más personas que viven en situación de pobreza en entornos rurales disfrutarán de una mayor seguridad alimentaria, de mayores ingresos y de una mayor prosperidad y resiliencia gracias a sistemas alimentarios más equitativos y sostenibles.

## Objetivo 5: Un reparto justo de los recursos naturales

**La cada vez más intensa competición por el acceso y el control sobre los recursos naturales está ejerciendo una enorme presión sobre los medios de vida de las familias productoras a pequeña escala, trabajadores y trabajadoras agrícolas, comunidades indígenas y personas pobres de las zonas urbanas, colectivos ya de por sí frágiles. Las familias agricultoras a pequeña escala o de subsistencia más vulnerables se enfrentan a poderosos intereses por el control de la tierra y de los recursos y carecen de vías para mejorar sus medios de vida o encontrar otros alternativos. Las mujeres y las personas jóvenes en las zonas rurales y urbanas son quienes más sufren las consecuencias de estas tendencias.**

Esta presión sobre los recursos naturales ha provocado un crecimiento drástico de las áreas urbanas e incrementará la desigualdad. Sin embargo, también deja espacio a soluciones innovadoras. El objetivo de Oxfam es hacer frente a los poderosos intereses responsables de la exclusión económica y de la crisis medioambiental y, a la vez, empoderar a las familias productoras en situación de exclusión, a las comunidades, a los gobiernos y a las empresas comprometidas socialmente para que encuentren soluciones innovadoras y conseguir, así, un desarrollo económico inclusivo y sostenible.

Para lograr justicia social y de género también debemos centrar nuestra atención en las industrias extractivas de recursos naturales, en un reparto equitativo de los ingresos y en un trato justo a los trabajadores y trabajadoras, así como en la defensa de políticas que unan y no fragmenten a la sociedad.

### Objetivos para 2019

Más mujeres y hombres que viven en situación de pobreza y exclusión:

- podrán proteger y defender un acceso y control justo sobre la tierra, el agua y los recursos naturales.
- se beneficiarán de un debate más amplio en el ámbito nacional e internacional sobre políticas de desarrollo económico que vaya más allá de los indicadores convencionales (como el crecimiento del PIB) y esté centrado en lograr una prosperidad equitativa en un mundo de recursos limitados.

3 Se consideran países de "prioridad 1" (en el momento de la publicación de este Plan, 27 países) aquellos con un elevado riesgo de sufrir un desastre humanitario o conflicto, así como con una capacidad limitada para responder al impacto humanitario de dichos desastres.

Más mujeres y hombres de áreas urbanas vulnerables:

- obtendrán el derecho a los recursos que les proporcione un hábitat digno. La gobernabilidad de los recursos mejorará en diez países.
- reclamarán sus derechos a un empleo digno y a unos medios de vida sostenibles, como personas trabajadoras y emprendedoras.

## Cómo lograr este objetivo

- Hacer un seguimiento de las inversiones en la explotación de los recursos naturales y capacitar a las comunidades (entre ellas, a las poblaciones indígenas) para que preserven sus derechos a controlar el uso de sus tierras, del agua, la energía y los recursos naturales, además de su derecho a dar su consentimiento libre, previo e informado en las negociaciones con otras partes (por ejemplo, las empresas agroalimentarias y las industrias extractivas).
- Desarrollar las capacidades de las organizaciones socias con las que trabajamos en acciones de campaña, y contribuir a prevenir y mitigar los conflictos locales y transfronterizos por los recursos naturales.
- Proporcionar apoyo a las mujeres para que se beneficien de una gestión adecuada de los recursos naturales.
- Garantizar que los fondos destinados a la adaptación se emplean para el desarrollo de la capacidad de adaptación de las comunidades con mayor riesgo de sufrir las consecuencias del cambio climático.
- Proporcionar apoyo a los habitantes de las zonas urbanas que vivan en situación de pobreza para encontrar soluciones y conseguir el reconocimiento de sus derechos a unos recursos naturales adecuados, a una vivienda, al agua y el saneamiento (WASH) y a adaptarse a los efectos del cambio climático.
- Proporcionar apoyo a los trabajadores y trabajadoras de las zonas urbanas, a las cooperativas y a las personas emprendedoras para que trabajen junto a otros actores, incluyendo el movimiento del comercio justo, para mejorar sus medios de vida.

### Incidencia política a nivel internacional

- Llevar las voces de las comunidades pobres y vulnerables a los debates sobre el desarrollo y la prosperidad, dando prioridad a un “desarrollo verde y justo” y dentro de los límites planetarios y sociales.
- Concienciar sobre el papel no remunerado de las mujeres en la economía de los cuidados como un factor clave de la desigualdad e influir en las políticas nacionales y corporativas.
- Establecer alianzas con colectivos de los países de ingresos altos y medios para que estos exijan a sus gobiernos que reduzcan su consumo excesivo de recursos, al tiempo que protegen a los consumidores de ingresos bajos.
- Defender un proceso a nivel internacional para lograr la mitigación del cambio climático y alcanzar un acuerdo para la reducción absoluta de las emisiones de carbono por parte de los países de ingresos altos y medios.

- Influir en el sector privado para que reconozca su responsabilidad y contribuya a un desarrollo más sostenible e inclusivo, destacando las voces de las empresas más comprometidas y a favor de un cambio.
- Lograr el compromiso de los gobiernos y de las empresas para impulsar la resiliencia de las personas que viven en la pobreza mediante iniciativas para una mejor distribución del riesgo que incluyan políticas y prácticas para la mitigación de riesgos y la protección social.

