

EL FUTURO ES NUESTRA ELECCIÓN

Marco y Guía de Oxfam para
un desarrollo resiliente



OXFAM

INDEX

1	Introducción	3	2	La visión	5	3	Marco	11	4	Lista de comprobación	32
1.1	Objetivo de la guía	4	2.1	El punto de vista de Oxfam	6		El Marco Oxfam de desarrollo resiliente	12	A	Anexo	34
1.2	Contenido y estructura de la guía	4	2.2	Un abordaje del riesgo basado en derechos	6	3.1	Ilustración del marco: Estudio de caso de Oxfam en Kenia	13	Anexo 1	Techo medioambiental y base social	35
1.3	Cómo se desarrolló la guía	4	2.3	Un enfoque a largo plazo, orientado al proceso	6	3.2	Resultados del desarrollo resiliente: capacidades de absorción, adaptación y transformación	17	Anexo 2	Vinculación de nuestro trabajo humanitario y de desarrollo	36
1.4	Modo de utilización de la guía	4	2.4	Un enfoque de justicia de género	7	3.3	Vías para unos resultados de desarrollo resiliente	18	Anexo 3	Herramientas para analizar el contexto	37
			2.5	Un enfoque de sistema	7	3.3.1	Trabajar en colaboración con múltiples actores clave	19	Anexo 4	Bloques fundamentales y procesos	38
			2.6	Enfoque de programa único	8	3.3.2	Comprender el contexto	20	Notas	Reconocimientos	43
			2.7	Un enfoque que tiene en cuenta los límites sociales y medioambientales	8	3.3.3	Integrar los procesos de cambio social y los bloques fundamentales	24			
			2.8	Mensajes clave	10	3.3.4	Aprendizaje iterativo, gestión adaptativa y MEAL	31			

The future is a choice

T.H. Inderberg, S. Eriksen, K. O'Brien and L. Sygna in *Climate Change Adaptation and Development: Transforming Paradigms and Practices*.¹ Oxford: Routledge

1 INTRODUCCIÓN

« Sin aprender nuevas vías – cambiando actitudes, valores y comportamientos – la gente no puede dar el salto adaptativo necesario para prosperar en nuevos entornos.»²

Ronald A. Heifetz y Marty Linsky

1.1 Objetivo de la guía

La resiliencia es un tema transversal del Plan Estratégico de Oxfam.³ Resulta particularmente importante en el Objetivo de cambio 3 (salvar vidas, ahora y en el futuro), el Objetivo de cambio 4 (alimentación sostenible) y el Objetivo de cambio 5 (reparto justo de los recursos naturales) y por último para las actuales campañas de derechos en crisis, desigualdad justicia alimentaria y climática.

El objetivo del marco de resiliencia y de esta guía es el de inspirar nuestros programas, el trabajo de influencia y de campañas y proporcionar una introducción a la plantilla de Oxfam sobre cómo diseñar proyectos y programas que contribuyan al desarrollo de resultados en el ámbito del desarrollo resiliente.

1.2 Contenido y estructura de la guía

Esta guía se divide en cuatro apartados. Tras la introducción, el apartado 2 describe los motivos que hay detrás del marco de resiliencia de Oxfam y el apartado 3 explica el marco de resiliencia con más detalle. Al final del documento se incluye una lista de comprobación y numerosos anexos de ayuda.

Estas guías están diseñadas como complemento de otras herramientas y fuentes de información. En concreto, los lectores tendrán acceso a información adicional generada desde la Red de Conocimiento en Resiliencia de Oxfam, así como de otras redes globales y regionales.

1.3 Cómo se desarrolló la guía

La guía es una petición del grupo de trabajo de resiliencia de Oxfam en respuesta a las solicitudes de la plantilla para aclarar el enfoque de resiliencia de Oxfam. Es el producto de una colaboración de personas que trabajan en la acción humanitaria y el desarrollo a largo plazo y que ya se planteó en el artículo de Oxfam *Ningún Accidente: Resiliencia y desigualdad ante el riesgo*.⁴ Un proceso iterativo de consulta de varios equipos de diversas regiones, países y socios ha contribuido a su desarrollo.

1.4 Modo de utilización de la guía

El marco global aquí presentado no es una plantilla que debe ser aplicada estrictamente, sino una guía para la reflexión, la planificación y el aprendizaje colectivos en Oxfam. Nuestros programas y campañas tienen que basarse en teorías de cambio específicas para cada contexto. El marco está diseñado para informar, guiar y proponer dicho proceso.

Las estrategias regionales, tales como las de Asia, el Cuerno de África, África central y África austral han adoptado aspectos del marco apropiados a sus contextos. Por ejemplo, el equipo de Asia identificó como riesgos críticos los acontecimientos climáticos extremos y están centrándose en el potencial innovador de un sector privado en crecimiento de la región. El equipo de África austral desarrolló su marco en un proceso multi-institucional, un enfoque colaborador y utiliza tres «bloques fundamentales» (mejora de la productividad, acceso a servicios básicos y sociales y protección social) y dos procesos (empoderamiento centrado en la persona y gobernabilidad centrada en la rendición de cuentas) para construir su enfoque específico.

Esta guía y marco nos ayudará a identificar el Monitoreo, Evaluación, Rendición de cuentas y Aprendizaje (MEAL por sus siglas en inglés) y las necesidades de investigación, incluso en los casos en los que necesitamos ciclos de aprendizaje cortos y monitoreo y evaluación a más largo plazo. Nuestro aprendizaje colectivo se verá reforzado y mejorará por el lenguaje común y el enfoque que presentamos. En consecuencia, seremos capaces de identificar los enfoques que funcionan en un contexto específico, de desarrollar teorías de cambio más sólidas y de compartir este aprendizaje para mejorar el impacto de nuestras propias intervenciones, así como de las del resto. Es un documento vivo que se añade a otros e irá mejorando a medida que Oxfam aprende de sus programas de resiliencia.

2 LA VISIÓN

Oxfam define la resiliencia como la capacidad de mujeres y hombres para hacer valer sus derechos y mejorar su estado de bienestar a pesar de las crisis, las tensiones y la incertidumbre.

2.1 El punto de vista de Oxfam

Queremos un mundo justo y sin pobreza. Hoy, trabajamos hacia esta visión en un contexto de riesgos nuevos y cambiantes. Significa que nuestro trabajo debe enfrentarse a los riesgos y a sus causas, así como a la desigualdad de poder que la gente pobre sufre injustamente y les hace vulnerables a las crisis, las tensiones e incertidumbres. La resiliencia no es nuestro objetivo ni resultado final. Por el contrario, queremos conseguir un **desarrollo resiliente y sostenible**, es decir, un desarrollo que no causa o aumenta riesgos, tensiones y volatilidad en la gente que vive en la pobreza y que progresa hacia un mundo justo, a pesar de los choques, estreses e incertidumbre. No podemos alcanzar nuestra visión si no integramos un enfoque de resiliencia en nuestra forma de pensar, de trabajar y en nuestras intervenciones.

