

# EVALUACIÓN EXTERNO INTERMEDIA CAMPAÑA CRECE DE OXFAM

## Resumen Ejecutivo

Glenn O'Neil & Patricia Goldschmid, Owl RE

Octubre 2013

Este informe constituye un resumen de la evaluación intermedia de la campaña internacional CRECE de Oxfam. El objetivo de esta evaluación es proporcionar a nivel estratégico una visión general del progreso realizado hasta la fecha, con conclusiones sobre el progreso y los retos encontrados, además de recomendaciones viables. La evaluación abarcó el período de 21 meses transcurrido entre el lanzamiento de la campaña en junio de 2011 y febrero de 2013.

Dado el amplio alcance de la campaña y la diversidad de temas que abarca, no ha sido posible analizar en la evaluación todos los elementos y niveles que la componen. Por lo tanto, la evaluación procuró combinar la investigación y el análisis de estrategias internacionales con un examen más profundo de determinadas campañas y proyectos de los países y los equipos con el objetivo de describir el desarrollo de la campaña en la práctica. Dos consultores, Glenn O'Neil y Patricia Goldschmid, trabajaron durante cuatro meses para llevar a cabo la investigación, incluyendo una revisión de documentos producidos por Oxfam e información de seguimiento. Se realizaron entrevistas a 41 miembros del personal de Oxfam y 90 partes interesadas externas además de una encuesta interna realizada a 55 miembros del personal de campañas. La evaluación incluyó los estudios de caso de Bangladesh, Burkina Faso, Guatemala y los Países Bajos, además de una revisión de la iniciativa internacional dirigida al Banco Mundial para detener temporalmente las transacciones de tierra en países en desarrollo (*Land Freeze*).

El 1 de junio de 2011, Oxfam lanzó la campaña CRECE para abordar la injusticia alimentaria y construir un sistema alimentario mejor. La campaña CRECE es amplia y variada, y opera a nivel nacional, regional e internacional a lo largo de cuatro áreas temáticas: tierra, inversión en la agricultura a pequeña escala, cambio climático y volatilidad de los precios de los alimentos. A partir de marzo de 2013, se unieron a la campaña los equipos de 34 países del Sur y 16 países "afiliados" del Norte.

## Conclusiones

En esta primera fase, se lograron determinados resultados en 50 países y a escala mundial. El logro más significativo fue conseguir que los gobiernos, empresas y organismos internacionales asumieran compromisos en

“CONSIDERO QUE CRECE HA LOGRADO TENER UN IMPACTO, HA DADO MÁS IMPORTANCIA A LA TIERRA EN LOS PROGRAMAS Y HA INFLUIDO EN LAS POLÍTICAS”.

Parte interesada externa  
(Gobierno)

materia de políticas alimentarias y de la tierra así como involucrar a las mujeres rurales en estos procesos. El mayor reto ha consistido en “involucrar fuertemente” a un público de 50 millones de personas de todo el mundo sobre uno o más temas de la campaña CRECE. Los mayores éxitos han sido la construcción de redes nacionales o iniciativas entre países que, si bien han sido efectivas, no han desembocado en un movimiento mundial a favor de la alimentación.

### Los resultados más importantes hasta la fecha son los siguientes:

- Los compromisos asumidos por las empresas a las que iba dirigida la iniciativa *Tras la marca* con el fin de cambiar sus políticas;
- La exposición mediática y la influencia que las Heroínas de la alimentación han tenido sobre los responsables de la toma de decisiones como portavoces en materia de alimentación en más de 15 países;
- Cambios en las políticas del Banco Mundial como resultado de la iniciativa *Land Freeze*;
- Cambios en los procesos y políticas agrícolas y de seguridad alimentaria nacionales así como “triumfos” locales para asegurar el acceso a la tierra de las mujeres y grupos vulnerables en 20 países;
- El progreso realizado en la colaboración Sur-Sur dentro de Oxfam.

“CRECE NOS HA AYUDADO A OBTENER EL CONOCIMIENTO Y LA CONFIANZA PARA LUCHAR POR NUESTROS DERECHOS”.