### IMPACTO ESPERADO EN 2019

**Las personas en mayor situación de exclusión del mundo habrán logrado una mayor prosperidad y resiliencia a pesar de la creciente competencia por la tierra, el agua, los alimentos y las fuentes de energía, y de la amenaza del clima.**

## Objetivo 6: Financiación del desarrollo y servicios sociales básicos y universales

**En un contexto internacional de austeridad y de disminución de los flujos de ayuda es fundamental movilizar fondos nacionales e internacionales adicionales para reducir la pobreza e impulsar el desarrollo sostenible. Los impuestos son un componente clave del contrato social entre el Estado y la ciudadanía. Permiten la provisión de servicios sociales básicos y universales (como atención sanitaria, educación, acceso a agua salubre, energía, gestión del riesgo de desastres, etc., que son derechos básicos de la ciudadanía), así como hacer frente a la desigualdad proporcionando recursos de forma indirecta a las personas más pobres de las comunidades, lo que las empodera.**

El trabajo de Oxfam se guía por el “acceso universal y equitativo a una educación de calidad” y el “acceso de todas las personas a la atención primaria de la salud”, incluidos en la Declaración de Copenhague. Esto significa que garantizar un acceso universal a servicios sociales básicos es tan importante como financiar estos servicios.

La falta de acceso y la mala calidad de los servicios educativos y sanitarios tienen consecuencias especialmente graves en las mujeres y las niñas. Ante la ausencia de unos sistemas adecuados y del respeto de sus derechos, muchos padres obligan a sus hijas a abandonar la escuela. Asimismo, los miembros femeninos de los hogares son, a menudo, los últimos en recibir asistencia sanitaria.

La sociedad civil puede jugar un papel importante e influir en las políticas fiscales y económicas, así como en la cooperación fiscal a nivel internacional, para prevenir el “clientelismo” político y los sistemas fiscales injustos. Los sistemas financieros más robustos deben incluir el análisis público tanto de las fuentes de ingresos como de la orientación del gasto y una contabilidad totalmente transparente. Se debe prestar especial atención al papel que juegan los estados, las organizaciones internacionales (FMI, G20, etc.), los medios de comunicación y el sector privado, además de sensibilizar a las personas para que, así, todo el mundo pueda contribuir a lograr un cambio. La financiación del desarrollo tiene importantes implicaciones en el ámbito de la gobernabilidad, por lo que está directamente vinculado con las metas y estrategias descritas en el primer objetivo *El derecho de las personas a ser escuchadas* (Ciudadanía activa).

Incluso si los países poseen abundantes ingresos nacionales, recursos naturales, generosos donantes o inversiones extranjeras, a menudo estos flujos de ingresos no logran reducir la pobreza. Algunas de las cuestiones que más preocupan a Oxfam son la falta de voluntad política de las élites nacionales a la hora de gestionar los recursos en beneficio de su propio país (por ejemplo, atajando la corrupción); la falta de escrutinio público sobre las inversiones extranjeras que pueden beneficiar al inversor a costa de la ciudadanía; que los donantes den prioridad a sus propios objetivos a corto plazo frente a una agenda de desarrollo a largo plazo; o que las comunidades locales y la sociedad civil carezcan de influencia suficiente para demandar responsabilidad social y transparencia en el uso de los recursos estatales.

## Objetivos para 2019

- Los flujos financieros de fuentes tradicionales y no tradicionales destinados a la asistencia humanitaria, la reducción de la pobreza y el desarrollo sostenible se habrán incrementado de forma significativa.
- Más personas que viven en la pobreza y la exclusión se beneficiarán de un aumento de los ingresos gubernamentales procedentes de la recaudación de impuestos y de la ayuda, así como de una mayor y más transparente rendición de cuentas sobre el gasto de los fondos destinados a la lucha contra la pobreza por parte de gobiernos, empresas e instituciones internacionales.
- Un mayor acceso a servicios sanitarios y educativos públicos, de calidad y gratuitos (que incluyan la provisión de medicamentos asequibles y servicios de salud sexual y reproductiva) para las personas más pobres y excluidas del mundo (incluidas mujeres y niñas). Esto se habrá logrado mediante un cambio en las políticas y prácticas de gobiernos, instituciones y empresas, y gracias a la labor de incidencia de la ciudadanía y la sociedad civil para disponer de planes sanitarios y educativos exhaustivos financiados con fondos públicos nacionales.
- Financiación suficiente y estable para servicios sanitarios y educativos públicos, proporcionada por el Gobierno gracias a un aumento de la calidad y la cantidad de los fondos destinados al desarrollo, parte de los cuales estarán específicamente destinados a estas dos áreas, salud y educación.

- Mejorar el tejido social y democrático en el ámbito nacional reduciendo la desigualdad en el acceso y la calidad de los servicios públicos.