2.2 Un abordaje del riesgo basado en derechos

Oxfam cree que los riesgos y sus impactos en la gente que vive en la pobreza no son casuales. Son el resultado o del desarrollo desigual e insostenible que se ceba en la pobreza, crea vulnerabilidades y deja que el riesgo recaiga injustamente sobre la gente más pobre y vulnerable.

El crecimiento desigual, las condiciones climáticas sin precedentes, los cambios rápidos y la creciente incertidumbre son algo nuevo y requieren nuevos conocimientos y nuevas formas de trabajar. Las capacidades de la gente que vive en la pobreza para preparar, superar y adaptarse se llevan al extremo, y algunas de esas estrategias pueden llevar a un aumento de las vulnerabilidades a medio y largo plazo. Por lo tanto, hay que reconocer, apoyar y mejorar las capacidades de absorción, de adaptación y de transformación.

Es una agenda urgente y transformadora que requiere una acción colectiva. Los sistemas de gobierno, los responsables y los ciudadanos necesitan adoptar vías de desarrollo sostenible y equitativo que afronten los riesgos y vulnerabilidades actuales y no creen nuevos, de forma que la gente pobre y vulnerable pueda ser consciente de sus derechos a pesar de los choques, tensiones y vulnerabilidades.

Por lo tanto, aunque reconocemos que la resiliencia tiene varios significados, Oxfam la define así: **«es la capacidad de mujeres, hombres y niños**

para hacer valer sus derechos y mejorar su estado de bienestar a pesar de las crisis, las tensiones y la incertidumbre».

Nuestro enfoque reafirma los derechos de la gente a decidir sobre su propio futuro mejorando sus capacidades e instituciones para corregir las causas de los riesgos, los estados frágiles, las vulnerabilidades y desigualdades.

2.3 Un enfoque a largo plazo, orientado al proceso

Nuestro enfoque reconoce que hay que mejorar la resiliencia **constantemente**; en otras palabras, no es una cuestión fija o un estado final, sino que es un proceso continuo de cambio social. Nuestro marco describe seis procesos de cambio social estrechamente relacionados entre sí que, incorporados en nuestras intervenciones, mejorarán las capacidades de absorción, adaptación y transformación en los diferentes niveles de la sociedad y en múltiples sectores. Para desarrollar los seis procesos, hemos adaptado el marco de la capacidad de adaptación local del Programa Africa Climate Change Resilience Alliance (ACCRA).⁵

El papel de Oxfam, en cooperación con otros, es mejorar estos seis procesos en nuestros programas, incluyendo nuestro trabajo de influencia y de campañas. Eso no significa que tengamos que liderar o facilitar siempre estos procesos. Debemos también participar en **procesos iniciados por otros** que contribuyen a nuestra visión y al aprendizaje. Este enfoque encaja bien con el papel de Oxfam como catalizador del cambio. Los procesos ocurren en todas las comunidades, instituciones o sistemas, y seguirán después de que nos vayamos y en el futuro.

2.4 Un enfoque de justicia de género

Oxfam pone los derechos de las mujeres en el centro de sus programas, reconociendo que la promoción de los derechos de las mujeres es necesaria para lograr la justicia de género. Son fundamentales si queremos conseguir resultados en términos de desarrollo resiliente.

Las mujeres y las niñas afrontan a diario peligros inherentes a su ciclo de vida así como la desigualdad estructural favorecida por las normas discriminatorias y los estereotipos de género de las sociedades patriarcales. Esto incrementa la exposición a los riesgos y la vulnerabilidad de mujeres y niñas y limita su habilidad para participar y ejercer su capacidad de liderazgo. Necesitamos entender tanto las capacidades existentes de las mujeres como las de los hombres, así como sus vulnerabilidades específicas y diferentes. Y debemos entender de qué manera las vulnerabilidades están causadas por las desigualdades y exacerbadas por el riesgo.

Nuestro programa de resiliencia debería tener como objetivo el desarrollo de soluciones «win-win» que responden a las necesidades inmediatas de las mujeres, enfrentar las causas sistémicas de su vulnerabilidad y mejorar sus capacidades, voluntad y liderazgo.

2.5 Un enfoque de sistema

Para resolver las causas de los múltiples riesgos, la fragilidad y la vulnerabilidad sin causar nuevos riesgos y vulnerabilidades, los programas de resiliencia necesitan un «enfoque de sistema». Un enfoque de sistema reconoce y trabaja la relación entre las causas complejas del riesgo y la pobreza y evita enfoques aislados por sector, disciplina o estructuras organizativas que probablemente aumenten la vulnerabilidad. También precisa que los equipos ajusten sus estrategias en base a las opiniones recogidas mediante el monitoreo, la evaluación y el aprendizaje. Un enfoque de sistema reconoce las limitaciones a corto plazo, las soluciones técnicas. Las soluciones técnicas siguen siendo importantes, pero por sí solas son insuficientes para construir resiliencia frente a los cambios continuos. Debemos cambiar los sistemas sociales que generan riesgo, fragilidad y vulnerabilidad.

«Lo que importa en un enfoque holístico no es la inclusión de todas las partes de un sistema, sin importar cuán exhaustivo es, sino el hecho de que están relacionadas entre sí; el énfasis está en las relaciones; la comprensión de que es dicha relación la que define las «partes» de un sistema, y de que no puede existir una parte o no puede ser analizada correctamente si es separada de la relación que la define. Un programa que se centra sólo en un área de intervención se podría cualificar como holístico si tal área es entendida por su relación con el contexto. Un programa que combina una amplia gama de actividades cubriendo todos los posibles sectores de intervención, pero que sigue entendiendo cada una de ellas como un conjunto discreto de problemas y soluciones, permanecerá sectorial.»⁶

El enfoque de sistema no es nuevo para Oxfam. Diseñamos nuestro trabajo en el ámbito del agua, las cadenas de valor, los mercados, la justicia de género y el buen gobierno, entre otros, en base a un enfoque de sistema. Como organización que trabaja desde el nivel local al global, mediante un «enfoque de programa único», Oxfam está bien posicionada y está obligada a utilizar ese poder y esta posición única para provocar un cambio sistémico y construir la capacidad de otros de **pensar y actuar de forma sistemática**.