Agricultora

**Con el objetivo de apoyar los movimientos de la campaña CRECE para construir un futuro mejor (objetivo 1)**, Oxfam ha sido capaz de construir redes sólidas a escala local, principalmente en el Sur. No obstante, solo ha llegado al 10% de sus objetivos para lograr una movilización mundial, los cuales, según el propio Oxfam, eran más ambiciosos que realistas. Entre los principales logros en materia de movilización destacan la petición para “detener los Juegos del Hambre en África” en la crisis del

Sahel (533.000 firmas), la petición contra el acaparamiento de tierras del Polochic, en Guatemala, (107.000 firmas), las actividades en los sitios web de *Tras la Marca* (110.000 firmas), la petición dirigida al Banco Mundial para detener temporalmente las transacciones de tierra en países en desarrollo (50.000 firmas) y las actividades *online* sobre alimentos y el desafío CRECE (30.000). La campaña CRECE consiguió influir en los responsables gubernamentales de toma de decisiones y se obtuvieron resultados iniciales positivos en al menos cinco países, tal y como indicaba el objetivo establecido. También se logró influir en las elecciones que hacen los consumidores, si bien más a nivel local que mundial.

**A la hora de detener el acaparamiento de tierras y del agua (objetivo 2)**, Oxfam consiguió influir en las políticas mundiales a través de su iniciativa dirigida al Banco Mundial para detener temporalmente las grandes transacciones de tierra en los países en desarrollo (*Land Freeze*). Sin embargo, tuvo menos éxito a nivel local a la hora de influir sobre las políticas nacionales. Si bien las acciones directas para detener el acaparamiento de tierras y el agua dieron resultado en algunos países, en otros fueron menos efectivas debido al carácter delicado del tema.

**Llegar a un acuerdo mundial sobre cambio climático (objetivo 3)** no era un objetivo principal de la campaña *CRECE* durante los primeros 21 meses dada la ausencia de progresos en las negociaciones sobre el cambio climático. No obstante, se apreció algún avance en cuanto a la mitigación del cambio climático y la financiación, además del apoyo prestado a las prioridades y proyectos nacionales en muchos países del Sur.

**En lo relativo a la inversión en pequeños productores de alimentos, particularmente en las mujeres (objetivo 4)**, Oxfam consiguió garantizar que los productores y productoras participaran en los procesos de toma de decisiones y las políticas correspondientes en 15 países. Se han identificado ejemplos de la efectividad de la campaña *CRECE* en cuestiones de género y derechos de las mujeres, particularmente con la iniciativa *Heroínas de la alimentación* y mediante el apoyo a las mujeres rurales para que puedan acceder a los mercados e influir en los responsables de la toma de decisiones.

**En cuanto a la respuesta a las crisis mundiales de los precios de los alimentos (objetivo 5)**, se vieron algunos resultados en materia de biocombustibles y comercio especulativo de productos básicos agrícolas. Para proporcionar una respuesta rápida y eficaz, las campañas *CRECE* y *Rights in Crisis* (RiC) se centraron en las crisis en el Cuerno de África y el Sahel. Si bien el papel de *CRECE* en la sequía del Cuerno fue limitado, el esfuerzo conjunto de *CRECE* y RiC en el Sahel movilizó a numerosos colaboradores y llamó la atención de los medios de comunicación y de los políticos sobre la crisis, favoreciendo de manera positiva la adopción de compromisos financieros.

“ES ESENCIALMENTE UNA CAMPAÑA SOBRE LA ALIMENTACIÓN, PERO PRIORIZAMOS CONSTANTEMENTE ASPECTOS NO RELACIONADOS CON LOS ALIMENTOS - ¿ESTAMOS PASANDO POR ALTO OPORTUNIDADES?”

Miembro del personal de Oxfam

Las entrevistas y las encuestas realizadas revelaron varios factores limitantes, tanto internos como externos. Entre los factores internos se incluía el cambio de enfoque de la campaña de un tema a otro y una falta de tiempo para permitir una asimilación adecuada por parte del público. Se identificó también una falta de recursos, tanto humanos como financieros, para apoyar los ambiciosos objetivos de la campaña *CRECE*. Se identificaron nuevos retos en la coordinación de diferentes prioridades de la campaña, tanto a título individual en cada afiliado como entre ellos. Por último, la transición a la Estructura de Gestión Única (SMS) limitó la capacidad para apoyar a la campaña y, en algunos casos, dio como resultado una ausencia general de apropiación.

Entre los factores limitantes externos destacan la existencia de coaliciones y ONG que ya trabajan de manera activa en los temas abordados por la campaña; el solapamiento con otras campañas con enfoques similares; cambios de gobiernos que dieron lugar a un mayor o menor apoyo a la causa; la aparición de crisis que reorientaron los recursos y las prioridades de la campaña de manera justificada pero hicieron que algunas prioridades pasaran a ser secundarias, y el limitado interés público sobre algunas cuestiones en ciertos países.