## Cómo lograr este objetivo

- Defender nuevas formas de financiación del desarrollo y de la lucha contra la pobreza a nivel global y persuadir a los organismos donantes para que exijan a los gobiernos una mayor rendición de cuentas ante la sociedad civil.
- Invertir en el trabajo en justicia fiscal y movilización de recursos domésticos, y defender políticas fiscales más justas y a favor de quienes viven en la pobreza.
- Colaborar con las comunidades y la sociedad civil para hacer un seguimiento y control de la financiación pública y lograr unos procesos de formulación de políticas comprometidos con la lucha contra la pobreza.
- Influir en las instituciones financieras internacionales (IFI) para impulsar la transparencia en el ámbito público, medidas anti-corrupción y la participación de la ciudadanía de los flujos y transacciones económicos de las IFI, y permitir que las personas se beneficien de los flujos de ingresos de las industrias extractivas.
- Mantener los servicios de calidad como un elemento crucial de la agenda del desarrollo, definiéndolos como un derecho; rechazar aquellas políticas que promuevan la desigualdad sistémica.
- Proporcionar apoyo a la sociedad civil para que exija a sus gobiernos que rindan cuentas respecto a la provisión de servicios de calidad y de uso gratuito, y garanticen el acceso de mujeres, niñas y otros colectivos marginados.
- Hacer campaña a favor de los servicios sanitarios (que incluyan servicios de salud sexual y reproductiva) y educativos, y proporcionar apoyo a las organizaciones que trabajan junto a los gobiernos para encontrar formas innovadoras de llegar hasta las mujeres y las niñas.
- Influir en los organismos donantes para que presten un mayor apoyo al desarrollo impulsado por las comunidades otorgándoles una mayor capacidad de control.

## IMPACTO ESPERADO EN 2019

**Habrà una mayor calidad y cantidad de flujos financieros destinados a combatir la pobreza y la desigualdad y a empoderar a la ciudadanía, especialmente a las mujeres, para que ésta exija a gobiernos, donantes y al sector privado que rindan cuentas acerca de cómo se recaudan y se invierten los fondos públicos.**

**Más mujeres, hombres, niñas y niños ejercerán su derecho a servicios sanitarios y educativos universales y de calidad, convirtiéndose en miembros activos de sus comunidades y fortaleciendo el tejido económico, social y democrático de las sociedades.**

# 3. SEIS OBJETIVOS PARA CAMBIAR NUESTRA FORMA DE TRABAJAR



## Introducción

**La necesidad de un cambio a nivel global nunca ha sido mayor y ahora la posibilidad de lograrlo es cada vez más tangible. Para poder jugar un papel eficaz en el movimiento global por el cambio, Oxfam necesita cambiar de acuerdo a su experiencia y evolucionar con rapidez.**

Las comunidades con las que trabajamos en el ámbito local y nuestras organizaciones socias y aliadas nos indican dónde nuestro trabajo puede aportar un valor añadido a sus esfuerzos: nuestra capacidad de conectar lo local con lo global. A medida que las relaciones de poder entre los gobiernos, las grandes empresas, la sociedad civil y otros actores cambian, la capacidad de Oxfam para convocar y establecer vínculos es cada vez más importante y valorada.

Esta capacidad se basa, en gran medida, en nuestro enfoque integral hacia soluciones prácticas para el desarrollo, la elevada calidad de nuestras respuestas humanitarias y nuestra enérgica labor de incidencia política basada en las evidencias recogidas en nuestro trabajo cotidiano. Así, proporcionamos letrinas en respuesta a terribles desastres a la vez que elaboramos informes cuidadosamente razonados y bien valorados sobre el futuro del desarrollo. No podríamos hacer lo uno sin lo otro, aunque algunos lo intenten.

Los objetivos definidos en la primera parte de este Plan tienen importantes implicaciones en nuestra forma de trabajar, tanto para los afiliados individuales como para el conjunto de la confederación. Nuestros programas, el uso que hacemos de las lecciones aprendidas, nuestras habilidades para trabajar con diferentes actores, la elaboración de nuestras políticas, cómo recaudamos e invertimos nuestros ingresos y cómo rendimos cuentas... Todo ello debe adaptarse a los desafíos que presenta este próximo periodo, hasta el 2019.

Este es el quinto Plan Estratégico desde que Oxfam Internacional se creó en 1995. Cada plan ha hecho crecer nuestra ambición por el cambio. El contenido de este nuevo Plan es rotundo y requiere un cambio drástico en nuestra forma de trabajar. Será el primer Plan de Oxfam en referirse a todas las actividades de todos los afiliados como a las de "un solo Oxfam". Se basa en el trabajo que hemos realizado y en las lecciones aprendidas a partir de nuestras campañas conjuntas, de la labor de respuesta humanitaria y del desarrollo de una nueva identidad de marca global y de la Estructura de Gestión Única (SMS, por sus siglas en inglés). Además, este Plan aglutina todos los programas de país bajo una sola estrategia, una sola estructura de gestión y una sola voz.

La *red mundial de influencia* que proponemos busca integrar con mayor intensidad nuestra agenda dentro de un movimiento global por el cambio más amplio. Es una forma de expresar el rol facilitador de Oxfam descrito al principio del Plan. Marca una tendencia orientada a trabajar más en influir sobre las autoridades y sobre quienes ostentan el poder y menos en la provisión de servicios (de los cuales dichos garantes de derechos son responsables).

Nuevos enfoques implican nuevas destrezas; el objetivo de invertir en las personas resultará clave para llevar a cabo el Plan. Nuestra mayor fortaleza es la experiencia tan diversa y valiosa de nuestro personal, de nuestro voluntariado y de los miembros de nuestros órganos de gobierno. Desarrollaremos unos conocimientos, una cultura y unas formas de trabajar comunes que faciliten al personal moverse dentro de Oxfam y trabajar juntos de forma eficaz a través de redes horizontales.

Para lograr un mayor impacto es fundamental mejorar la calidad de los programas mediante el seguimiento, la evaluación y el aprendizaje (MEL, por sus siglas en inglés). Esto es esencial para nuestra estrategia, pero también implica superar barreras dentro y entre afiliados. Así, utilizaremos el seguimiento, la evaluación y el aprendizaje para identificar los enfoques más transformadores en los que basar nuestra labor y aprender de las mejores prácticas de los afiliados.