Este marco incluye un enfoque de sistemas:

- reconociendo y mejorando las capacidades y las oportunidades existentes
- promocionando vías colaborativas de trabajo interdisciplinario, intersectorial y de varios niveles de gobierno (personas, comunidades, gobiernos locales y nacionales, instituciones globales)
- asegurando que trabajamos con los actores clave para desarrollar un buen entendimiento del contexto
- fomentando el aprendizaje, la experimentación y la gestión adaptativa
- estudiando las soluciones técnicas con una visión que va más allá del corto plazo y con una visión a largo plazo, que nos ayude a tejer nuestros proyectos, programas y campañas para construir un desarrollo resiliente en plazos realistas.

2.6 Enfoque de programa único

El enfoque de programa único de Oxfam acerca nuestros programas humanitario, de desarrollo y de influencia para construir un sistema coordinado capaz de corregir las actuales crisis produciendo un cambio profundo, sistémico y a largo plazo. Los programas resilientes sólo pueden realizarse mediante un enfoque de programa único que nos permita corregir los impactos inmediatos de los riesgos así como sus causas sistémicas y las causas de vulnerabilidad.

El enfoque de programa único es un proceso en marcha que precisa un aprendizaje y un cambio organizativo continuos, así como el compromiso de todos los niveles para desarrollar formas de trabajo conjuntas. Debemos estar atentos a no crear un tercer silo, léase: humanitario, resiliencia y desarrollo. Es más, el desarrollo resiliente requiere que nuestras intervenciones humanitarias y de desarrollo vayan de la mano a medio y largo plazo. El anexo 2 resume los aprendizajes sobre los puentes entre los silos humanitario y de desarrollo.

«Los equipos humanitarios y de desarrollo de Oxfam históricamente han perseguido teorías de cambio y enfoques claros y distintos. El imperativo humanitario ha conducido a prestaciones directas de servicios, mientras que los programas a largo plazo (para transformación) se centran en transformar sistemas y estructuras que generan vulnerabilidad mediante cambios sistémicos. La unión de la experiencia, el análisis y las estrategias de los equipos humanitarios, de desarrollo y de incidencia política puede generar nuevas e innovadoras estrategias... Oxfam necesitará apoyar este proceso mediante sus estructuras y prácticas organizativas y operativas, impulsando una colaboración y cooperación más estrecha.»⁷

2.7 Un enfoque que tiene en cuenta los límites sociales y medioambientales

Vivimos en un planeta finito. El Centro de Resiliencia de Estocolmo ha definido nueve Límites planetarios que permiten que la humanidad se desarrolle y prospere.⁸ Juntos forman el «techo medioambiental». A día de hoy, según el Centro, vivimos por encima de tres de esos nueve límites, que incluyen el ciclo de nitrógeno y la pérdida de la biodiversidad.⁹

También es posible tener un mundo seguro desde el punto de vista medioambiental, pero profundamente injusto desde el social, dejando a personas con carencias y pobreza. El «suelo social» por debajo del cual la vida es inaceptable para los seres humanos se define por las 11 cuestiones principales identificadas en la Conferencia de Río+20, incluidas el hambre, los bajos ingresos y la desigualdad de género.¹⁰

Entre el techo medioambiental y el suelo social se ubica el «espacio seguro y justo para la humanidad» - un espacio para el desarrollo **inclusivo, sostenible y resiliente**.¹¹ Véase en el anexo 1 el gráfico que muestra los límites sociales y medioambientales.



Foto: Tessa Bunney/Oxfam

Durante décadas, el conflicto ha jugado un papel dolorosamente relevante en la vida de las personas de varias áreas de Mindanao, Filipinas, y las familias han tenido que hacer frente a dificultades a causa de la migración forzada, las rupturas familiares (como consecuencia de que los hombres se incorporaban a grupos insurgentes clandestinos, temerosos por sus vidas), los traumas en niños y una producción agrícola limitada.

Las comunidades se ven obligadas a resolver los conflictos antes de invertir en tecnologías de adaptación en agricultura, garantizar la seguridad alimentaria o participar en procesos de toma de decisiones comunitarias. Las mujeres han jugado un papel fundamental en la resolución del conflicto tomando parte en mesas redondas encabezadas por mujeres que juntaban a las partes en discordia. Así han mantenido la unidad familiar, evitando que las comunidades cayeran en la violencia y han aportado estabilidad, alimentos, ingresos y calidad de vida a los miembros de las familias.¹²

Miembros de los grupos campesinos locales cuidan de las plantas de fresas. Lilia Malinao gestiona el grupo de mujeres productoras et es también Presidenta del Club de Mejora para las Mujeres Rurales. Mindanao. Filipinas.