La flexibilidad del modelo de la campaña *CRECE* fue efectiva a nivel nacional y mundial, ya que permitió que las campañas nacionales moldearan y dieran forma a *CRECE* para que encajase en sus respectivos contextos. El modelo también proporcionó iniciativas que pudieron transferirse con éxito de un contexto a otro. Los casos en los que los temas nacionales alcanzaron dimensiones globales fueron limitados. Entre los aspectos menos efectivos del modelo de la campaña destacan las expectativas insatisfechas a la hora de lograr una gran aceptación a nivel mundial; las oficinas del Sur tuvieron dificultades para identificar la relevancia de iniciativas mundiales como *Land Freeze* y *Tras la Marca*; a su vez la diversidad de las cuestiones abordadas implicó que el personal de Oxfam se esforzase por seguir progresando en todas ellas y entender *quién* lideraba cada *una* y con *qué* autoridad.

En general, se consideró que la campaña *CRECE* estaba bien conectada con otros programas de Oxfam, particularmente en las regiones del Sur y a través de aspectos relacionados con la agricultura (objetivo 4). Muchos afiliados del Sur estimaron que la campaña los apoyaba en mayor medida que otras iniciativas anteriores. La respuesta de *CRECE* en las crisis alimentarias se consideró en general como positiva desde una perspectiva de programa, aunque algunos estimaron que sus prioridades locales no siempre se tenían en cuenta en la campaña, particularmente en la crisis del Cuerno de África.

**Factores que han favorecido el éxito:**

- La campaña se creó llevando a cabo una amplia consulta dentro de Oxfam;
- La marca CRECE es coherente y está ampliamente aceptada;
- Se garantizó la apropiación al involucrar a socios del Sur en la fase conceptual;
- La flexibilidad de CRECE permitió la adaptación a nivel local;
- El factor de masa crítica<sup>1</sup> para iniciativas como *Heroínas de la Alimentación* y *Tras la Marca*;
- La proximidad y relevancia para otros programas;
- La selección de áreas concretas de políticas;
- La combinación de medios de comunicación, movilización pública y políticas en la campaña.

**Factores que han perjudicado el éxito:**

- Comienzo y enfoque difíciles;
- Incapacidad de crear una masa crítica para la mayoría de las iniciativas;
- Incapacidad de construir un movimiento mundial;
- Problemas de coordinación, enfoque y recursos;
- Ausencia de coalición en el Norte;
- Ausencia de mecanismos para identificar y concretar problemas del Sur;
- Divergencias en el enfoque por parte de algunos afiliados unidas a incoherencias a la hora de apoyar las prioridades de la campaña;
- Incoherencias entre el Norte y el Sur acerca de la susceptibilidad de la cuestión de la tierra;
- Conflicto de intereses para ganar apoyo normativo.

---

<sup>1</sup> “Masa crítica” significa que suficientes afiliados participaron para formar parte de algo grande o importante.