La rendición de cuentas está estrechamente relacionada con la calidad de los programas y fundamenta nuestro trabajo en la honestidad y en ganar y mantener la confianza de las comunidades, los donantes, las personas que colaboran en nuestras campañas y otros grupos de interés. Fortalecer nuestra cultura de rendición de cuentas y transparencia es esencial para superar el reto de la eficacia del desarrollo, mantener la confianza de la que disfrutamos como administradores de fondos y rendir cuentas mutuamente como afiliados individuales que trabajan de forma colectiva para poner en práctica este Plan.

Los progresos realizados con respecto a la nueva identidad de marca global de Oxfam y la Estructura de Gestión Única han incrementado la demanda y la importancia de una colaboración aún más estrecha en el ámbito de la tecnología de la información, las finanzas, los recursos humanos y los asuntos legales. El objetivo de eficacia y eficiencia económica regirá los cambios necesarios para satisfacer esta necesidad.

Gracias a la Estructura de Gestión Única hemos aprendido que somos capaces de recaudar más fondos juntos que por separado. En este Plan incluiremos por primera vez el objetivo de incrementar los ingresos de forma conjunta, en lugar de cada afiliado por separado. Este objetivo también reconoce la necesidad de captar nuevos ingresos, de nuevas formas y a partir de nuevas fuentes.

Alcanzar estos seis objetivos internos contribuirá a transformar Oxfam y a evolucionar de una colaboración *ad hoc* a ser una confederación realmente internacional y unida en todas las áreas de nuestro trabajo. Esto hará que las personas se sientan más cómodas formando parte de "un solo Oxfam", independientemente de a qué equipo o afiliado pertenezcan o en qué programa trabajen. Para lograrlo, es necesario desarrollar una nueva cultura más inclusiva en todos los afiliados Oxfam.

## Objetivo interno 1: Una red mundial de influencia

Oxfam aspira a lograr una serie de ambiciosos cambios transformadores durante el período cubierto por el presente Plan Estratégico. Nuestro actual modelo de influencia sobre políticas y prácticas ya no es adecuado para abordar nuevas amenazas y oportunidades políticas, económicas, demográficas, sociales y de desarrollo, entre ellas:

- El creciente aislacionismo de las instituciones multilaterales y los retos a los que se enfrentan.
- El reconocimiento cada vez mayor de la importancia de las políticas nacionales y de la necesidad de desarrollar en los países colectivos a favor de las personas pobres, a pesar de que el espacio para la sociedad civil se esté viendo reducido en muchos países.
- La revolución de las comunicaciones: las redes sociales definen la forma en que, cada vez más, las personas –especialmente las jóvenes– comparten información e ideas, y se organizan para actuar en solidaridad, más allá de las fronteras.
- La brecha cada vez mayor entre las leyes (nacionales e internacionales) y su aplicación real en muchos países.

La *red mundial de influencia* se diferenciará de nuestro actual modelo en diversos aspectos.

- Se trata de un modelo de influencia más holístico; más centrado en las causas de la brecha existente entre la formulación y la implementación de políticas (de poder, actitudes y creencias); orientado a hacer frente a poderosos intereses; que aproveche las oportunidades para el cambio; y promueva soluciones innovadoras y replicables para el desarrollo, en base a nuestra dilatada experiencia de campo.
- Implicará una reasignación geográfica y funcional de los recursos hacia los Equipos de País, con mayor énfasis en los poderes emergentes y en el uso de herramientas digitales, de acuerdo con un enfoque de trabajo de “un solo programa” (“One Program”).
- Cambiará de forma significativa la forma en que trabajamos, impulsando la creación de redes externas, nuevas estrategias de mediación e influencia y una mayor agilidad, asumiendo riesgos de forma calculada y fomentando acciones de movilización libres de una mediación y control centralizados.

## Objetivos para 2019

- Lograr un destacado y transformador avance en el apoyo al cambio a nivel nacional.
- En la era de las comunicaciones digitales, fortalecer la capacidad de las personas pobres, de los donantes, de nuestros colaboradores y del público en general para que alcen sus voces contra la injusticia de la pobreza.
- Asegurar la posición de Oxfam como organización líder de referencia en el ámbito de la lucha contra la pobreza y la desigualdad, la injusticia social y de género, y a favor de la sostenibilidad.
- Incrementar el alcance, la relevancia y la agilidad de nuestra red.