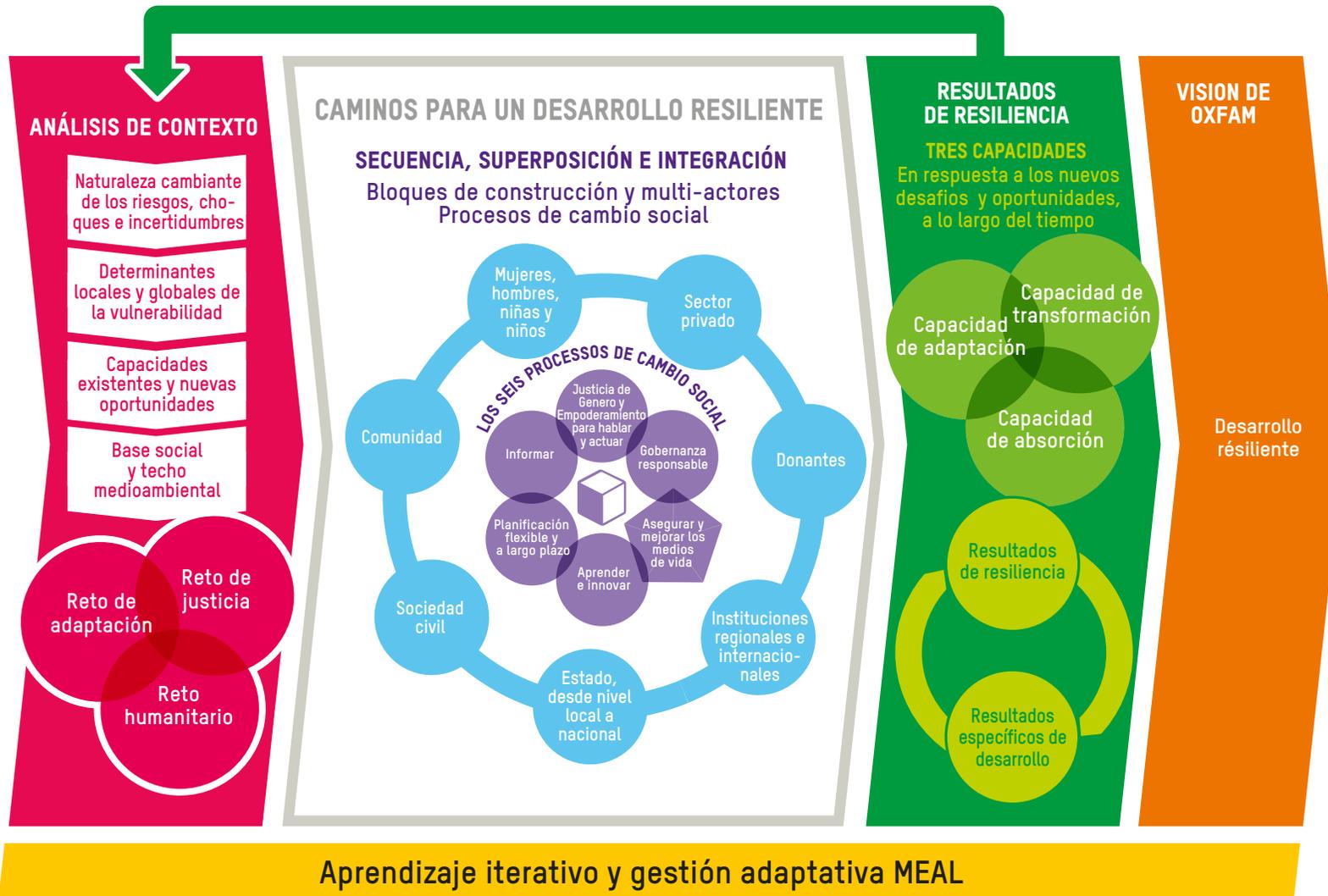
2.8 Mensajes clave

De qué no van los programas de resiliencia	De qué sí van los programas de resiliencia:
1. Sobrevivir en un contexto injusto y difícil o poder afrontar los imprevistos o adaptarse a lo que acontezca.	1. Derechos, dignidad y bienestar
2. Recuperarse y aceptar el status quo; conseguir que la gente permanezca resiliente en la pobreza y con medios de vida insostenibles	2. Avanzar resolviendo las causas del riesgo y la vulnerabilidad, y utilizando las crisis para cambiar los sistemas y conseguir que beneficien a la gente que vive en condiciones de pobreza
3. Sólo intervenciones a corto plazo que traten los síntomas del riesgo	3. Soluciones a corto y medio plazo que están integradas en las vías de desarrollo a largo plazo que resuelven las causas de riesgo y vulnerabilidad
4. Soluciones puramente técnicas y/o tecnócratas	4. Resolver la desigualdad de poder y mejorar las capacidades de la gente
5. Enfoques de silo que fragmentan los esfuerzos y promueven la mala adaptación, creando barreras a un cambio sistémico	5. Enfoques colaborativos, multi-actores que reduzcan la mala adaptación y apoyen el cambio sistémico
6. La aplicación de arriba a abajo de las «buenas prácticas»	6. Soluciones innovadoras específicas a cada contexto a todos los niveles (de abajo a arriba y de arriba a abajo)
7. Soluciones puntuales permanentes	7. Procesos que implican y modifican continuamente las prácticas, los estándares y las normas sociales en base a evidencias emergentes
8. Marcos rígidos y lógicos con flexibilidad limitada y evaluaciones cuantitativas de final de programa	8. Un enfoque basado en teorías de cambio; ser flexible con las actividades; aprender haciendo; evaluaciones cuantitativas y cualitativas

3 MARCO DE OXFAM PARA EL DESARROLLO RESILIENTE

«En un contexto tan cambiante, la calidad y la variedad de las relaciones establecidas serán lo que determine lo que es posible.»¹³

EL MARCO OXFAM DE DESARROLLO RESILIENTE



Este diagrama muestra todos los elementos requeridos para integrar un enfoque de resiliencia en nuestras intervenciones.

Las tres secciones verticales se explican en los apartados 3.2 y 3.3.

3.1 Ilustración del marco: Estudio de caso de Oxfam en Kenia

Análisis de contexto

En el contexto de Kenia se incluyen una amplia gama de retos que interactúan. Alrededor del 85 por ciento de la población de los 36,1 millones de habitantes de Kenia (según el censo de 2006) vive en zonas rurales y dependen de la tierra para vivir, y aproximadamente el 25 por ciento vive en tierras áridas y semiáridas.¹⁴ Las iniciativas humanitarias y de protección social de Oxfam se han centrado en las tierras áridas de la región de Turkana, al norte de Kenia. Los **retos de justicia** a los que se enfrenta esta región incluyen la marginalización de las comunidades por los sucesivos gobiernos y la falta de inversión, dando como resultado unas infraestructuras y servicios pobres así como importantes desigualdades. Las regiones semiáridas y áridas son muy vulnerables a la variabilidad y cambio climáticos, lo que provoca cambios adaptativos de gran alcance, especialmente en el pastoreo. Han sido necesarias sucesivas intervenciones humanitarias, que han planteado retos humanitarios significativos para el gobierno nacional y la comunidad internacional.

Los acaparamientos de tierra, el crecimiento de la población y el cambio climático son factores agravantes. El reciente descubrimiento de petróleo es un factor desestabilizador que puede crear tanto retos (riesgos medioambientales y desigualdades exacerbadas) como oportunidades. En las barriadas urbanas de Nairobi, las comunidades son vulnerables al rápido aumento de los precios de los alimentos producidos como consecuencia de factores tanto globales como nacionales. Las **oportunidades** incluyen una nueva constitución y nuevas políticas de gobierno que aumenten la descentralización y prioricen el desarrollo en áreas áridas.