## Conclusiones y recomendaciones

<i>Conclusiones</i>	<i>Recomendaciones</i>
<p><i>Enfoque:</i> los resultados de esta evaluación presentan una paradoja: CRECE es una campaña que ha sido lo suficientemente amplia para que todos sean capaces de adaptarla a su propio contexto. Asimismo, muchos consideran que esta amplitud es demasiado compleja y que se aparta del objetivo original, que se basaba en la justicia alimentaria y en la mejora del sistema alimentario. En ese sentido, las prioridades que surgieron desde el Sur (como la reforma agrícola) no conducen a las del Norte (como las políticas de las empresas). Por lo tanto, es posible que CRECE sea incapaz de encontrar un enfoque global que aplicar en la fase final de la campaña y que se limite a reconocer/reforzar las prioridades regionales y nacionales. Cabe destacar que la actividad que movilizó a un mayor número de personas fue un enfoque regional (la petición sobre el Sahel).</p>	<p>Revisión de las cuestiones que han surgido y que han tenido éxito a nivel regional y nacional durante la primera fase de CRECE; considerar cómo se podría reforzar esto en la segunda fase, especialmente buscando más oportunidades para llevar los asuntos locales a escala mundial.</p>
<p><i>Movimiento:</i> ayudar a que los movimientos de CRECE construyan un mundo mejor (objetivo 1) a nivel mundial fue un objetivo ambicioso que todavía no se ha conseguido. CRECE ha logrado un seguimiento del público en diferentes cuestiones en diversos países y regiones que podría considerarse como el punto de partida de un movimiento mundial en materia de alimentos, pero el hecho de que los objetivos sean tan amplios puede haber diluido el potencial para lograr un gran impulso e impacto. Asimismo, si bien CRECE ha tenido éxito a la hora de apoyar este movimiento mediante la formación de coaliciones en el Sur, se ha obtenido un éxito limitado en el Norte. Las coaliciones con organizaciones del mismo estatus que Oxfam han sido limitadas. La evaluación mostró en qué lugares la formación de coaliciones había aportado un valor añadido a CRECE en términos de alcance e impacto; estas coaliciones restaron visibilidad a Oxfam, pero la evaluación considera que, en este caso, es un sacrificio que vale la pena.</p>	<p>Revisión de las áreas en las que CRECE ha desarrollado bases de colaboradores y coaliciones con éxito; considerar cómo pueden vincularse entre sí y convertirlas en un enfoque global para apoyar los movimientos, los cuales deberán centrarse exclusivamente en los alimentos para evitar confusión y pérdida de enfoque. Será necesario revisar los recursos disponibles para definir lo que es factible en este ámbito.</p>
<p><i>Coordinación:</i> el análisis de los factores que frenaron el éxito de la campaña demuestra que la mayoría de estos factores eran internos y estaban vinculados a la manera en que Oxfam establece las prioridades de campaña, así como de si los</p>	<p>Creación de un proceso más transparente donde los afiliados y las oficinas confirmen de manera clara su apoyo y participación en las prioridades de la campaña mundial; revisión de cómo la estructura de campaña (Grupo de Campañas</p>

<p>afiliados y oficinas de país las apoyan o no. Si bien esto puede tratarse de una cuestión estructural propia de cualquier confederación, las incoherencias a la hora de seguir las prioridades de la campaña internacional causaron frustraciones y tensiones tanto en los afiliados como en las oficinas de país.</p>	<p>y Equipo de Gestión de Campañas de Justicia Económica) aplica y controla sus decisiones y establece prioridades.</p>
<p><i>Sostenibilidad:</i> CRECE se ha involucrado en muchos procesos de políticas que han mostrado resultados iniciales positivos. Sin embargo, las partes interesadas internas y externas expresaron su preocupación sobre el seguimiento y la continuación a largo plazo de estos procesos, algunos de los cuales podrían extenderse más allá de la duración de la propia campaña. Un seguimiento en profundidad de algunas cuestiones, como la aplicación de políticas por parte de las empresas a la que va dirigida la campaña Tras la marca o de gobiernos del Sur únicamente sería posible mediante las asociaciones que Oxfam ha establecido o debe establecer en las regiones en cuestión.</p>	<p>Garantizar que haya recursos disponibles (tanto humanos como financieros) y asignados a la supervisión y seguimiento de los logros de CRECE en materia de políticas, tanto a nivel regional como mundial, en coordinación con los socios y coaliciones pertinentes.</p>
<p><i>Modelo mundial-nacional:</i> el modelo se ha enfrentado a retos a la hora de llevar cuestiones mundiales a escala local y de captar la atención mundial sobre cuestiones locales. En general, se logró un mayor éxito en el primero de los retos, ya que las oficinas del Sur se centraron en las cuestiones mundiales, adaptándolas al contexto local y trabajando para cumplir objetivos similares, principalmente centrados en la reforma agrícola pero relacionados con las políticas alimentarias y de la tierra. Cabe esperar que existan incoherencias en la relevancia de algunas iniciativas mundiales dados los diferentes contextos y prioridades. CRECE ha tenido menos éxito a la hora de llevar cuestiones locales a nivel mundial, con la notable excepción del caso de acaparamiento de tierras en el Polochic en Guatemala. Aunque había potencial para que se utilizaran otros logros en el Sur en las actividades de campaña a escala mundial, no se consideró lo suficientemente a fondo lo delicado de los contextos locales. La crisis del Sahel fue otro ejemplo que demuestra que es posible atraer con éxito la atención mundial a una cuestión regional.</p>	<p>Considerar la introducción de un mecanismo para identificar las cuestiones locales que necesiten apoyo mundial o que tengan el potencial para que se comuniquen de manera efectiva. Considerar más detenidamente el contexto político de los asuntos que se tratan y las consecuencias a largo plazo tanto a nivel local como mundial.</p>