## Cómo lograr este objetivo<sup>4</sup>

- Poner el análisis de poder y de la equidad de género en el centro de nuestras estrategias de influencia. Invertir en el análisis del poder público a través de un enfoque común y del desarrollo de un centro de experiencia (o *expertise*) de Oxfam.
- Desarrollar planes nacionales a seis años y para cada Equipo de País con el objetivo de incrementar nuestra influencia e integrar esta labor en todos los programas para lograr un impacto a mayor escala.
- Proporcionar a los Equipos de País más recursos, más flexibles y predecibles, para desarrollar la labor de influencia.
- Emplear herramientas más eficaces, como sistemas sólidos para garantizar la calidad, con el objetivo de impulsar estándares de programa en relación con la labor de influencia y proporcionar directrices a los Equipos de País.
- Desarrollar colectivos a favor de las personas pobres en países estratégicos, presionar a las instituciones públicas y privadas relevantes para conseguir mejores políticas y prácticas, y prestar apoyo a las redes transnacionales de organizaciones y de movimientos comprometidos socialmente más efectivos, haciendo especial hincapié en los movimientos de defensa de los derechos de las mujeres.
- Centrar nuestras acciones de comunicación e incidencia política en lograr un cambio transformador y facilitar que las personas puedan ejercer sus derechos globalmente.
- Mejorar nuestras estrategias, habilidades y alcance en el ámbito digital, así como los de nuestras organizaciones socias.
- Garantizar que nuestros mensajes son relevantes para el público y lograr ser más rápidos y ágiles a la hora de conseguir su compromiso.
- Ampliar el alcance geográfico de nuestra red llegando a centros de poder emergentes así como a públicos no tradicionales.
- Empoderar a nuestro personal a todos los niveles para identificar y responder a las oportunidades de cambio que surjan y gestionar los riesgos de forma adecuada.
- Reconocer y premiar el trabajo en red con otras organizaciones.

4. Las primeras dos prioridades de las secciones “Cómo lograr este objetivo” son prioridades para los dos primeros años del Plan Estratégico.

### IMPACTO ESPERADO EN 2019

Se habrán logrado cambios profundos y duraderos en las vidas de las personas que viven en la pobreza y la injusticia, gracias a una red mundial de influencia de equipos unidos por una visión común por el cambio y un mismo enfoque de trabajo ("One Program"). Esta red, de forma demostrada, ampliará nuestro impacto, reforzará nuestra influencia internacional y proporcionará apoyo a movimientos reformistas a todos los niveles.

## Objetivo interno 2 : Calidad de los programas, seguimiento, evaluación y aprendizaje (MEL)

Si bien las prácticas de seguimiento, evaluación y aprendizaje han mejorado en los últimos años, Oxfam no cuenta con las destrezas y habilidades que debería. Oxfam debe convertirse en una organización capaz de aprender, que facilite y utilice la innovación y las lecciones aprendidas para incrementar la calidad y el impacto de nuestro trabajo y el de nuestras organizaciones socias, y que rinda cuentas sobre sus logros y fracasos.

### Objetivos para 2019

- La calidad y el impacto de nuestro trabajo en programas, así como el de nuestras organizaciones socias, han aumentado gracias a la innovación, el aprendizaje y la gestión del conocimiento.
- Hemos fortalecido nuestra capacidad de forma verificable con el objetivo de cumplir con los estándares de programa acordados.
- Utilizamos de forma eficaz nuestros recursos y herramientas colectivos de apoyo a programas.

### Cómo lograr este objetivo

- Definir una estrategia centrada en el aprendizaje, de acuerdo con nuestros objetivos de cambio.
- Compartir lecciones aprendidas y buenas prácticas a través de redes del personal de Oxfam y crear una cultura de reflexión basada en los conocimientos adquiridos a través de nuestra experiencia en programas sobre el terreno.
- Traducir las lecciones aprendidas en nuevas políticas y directrices para programas y para influir en grupos de interés externos.

- Garantizar que los estándares de programa y otros estándares externos sectoriales se convierten en puntos de referencia para evaluar la calidad de los programas y elaborar un manual claro y coherente que contenga las políticas, los estándares y las herramientas de Oxfam que sea de utilidad para los Equipos de País.
- Capacitar a los diferentes equipos para diseñar, poner en marcha y evaluar programas que reflejen los objetivos de este Plan Estratégico y contribuyan a alcanzarlos.
- Incentivar una cultura de aprendizaje basado en evidencias dentro de Oxfam y en apoyo a nuestras organizaciones socias mediante una aplicación sistemática del seguimiento, la evaluación y el aprendizaje, así como de evaluaciones transparentes y de alta calidad y rigurosas investigaciones.
- Establecer un modelo multi-afiliado de recursos comunes basado en los programas a nivel de país y común a toda la confederación.
- Centrar el apoyo a programas en las áreas de innovación y de trabajo que precisen orientación para ser desarrolladas, y premiar la innovación y el riesgo asumido, así como el aprendizaje a partir de los errores.
- Desarrollar la capacidad del personal y de las organizaciones socias e integrar los servicios de investigación y asesoramiento dentro de los distintos sectores de programas.
- Fomentar sinergias y la coherencia en todos los servicios de asesoramiento con el fin de desarrollar y fortalecer un enfoque sistemático basado en el concepto "One Program".

### IMPACTO ESPERADO EN 2019

Oxfam podrá demostrar que ha creado una cultura de aprendizaje basada en las evidencias recogidas y en la innovación, que ha contribuido a mejorar gradualmente la calidad de los programas y a incrementar nuestra rendición de cuentas y nuestra capacidad para lograr cambios transformadores en las vidas de las personas.



## Objetivo interno 3: Fortalecer la rendición de cuentas

La visión de Oxfam de un mundo justo y sin pobreza se hará realidad promoviendo la ciudadanía activa, la equidad de género y siendo más responsables y transparentes en la forma en que nos regimos y nos relacionamos con otros. La rendición de cuentas, tanto ante las comunidades que viven en la pobreza como ante quienes nos apoyan, los donantes y otros grupos de interés externos, es un punto de partida ético y eficaz en las relaciones que establecemos, que contribuirá de forma significativa a lograr un mayor impacto de nuestros programas.