Cronología

1999–2001	Gran sequía que afectó a 4,5 millones de personas
2005	Gran sequía que afectó a 3,5 millones de personas
2007	Violencia poselectoral
2007	Creación del Ministerio para el Desarrollo del Norte de Kenia y otras Regiones Áridas
2008–2009	Escasez de alimentos que afectó a 9,5–10 millones de personas (4,1 millones en suburbios urbanos)
2010	Nueva constitución
2011	Gran sequía que afectó a 12–13 millones de personas
2013	Adopción de la Política Nacional de Desarrollo Sostenible del Norte de Kenia y otras Tierras Áridas

Vías para conseguir un desarrollo resiliente

El punto de entrada para la vía elegida por Oxfam en Kenia fue el servicio prestado a las comunidades locales en nombre del gobierno, en particular en el Norte de Kenia. A partir de ahí, dicha vía combinaba varios **bloques fundamentales**, tanto transferencias en efectivo como soluciones orientadas al mercado, con los siguientes procesos:

- Durante los **procesos de información**, Oxfam recopiló evidencias sobre los mecanismos existentes, destacando las barreras para la transferencia de dinero así como la necesidad de tarjetas identificativas (que excluían a las mujeres) y la dispersión irregular e impredecible de los fondos. Esto permitió a Oxfam, a otros donantes y al gobierno desarrollar un entendimiento común y una mejor identificación de las vulnerabilidades específicas de las personas.
- El proceso de **asegurar y mejorar los medios de vida** (con foco en los medios de vida de las mujeres) implicó mejorar tanto el capital humano, mediante el desarrollo de capacidades mercantiles, como el capital social, poniéndolas en contacto con comerciantes y comunidades y manteniendo los mercados existentes durante las crisis; y finalmente el capital financiero, proporcionando proporcionando mecanismos de cobro y ahorro. Un aspecto crítico para el desarrollo de estas nuevas soluciones fue la colaboración con comerciantes locales y el operador de red móvil Safaricom. La ampliación de la cobertura del programa precisó la colaboración de múltiples donantes, en concreto DFID, ECHO y USAID.
- **Los Procesos de gobierno responsables** se reforzaron mediante la construcción de capacidades y la incidencia política, resultando en unos servicios de protección social ofrecidos por el gobierno.

Esta vía ha permitido al programa de Oxfam en Kenia saltar de las respuestas a corto plazo dadas por las ONG internacionales a unas respuestas novedosas locales y nacionales, de la mano del sector privado y de las agencias gubernamentales en colaboración con las ONGs locales e internacionales. Trabajando sistemáticamente, Oxfam ha fortalecido la manera en que interactúan dichos mercados, instituciones, políticas, procesos y comunidades.

Lo más probable es que se hayan conseguido las siguientes capacidades:

- **capacidad de absorción** a escala, debida al desarrollo y la extensión de mecanismos de protección social que han sido adoptados por otros donantes y agencias gubernamentales
- **capacidad de adaptación** de los más vulnerables, comerciantes y agencias gubernamentales a través de la creación de nuevos mecanismos, redes y relaciones y de la mejora de habilidades para el comercio
- **capacidad potencialmente transformadora** por la inclusión de nuevos mecanismos de protección social en las políticas y las prácticas gubernamentales y en las nuevas redes, relaciones y colaboraciones.

Detalles de los programas que contribuyen a esas vías

El Hunger Safety Net Programme (Programa de Protección Social frente al Hambre - HSNP) es un importante programa de transferencias dinerarias diseñado para reducir la pobreza extrema en el norte de Kenia y un piloto para transferencias de dinero en los suburbios urbanos de Nairobi. Oxfam identificó tres categorías de protección social que se enfrentaban a distintos tipos de vulnerabilidades:

1. Protección social de las personas que necesitan ayuda durante más tiempo, debido a sus limitadas posibilidades de escapar de la pobreza, por ejemplo, las mujeres mayores
2. Protección social como mecanismo para salir de la pobreza cuando es integrada con el desarrollo de habilidades para el comercio
3. Protección social como un mecanismo de respuesta temprana para personas que son extremadamente vulnerables ante las crisis (mediante la ampliación temporal del HSNP).

Este enfoque dirigido e integrado se utilizó durante la sequía de 2011-12, periodo en el que cerca de 600.000 personas estuvieron bajo amenaza de hambruna en el Norte de Kenia. Oxfam colaboró con 115 comerciantes locales que operaban en zonas alejadas para transferir dinero a 5.000 hogares vulnerables, de los cuales un 82 por ciento tenía como cabeza de familia a una mujer. El programa ayudaba a los comerciantes a mantener y acrecentar sus negocios, asegurando al mismo tiempo el acceso continuo a alimentos y a otros bienes esenciales en el mercado. Las evaluaciones mostraron que las personas que no recibieron transferencias dinerarias también se beneficiaron del programa.

La siguiente etapa fue posible gracias a la colaboración del proveedor de telefonía móvil Safaricom. Los hogares vulnerables recibieron tarjetas electrónicas que se recargaban automáticamente para permitir hacer transferencias de dinero a mayor escala. El programa colaboró entonces con una serie de donantes (DFID, ECHO y USAID) que adoptaron el programa HSNP como su mecanismo de respuesta temprana a través de una estrategia conjunta única.

El Programa urbano de transferencias dinerarias se desarrolló cuando el rápido aumento de los precios de los alimentos en los suburbios de Nairobi exacerbó la vulnerabilidad y llevó a 4,2 millones de personas a una situación de riesgo de hambre. Concern Worldwide, Care, Oxfam y los socios locales colaboraron para desarrollar un programa que se llevó a cabo de dos barriadas, y cuyo objetivo era mejorar el acceso inmediato a los alimentos, mejorar las oportunidades de ingreso y aumentar sus medios de vida a largo plazo. El objetivo de incidencia ya ha sido alcanzado: el Gobierno de Kenia ha adoptado la visión del programa y lo ha extendido a más de 10.000 hogares en los barrios marginales de Mombasa, creando finalmente el Programa Keniano Urbano de Transferencias Dinerarias Subsidiadas para Alimentación tanto en Mombasa como en Nairobi. Ahora ya alcanza 100.000 hogares sólo en los barrios de Nairobi.

Bajo el programa de transferencias urbano, los vínculos a largo plazo entre el sector privado y económico y el desarrollo de los negocios se fortalecieron a medida que se desarrollaba el programa de protección social subsidiado por el Gobierno. Los hogares que ya no necesitan transferencias de dinero están vinculados a la iniciativa empresarial, la construcción de habilidades, las

instituciones de micro-finanzas, los proyectos de dinero-por-trabajo, etc. Para los hogares más vulnerables que tienen menos posibilidades de alcanzar mejores perspectivas de medios de vida y que necesitan transferencias o protección social por un periodo prolongado, Oxfam se comprometió con el Ministerio de Género, Niñez y Desarrollo Social a asegurar que seguirán siendo apoyados a través de los programas de protección social del Gobierno de Kenia.

Resumen

Bloques utilizados	Procesos utilizados	Colaboración multi-actores	Capacidades fortalecidas
<ul style="list-style-type: none"> ● Transferencias de dinero ● Sistemas de mercado 	<ul style="list-style-type: none"> ● Informar ● Asegurar y mejorar los medios de vida (humano/social/capital financiero) ● Gobernanza responsable 	<ul style="list-style-type: none"> ● Donantes ● ONGs internacionales ● ONG nacionales ● Sector privado (comerciantes locales y proveedor de telefonía móvil) ● Agencias del Gobierno 	<ul style="list-style-type: none"> ● Capacidad de absorción ● Capacidad de adaptación ● Capacidad de transformación



En Katiko, Oxfam apoyó dos actividades de dinero-por-trabajo para 100 hogares. La comunidad local eligió qué actividades querían hacer. Recibieron 3.000 Shilings (aproximadamente 22 libras) al mes durante cuatro meses. Una de las actividades era la fabricación de cestas. Los materiales para las cestas se encontraban localmente y eran gratuitos. Cuando las cestas ya estaban hechas, se vendían y las que las fabricaban conservaban los ingresos. Junio 2012.

Foto: Jane Beesley/Oxfam

Desarrollar la vía hacia un desarrollo resiliente

1. Bloques fundamentales

Algunos bloques fundamentales que podían haberse considerado en el programa:

- **En el norte de Kenia:** adaptación al cambio climático a largo plazo, mientras que se fortalecen los sistemas de alerta temprana
- **En Nairobi:** creación de empleo (posibilidad focalizada hacia las mujeres y los jóvenes)

2. Procesos

Algunos procesos que podían haberse considerado e integrado en el programa:

- **Informar:** procesos que desarrollan información y conocimiento sobre los factores que generan tensiones e inestabilidad a largo plazo en el norte de Kenia y en Nairobi.
- **Planificación flexible y a futuro:** procesos que se construyen sobre la colaboración existente entre actores clave, para explorar maneras nuevas de afrontar las causas de la fragilidad y la tensión a largo plazo
- **Aprendizaje:** procesos que facilitan que los actores aprendan de la experiencia – en particular los donantes, las agencias del gobierno y las ONG internacionales – con vistas a adaptarla a otras regiones y países.

3. Colaboración de actores clave

El programa podría haber fortalecido y ampliado la colaboración con los actores clave para afrontar las causas a largo plazo de la fragilidad y las tensiones. Por ejemplo, podría haber una opción de incrementar la colaboración entre las instituciones académicas nacionales y la sociedad civil para trabajar conjuntamente en la comprensión de retos existentes y complejos. También el sector privado podría haber ofrecido soluciones innovadoras.

3.2 Resultados del desarrollo resiliente: capacidades de absorción, adaptación y transformación

Las Estrategias de País Oxfam (OCS, en las siglas en inglés), que están alineadas con el Plan Estratégico Oxfam (OSP), establecen los resultados de desarrollo específicos de los programas nacionales. Necesitamos integrar resultados en resiliencia en estas estrategias y programas si deseamos alcanzar nuestros objetivos y hacer realidad nuestra visión en contextos de crisis, tensiones y volatilidad en aumento.

Los resultados de resiliencia comprenden estas tres capacidades:¹⁵

- **Capacidad de absorción** es la capacidad de pasar a la acción protectora e intencionada para responder a las crisis y tensiones conocidas. Es necesaria, porque estas continuarán ocurriendo, por ejemplo debido a fenómenos meteorológicos extremos, conflictos prolongados y desastres naturales
- **Capacidad de adaptación** es la capacidad de realizar ajustes deliberados escalonados en anticipación del cambio o en respuesta a él, de modo que creen más flexibilidad en el futuro. Es necesaria porque el cambio es continuo e incierto y porque la transformación intencional lleva tiempo y exige un compromiso sostenido.
- **Capacidad de transformación** es la capacidad de cambiar de forma intencionada para detener o reducir los factores de riesgo, la vulnerabilidad y la desigualdad, además de garantizar que se comparta de forma más equitativa el riesgo de modo que no recaiga injustamente sobre las personas pobres y vulnerables. Es necesaria, porque la resiliencia no consiste únicamente en sobrevivir en contextos injustos ni adaptarse a lo que surja. La resiliencia implica justicia y desarrollo inclusivo.

Las tres capacidades son necesarias. Dicho de otro modo, la capacidad de transformación no es la “regla de oro”. La capacidad de absorción es necesaria para enfrentarse a las crisis recurrentes y evitar que los círculos viciosos de pobreza crónica y desigualdad se instalen. Crea suficiente estabilidad para provocar un cambio planificado y transformador. Se requiere capacidad de adaptación para el ajuste al cambio continuo, puesto que ningún sistema puede mantenerse estable durante mucho tiempo teniendo en cuenta el cambio climático y otros cambios.

La capacidad de transformación necesita ejercerse con conciencia de los nuevos riesgos e incertidumbres que desencadenará el cambio derivado de esa transformación.

Las crisis son transformadoras en sí mismas y trastornan los sistemas existentes, incluyendo las relaciones existentes de Oxfam con las comunidades afectadas, la sociedad civil y los gobiernos. Estos momentos de trastorno pueden abrir oportunidades para crear futuros más o menos resilientes, dependiendo de quién se hace con las oportunidades. La capacidad de Oxfam para aprovechar estas oportunidades dependerá en gran medida de sus conocimientos y relaciones ya existentes y de su capacidad para mantener nuestra visión a largo plazo al tiempo que se da respuesta a las necesidades inmediatas.

Las tres capacidades son de crítica importancia y se refuerzan entre sí



3.3 Vías para unos resultados de desarrollo resiliente

La resiliencia es una agenda a corto y a largo plazo, además de una agenda en curso, por lo que resulta útil pensar en vías hacia el desarrollo resiliente a largo plazo, por ejemplo **20 años**. Nuestros proyectos y programas a más corto plazo deben diseñarse para contribuir a esta vía y a su visión a largo plazo. Al mismo tiempo, la vía hacia la resiliencia será **no lineal**, ya que debe responder a los riesgos, las necesidades y las oportunidades emergentes.