### Objetivos para 2019

- Los órganos de gobierno y el personal de Oxfam han desarrollado una cultura de rendición de cuentas mutua, dentro y fuera de la organización.
- Oxfam demuestra transparencia y honestidad a fin de fortalecer su legitimidad e integridad, promoviendo políticas de apertura de información, sistemas de evaluación independientes para las partes interesadas y mecanismos de reclamación sencillos y accesibles.
- Oxfam promueve y comparte su aprendizaje sobre la rendición de cuentas interna y externamente, con ejemplos de cambio basados en el aprendizaje.
- Oxfam y todos sus afiliados se han comprometido a informar de forma plena y sistemática de acuerdo con lo establecido en la Carta de Responsabilidad y Transparencia de las ONG Internacionales.

### Cómo lograr este objetivo

- Desarrollar metodologías comunes a toda la confederación sobre rendición de cuentas mediante alianzas con actores innovadores y pioneros en este ámbito, recogiendo evidencias, poniendo a prueba las hipótesis y llevando a cabo experiencias piloto de rendición de cuentas ante las comunidades.
- Desarrollar herramientas de rendición de cuentas “a 360 grados” para informar a actores clave.
- Consolidar y mejorar la elaboración de informes públicos: elaborar un informe anual común de Oxfam en base a la Carta de Responsabilidad y Transparencia de las ONG Internacionales. Además, cada afiliado producirá un informe referido a su contexto específico.
- Crear “Oxfam Nexus”, una plataforma digital que permita a donantes, activistas y otras partes interesadas relacionarse directamente con Oxfam.
- Desarrollar y poner en práctica políticas, directrices y herramientas para mejorar los procesos de rendición de cuentas y aprendizaje, entre ellos la gestión de reclamaciones, las políticas de apertura de información, las comunicaciones, las cuestiones sociales y ambientales y la mutua rendición de cuentas dentro de la propia confederación.

### IMPACTO ESPERADO EN 2019

**Oxfam será capaz de demostrar que nuestro compromiso con el fortalecimiento de nuestra rendición de cuentas contribuye a lograr un mayor impacto.**

## Objetivo interno 4: Invertir en las personas

Oxfam es una organización de personas; dependemos de nuestro personal contratado y de nuestro voluntariado y por tanto debemos valorarlo, comprenderlo e inspirarlo. Para que las personas sean capaces de lograr los objetivos contenidos en este Plan Estratégico debemos garantizar que el propósito de la organización, su liderazgo, cultura, capacidades, estructura, procesos y sistemas estén en sintonía.

### Objetivos para 2019

- Capacidad: Oxfam atrae, conserva y desarrolla las personas, necesarias para poner en práctica el Plan Estratégico.
- Cultura y liderazgo: Oxfam tiene una cultura organizativa que apoya la puesta en práctica del Plan y está en sintonía con la marca y los valores de Oxfam, entre los que se incluye nuestro compromiso con la justicia de género, la diversidad, la igualdad de oportunidades en la contratación y la protección y seguridad de todo nuestro personal y voluntariado (incluido el colectivo LGBTI).
- Sistemas, procesos y estructura: Oxfam maximiza su eficacia mediante un mayor uso de servicios compartidos.

### Cómo lograr este objetivo

#### Capacidad

- Oxfam ofrece algo diferente y cuenta con procesos de reclutamiento sólidos que atraen a un personal y un voluntariado de gran valor y experiencia diversa.
- El personal está preparado para trabajar en una red global de organizaciones, de forma colaborativa –junto a otros equipos–, y su labor de gestión y liderazgo va más allá de las fronteras.
- El personal de programa en los países desarrolla nuevas capacidades necesarias para poner en práctica este Plan –y las nuevas incorporaciones se centran en la integración de estas capacidades–: incidencia política y campaña; negociación, poder de convocatoria, influencia y negociación en sectores diversos; mayor relación con el sector privado (conciencia comercial); desarrollo de la resiliencia y programación integrada; agilidad e innovación.
- El personal está bien gestionado mediante sólidas prácticas y procesos de gestión del desempeño.

- El talento es reconocido y valorado. Se identifica y presta apoyo a las personas con potencial de liderazgo para que se conviertan en futuros líderes en Oxfam.
- Se hace hincapié en apoyar y desarrollar al personal para puestos clave (como directores y directoras de país) y se desarrolla una “cantera” de talentos para estos puestos.
- Se valora y aprovecha más la diversidad, haciendo énfasis en desarrollar mujeres líderes y prestar apoyo al personal de los países para que asuma posiciones de liderazgo.

#### Cultura y liderazgo

- Una cultura común, inspirada y dirigida desde los niveles más altos, en la que la rendición de cuentas, la confianza, el realismo y la honestidad son clave a la hora de alcanzar resultados.
- El personal y el voluntariado se sienten parte de “un solo Oxfam” y participan de una mayor rendición de cuentas mutua.
- Los países han sido empoderados y son responsables; las sedes centrales asumen un rol facilitador y de consolidación y son consideradas centros de *expertise*.
- Se valora y fomenta la innovación y la agilidad a fin de responder a oportunidades externas que nos permitan lograr un mayor impacto y que requieren procesos de toma de decisiones más rápidos y asumir riesgos de forma calculada.

#### Sistemas, procesos y estructura

- Mayor capacidad de gestión financiera, de los recursos humanos y de las tecnologías de la información para prestar apoyo a los países, reduciendo las duplicidades gracias a puestos compartidos y centros de *expertise*.
- Invertir en sistemas y procesos que permitan a las personas colaborar, compartir conocimiento y aprender juntas.
- Dar prioridad y desarrollar planes compartidos de seguridad, salud y protección en el trabajo a nivel de país.