Las vías hacia la resiliencia incluyen

COLABORAR CON LOS ACTORES CLAVE
para comprender los problemas y crear soluciones

Página 19

Construir una comprensión del contexto, que incluya los factores locales, nacionales y globales del **RIESGO, LA FRAGILIDAD Y LA VULNERABILIDAD**, y sus impactos sobre personas y grupos de personas específicos que viven en la pobreza

Página 20

Diseñar a **LARGO PLAZO** a través de una combinación secuenciada e integrada de bloques fundamentales y procesos de cambio social

Página 23

Fomentar el aprendizaje iterativo y la **GESTIÓN ADAPTATIVA CONTINUA** de forma que nuestras intervenciones puedan ajustarse de manera oportuna y apropiada a un contexto cambiante y al impacto de nuestros programas (MEAL)

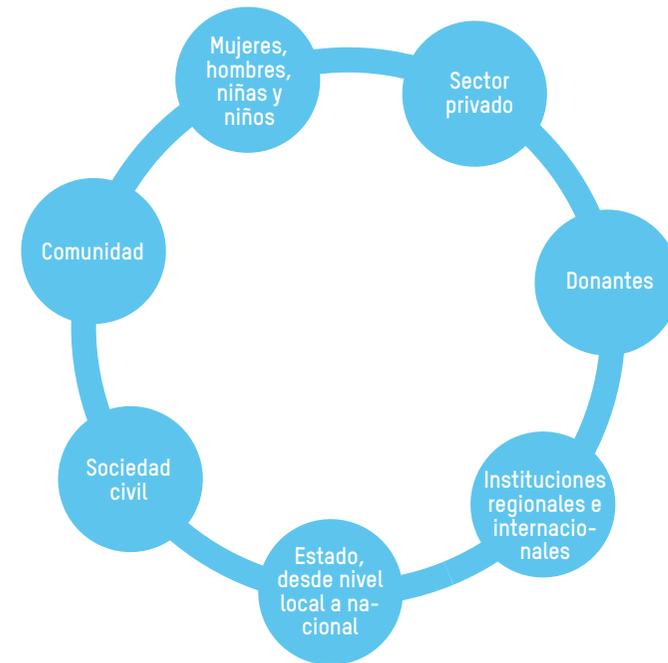
Página 31

3.3.1 Trabajar en colaboración con múltiples actores clave

Ninguna institución ni agencia puede comprender todos los retos planteados por el aumento del riesgo y la vulnerabilidad, ni encontrar y poner en práctica las respuestas. Por consiguiente, para alcanzar un desarrollo resiliente necesitamos forjar relaciones colaborativas entre hombres y mujeres, comunidades, con la sociedad civil, el sector privado y los distintos niveles y sectores del gobierno.¹⁶

Oxfam está bien posicionada para crear conexiones entre los distintos grupos y contribuir a construir confianza, soluciones a los problemas y creatividad a estas relaciones.

Esto no implica que debemos hacer que participen todos los actores en todas las etapas de una intervención, ni excluye las campañas ni la rendición de cuentas de aquellos que ostentan el poder. Garantizar una gobernabilidad responsable es un proceso central de la construcción del desarrollo resiliente e inclusivo. Sin embargo, si pretendemos alcanzar un cambio transformador y a largo plazo, necesitamos trabajar para atraer a más personas en torno a la mesa para diseñar conjuntamente las soluciones y compartir el compromiso de aprender y poner en práctica estas soluciones.



El papel de Oxfam y de nuestros socios en la moderación de los procesos multi-actores puede incluir:

- Mejorar la capacidad de las personas marginadas y vulnerables para que se escuche su voz, sus conocimientos y su poder en la toma de decisiones colaborativas
- Respalda a la sociedad civil nacional para compartir conocimientos y organizarnos de forma conjunta
- Diseñar procesos que faciliten las relaciones entre las partes interesadas: comunidades, sociedad civil, instituciones gubernamentales y sector privado
- Convocar y moderar eventos especiales, tales como talleres de planificación en base a escenarios con múltiples actores clave, para tratar de problemas específicos
- Convocar plataformas nacionales que permitan a los actores clave idear visiones y soluciones compartidas y reunirse periódicamente para aprender y respaldar los procesos de cambio sistémico
- Participar en procesos convocados por otros y aprender de ellos

3.3.2 Comprender el contexto

Nuestras intervenciones necesitan tener en cuenta la comprensión de las causas del riesgo, la fragilidad y la vulnerabilidad y el modo en que los riesgos afectan a grupos específicos de personas que viven en la pobreza, así como los sistemas (naturales y sociales) que los respaldan. Al principio, nuestro objetivo es alcanzar una comprensión «lo suficiente buena» como para explicitar nuestras hipótesis y diseñar una teoría del cambio y un programa coherente de actividades con los actores clave. Es decir, nuestro análisis necesita ser participativo e implicar a las partes interesadas.

«Antes de trastornar el sistema de algún modo, debe observarse cómo se comporta. Aprender su historia. Pedir a las personas que llevan mucho tiempo en él que cuenten qué ha ocurrido... aprender a bailar con el sistema».¹⁷

Donella H. Meadows

un enfoque de sistemas: comprender que es un proceso continuo y no una actividad específica que se realiza únicamente al inicio de un programa.

Dado que muchos factores de la vulnerabilidad, tales como las políticas comerciales o las de los donantes, no se limitan al nivel nacional, debemos mirar más allá del nivel local y preguntarnos por qué las estrategias de desarrollo nacional y mundial fracasan en la actualidad en ayudar a las personas vulnerables.

Como siempre, habrá muchos aspectos desconocidos. También debemos desarrollar procesos que permitan a nuestros socios, los actores clave y a nosotros mismos, desarrollar y compartir nuestros conocimientos mientras trabajamos juntos en la implementación de los programas. Esto forma parte de lo que significa adoptar

3.3.2.1 Al analizar el contexto más amplio, necesitamos comprender:

Las capacidades ya existentes y las oportunidades emergentes

Las personas de todo el mundo son creativas de forma inherente; han desarrollado estrategias de afrontamiento y adaptación en el pasado y están siempre probando ideas y actividades nuevas. Nuestro enfoque hacia la resiliencia reconoce y promueve las capacidades ya existentes para afrontar y adaptarse a las tensiones y al cambio. Algunos países tales como Bangladesh están avanzando en la adaptación al cambio climático y en la reducción del riesgo de desastres (RRD) más rápidamente que muchos de los países en el Norte y son líderes en la adopción de tecnologías verdes.

En cada contexto emergerán nuevas oportunidades. La tecnología móvil y la informática ofrecen nuevos modos de conectarse y compartir información. Están desarrollándose nuevas tecnologías sociales para promover formas de trabajo colaborativo y están emergiendo nuevas formas de empresa, por ejemplo las empresas sociales, el crowdsourcing o la economía del regalo (gift economy). La agenda de la resiliencia en sí misma está abriendo nuevos espacios en los que se habla de desigualdad, de riesgos y vulnerabilidades, y está modificando las prácticas en el desarrollo y la acción humanitaria para que se integren más y se centren en los factores de la desigualdad.