#### IMPACTO ESPERADO EN 2019

Oxfam es una red de organizaciones ágil y flexible, que cuenta con un personal y un voluntariado preparado y motivado para lograr los objetivos de cambio fijados.

## Objetivo interno 5: Eficacia y eficiencia económica

Este Plan Estratégico fija unos ambiciosos objetivos, algunos de los cuales requerirán de una mayor inversión en un probable panorama de crecimiento de ingresos casi nulo. Sin embargo, es posible ahorrar fondos en el marco de las actividades de los programas, así como reconfigurando nuestra forma de trabajar como confederación para alcanzar la máxima eficacia y eficiencia económica.

### Objetivos para 2019

- Economía: Oxfam obtendrá el máximo rendimiento de los recursos en los que invierte (personas, bienes y servicios).
- Eficiencia: Oxfam logrará una eficiencia óptima, generando recursos adicionales para invertir en actividad programática.
- Eficacia: Oxfam asegurará los mejores resultados posibles con respecto a las inversiones realizadas, tanto para las organizaciones aliadas con las que trabaja como para las personas beneficiarias.

### Cómo lograr este objetivo

#### Economía

- Alinear y unificar los procesos de adquisición (por ejemplo, en las respuestas humanitarias); estandarizar los procesos de compra; promover la unificación y racionalización en los países; e invertir en tecnología para incrementar el trabajo virtual y reducir los procesos presenciales (por ejemplo, los viajes).

#### Eficiencia

- Alinear las formas de trabajo de los afiliados y racionalizar las estructuras; implantar un único proceso para todos los servicios de apoyo tras realizar y revisar el análisis de procesos; introducir una política y estrategia común a todos los afiliados en áreas como las comunicaciones; invertir en la gestión del conocimiento en toda la confederación; y reducir los costes de transacción aplicando el principio de subsidiariedad para la toma de decisiones.
- Alinear y simplificar los procesos con el fin de lograr un mayor nivel de estandarización en el uso de los sistemas y en el procesamiento de datos; desarrollar centros de *expertise* internacionales para las actividades comunes y disponer de más puestos de trabajo compartidos entre afiliados; reducir el número de afiliados que proporcionan servicios comunes; y generar economías de escala.

- Reducir el porcentaje de gasto de gestión de programa con respecto al total de gasto de programa; aplicar entre los afiliados un modelo acordado como referencia para comparar y racionalizar sus equipos; definir la función de los centros regionales; organizar las oficinas de país en base a equipos y no a afiliados.
- Introducir ratios y/o metas para gastos operativos al inicio del período del Plan. Esperamos que estos dos objetivos complementarios, *Economía* y *Eficiencia*, liberen al menos cien millones de euros de recursos a lo largo del período que abarca el Plan.

#### Eficacia

- Analizar el impacto de las diferentes formas de trabajar de Oxfam y de sus organizaciones socias para establecer prioridades; alinear la configuración de los programas de país de Oxfam; suspender programas secundarios y reinvertir en programas clave y en innovación; conseguir economías de escala; racionalizar el número de países en los que trabajamos y gestionar varios países en base a clústeres; alentar a los afiliados para que se conviertan en “contribuidores” en lugar de “implementadores”, siempre y cuando resulte pertinente.
- Implementar un enfoque integral para la formación, el apoyo y la adecuación de las organizaciones aliadas, y optimizar y racionalizar las inversiones en comercio justo.

Esperamos que estas medidas de eficacia y eficiencia incrementen la tasa de retorno de las inversiones de Oxfam en al menos un 10% al finalizar el Plan.

#### IMPACTO ESPERADO EN 2019

A lo largo del período del Plan Estratégico, Oxfam será económicamente eficaz y eficiente en todos los aspectos de su trabajo. Los ahorros logrados gracias a las medidas de eficacia y eficiencia económica serán reinvertidos para alcanzar nuestros objetivos.

## Objetivo interno 6: Estrategia de ingresos

La captación de fondos conjunta tiene un gran potencial a largo plazo si, desde el inicio del Plan Estratégico, invertimos de forma conjunta como confederación. El éxito logrado en la puesta en marcha de la Estructura de Gestión Única o en el desarrollo de nuestra nueva identidad de marca global nos impulsa a hacer un cambio sustancial en nuestra estrategia de ingresos. Esto requerirá una inversión previa para introducirnos en nuevos mercados, incrementar el trabajo conjunto e innovar dentro de cada uno de los afiliados. También asegurará más y mayores fondos por parte de los donantes institucionales y unos ingresos netos mayores de las personas que colaboran individualmente con nosotros, además de fortalecer a los afiliados y proporcionar la flexibilidad necesaria a los recursos para alcanzar los objetivos fijados en nuestros programas.

### Objetivos para 2019

- Incrementar los recursos (un equilibrio entre fondos dirigidos y libres) captados en nuestros mercados actuales y procedentes de todas las fuentes de ingresos, incluyendo donantes individuales e institucionales, fundaciones, corporaciones y tiendas/distribuidores.
- Entrar o expandirse de forma rentable hacia nuevos mercados en crecimiento de modo que Oxfam quede posicionado estratégicamente para conseguir incrementar sus ingresos libres en el futuro.
- Desarrollar productos y canales innovadores, mensajes persuasivos y buenas prácticas a fin de maximizar la financiación procedente de particulares e instituciones.

### Cómo lograr este objetivo

- Financiación institucional: Desarrollar nuestra capacidad para establecer nuevos partenariados de financiación altamente rentables, como la gestión de consorcios, concursos y licitaciones. Completar la dotación de personal y desarrollar la capacidad para establecer relaciones estratégicas con los donantes mediante centros de *expertise*.
- Invertir en ampliar la captación de fondos privada en mercados nuevos y ya existentes para captar ingresos libres, basándonos en análisis y planes de negocios.
- Donaciones de particulares: Identificar y replicar las mejores prácticas en relación con formas de captación de fondos de alto potencial, comenzando con las donaciones regulares, las acciones de petición económica para emergencias y la captación digital/móvil de fondos y ampliando a otros canales tales como empresas y personas con elevado patrimonio. Se necesitan sistemas conjuntos de formación y acompañamiento.
- Distribución y ventas: Maximizar la rentabilidad; desarrollar revisiones inter pares u otras formas de valoración para evaluar las operaciones de distribución y venta, compartiendo mejores prácticas y estimulando nuevas iniciativas comerciales, modelos de negocio y diseños en línea con la nueva identidad de marca global.
- Personal dedicado a la investigación y el desarrollo para proporcionar apoyo a las investigaciones de mercado, a la identificación de nuevos mercados y el análisis de la competencia, mapeo de donantes, innovación, intercambio de experiencias y aprendizajes, formación y alianzas globales.

### IMPACTO ESPERADO EN 2019

**Un cambio sustancial en la inversión, captación de fondos y cooperación entre los afiliados supondrá entre 100 y 300 millones de euros más sobre nuestro presupuesto base y nos permitirá estar en posición de alcanzar nuestro objetivo futuro de incrementar de forma significativa la escala y el impacto del trabajo de Oxfam.**

# 4. SEGUIMIENTO Y PRESUPUESTO



## Medir el impacto de nuestro trabajo en las vidas de las personas que viven en la pobreza

Para hacer efectivo nuestro compromiso con la rendición de cuentas y el aprendizaje continuo, contaremos con una serie de herramientas de seguimiento, evaluación y aprendizaje, que incluyen:

- 1) información sobre el alcance de nuestro trabajo en base a los datos recogidos;
- 2) ejercicios de revisión de nuestra actividad para comprender e informar sobre nuestros logros, así como sobre los retos y cómo nos enfrentamos a ellos;
- 3) procesos de evaluación estratégica para valorar nuestras estrategias generales y poner a prueba las principales hipótesis sobre cómo Oxfam contribuye al cambio social, y determinar nuestra eficacia en diferentes contextos; y
- 4) procesos de consulta a grupos de interés claves para conocer su opinión y valoración de nuestra labor.

## Financiar nuestro objetivo de luchar contra la pobreza durante este periodo

Oxfam debe ajustar sus objetivos de lucha contra la pobreza a los recursos disponibles. Hemos puesto un mayor énfasis en incrementar los recursos de los distintos afiliados a fin de adecuarlos a nuestros objetivos como confederación y nuestros requisitos como organización. Sin embargo, debido a la crisis económica mundial y a sus consecuencias en los flujos de ayuda y donaciones públicas, resulta prudente esperar un crecimiento de ingresos cercano al cero y ajustado a la inflación.

La mayor parte de nuestro gasto de programa se destinará a nuestro trabajo en el marco de nuestros objetivos 3 (*Salvar vidas, ahora y en el futuro*, 35-40%), 4 y 5 (*Sistemas alimentarios sostenibles* y *Un reparto justo de los recursos naturales*, 30% aproximadamente). Los otros tres objetivos supondrán entre un 30 y 35% del gasto de programa. Cabe destacar que integraremos la justicia de género y el impulso de una ciudadanía activa en todo nuestro trabajo en el marco de estos seis objetivos.

Se trabajará por la consecución de dichos objetivos en base a las partidas presupuestarias existentes (fondos libres, ajustados a la inflación). Cualquier iniciativa concreta que suponga incrementar el gasto dependerá de la disponibilidad de nuevos fondos o de una redistribución de los recursos internos a lo largo del periodo cubierto por el Plan.

A corto y medio plazo, invertiremos de forma significativa en la captación de fondos y en alcanzar una mayor eficacia y eficiencia económica (a partir del trabajo realizado en el marco de la Estructura de Gestión Única) y trataremos de lograr un mayor ahorro en toda nuestra estructura de trabajo. Nos esforzaremos por fortalecer nuestras finanzas y lograr un mayor impacto a medio y largo plazo aunque esto suponga menores recursos totales disponibles a corto plazo para trabajar en la consecución de los objetivos. Se estima que en la última parte del periodo de seis años cubierto por el presente Plan y más adelante haya mayores recursos disponibles para el trabajo en programas.

Se desarrollará un plan integral de financiación y se identificarán fuentes de ingresos (ahorros, reservas, reinversión del superávit, apoyo externo, etc.) que se actualizarán en los planes operativos anuales.

## GLOSARIO DE ABREVIATURAS

DRR	Reducción del riesgo de desastres
WRO	Organización de defensa de los derechos de las mujeres
WASH	Agua, saneamiento e higiene
MEL	Seguimiento, evaluación y aprendizaje
BRICSAM	Brasil, Rusia, India, China, Sudáfrica, México
SMS	Estructura de Gestión Única
PNUD	Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo
PIB	Producto interior bruto
IFI	Instituciones financieras internacionales (FMI, Banco Mundial, etc.)
G20	Grupo formado por los ministros de Economía y los gobernadores de los bancos centrales de 19 países y de la Unión Europea
LGBTI	Personas lesbianas, gais, bisexuales y transgénero



**OXFAM**