Darse cuenta de que compartir recursos implica también compartir los riesgos puede servir de motivación para que las personas y los gobiernos intenten resolver problemas complejos, tales como la gobernabilidad de los sistemas acuíferos transfronterizos. Para 2020 se espera que el Fondo Verde del Clima canalice hasta 100 000 millones de dólares para el clima, para permitir «un cambio de paradigma hacia emisiones bajas y vías de desarrollo orientado a la resiliencia climática.»¹⁸

Necesitamos comprender y usar las oportunidades que emergen en nuestros contextos específicos. Por ejemplo: la Estrategia de Resiliencia de Asia reconoce el crecimiento económico y el aumento del uso de la tecnología informática en gran parte de Asia. Está centrándose en conseguir la participación del sector privado para encontrar maneras eficientes, innovadoras y a escala de responder al aumento de los fenómenos climáticos extremos que con gran probabilidad afectarán a la región en su conjunto.

El reto humanitario

Debemos comprender y responder a las causas de las crisis humanitarias en los niveles local, nacional y mundial, incluyendo el fracaso del desarrollo en responder a las necesidades de las comunidades que sufren pobreza crónica. Sabemos que las crisis humanitarias aumentarán a medida que más pobres se vean expuestos con más frecuencia al clima extremo, las turbulencias económicas, la fragilidad y el conflicto. También es probable que se produzca un aumento de episodios humanitarios a menor escala, de Categoría 3, por todo el mundo.¹⁹

Combinados, estos acontecimientos humanitarios pondrán a prueba, y posiblemente destrocen, la capacidad de los países más pobres para proteger a sus propios ciudadanos. Es más, el sistema humanitario sistema humanitario, tal como está diseñado y funciona hoy en día, fracasará en la respuesta a este incremento de las necesidades. Esto constituirá un importante reto para la capacidad de los actores humanitarios internacionales, como Oxfam, para cumplir con sus obligaciones en este ámbito. En la estrategia humanitaria de Oxfam se describe más ampliamente el reto humanitario.²⁰

El reto de justicia

La riqueza económica está concentrándose en manos de menos personas y cada vez más recursos naturales están bajo el control de las multinacionales. En todo el mundo, siete de cada 10 personas viven en países en los que la desigualdad económica ha aumentado en los últimos 30 años.²¹

Un aspecto de esta tendencia de aumento de la desigualdad es que los riesgos recaen sobre las personas que ya viven en la pobreza. Esta distribución injusta del riesgo está aumentando la distancia entre ricos y pobres y está creando un círculo vicioso de pobreza. Por consiguiente, debemos comprender y responder al modo en que el poder se usa para aumentar la vulnerabilidad y la exposición de los pobres al riesgo.

El reto de la adaptación

La interacción de los factores globales y locales, de crisis más intensas, dispersas y frecuentes y de tensiones crónicas y duraderas conlleva unos elevados niveles de volatilidad e incertidumbre. Se trata de un contexto difícil para los responsables de la toma de decisiones de la sociedad a todos los niveles, desde las familias a los estados, para la sociedad civil y para el sector privado. Por consiguiente, necesitamos comprender la naturaleza de la incertidumbre y de la volatilidad dentro de nuestros contextos específicos y respaldar a las personas, las instituciones y los estados para que desarrollen su capacidad para adaptarse al cambio.

«Piensen en los tres ingredientes siguientes: una mega-ciudad en una nación pobre de la costa del Pacífico, lluvias monzónicas y un enorme basurero. Mézclense estos ingredientes de la manera siguiente: trasladen los pobres al basurero, en donde erigirán barrios de chabolas y rapiñarán para ganarse la vida en la montaña de basura; saturen el basurero con los patrones cambiantes del monzón; colapsen las debilitadas laderas de la basura y envíen flujos de desechos para inundar los barrios de chabolas. Ese desastre específico, que tuvo lugar a las afueras de Manila en julio del 2000 y en el que murieron más de 200 personas, ilustra con claridad el punto central de que los desastres se caracterizan y se crean en cada contexto. El desastre no era inherente a ninguno de los tres elementos de esa tragedia; surgió de su interacción».²²

ODI (2008) Exploring the science of complexity: Ideas and implications for development and humanitarian efforts. B. Ramalinga, H. Jones con T. Reba y J. Young. Disponible en: <http://www.odi.org/publications/583-science-complexity> (último acceso: mayo de 2015)

3.3.2.2 Herramientas existentes para el análisis del contexto (véase el Anexo 2)

Oxfam y otras agencias han diseñado diversas herramientas para ayudar a realizar el análisis del contexto, incluyendo el análisis de las políticas económicas, el análisis de riesgos y vulnerabilidades y el análisis de poder. La decisión acerca de qué herramientas específicas van a usarse en qué momentos se toma mejor con los socios y los actores clave. La elección se verá influida por el punto de entrada de la intervención prevista, su ámbito y su escala. La combinación de la información de los equipos humanitarios, de desarrollo y de influencia que trabajan en un mismo contexto permitirá que emerja una fotografía más rica y completa del sistema:

- El análisis y la planificación para la contingencia de los **equipos humanitarios**, incluyendo los mapas de análisis PCVA (análisis participativo de capacidades y vulnerabilidades) muestra cuales son los riesgos y vulnerabilidades conocidos. Más recientemente, los «análisis frescos» estudian el sistema humanitario de forma más amplia, incluyendo las políticas y la gobernabilidad de la RRD, así como los factores de riesgo y de vulnerabilidad, especialmente en los contextos frágiles y de conflicto. Los equipos humanitarios también cuentan con herramientas para analizar los contextos después de un desastre y las necesidades de rehabilitación y reconstrucción, incluidos el análisis de mercado y de la economía familiar.
- El análisis que hacen los equipos de **influencia** de las dinámicas de poder, el espacio político y los marcos políticos y la investigación en problemas específicos, profundiza nuestra comprensión de las políticas que afectan a nuestro contexto y los marcos de poder y las políticas sobre los que podemos actuar para alcanzar el cambio a escala. Las estrategias de influencia con frecuencia forjan alianzas sólidas con la sociedad civil nacional y pueden crear espacios políticos y relaciones importantes para los procesos multi-actores.
- Los equipos de **desarrollo** que participan en la programación a más largo plazo pueden convocar procesos que reúnan a una amplia gama de actores para crear juntos un análisis compartido de retos complejos y co-diseñar procesos de experimentación y aprendizaje para responder a ellos. La programación

del desarrollo debería integrar una influencia y un aprendizaje continuo que desarrollan estrategias más complejas con los actores clave de todo el sistema. La metodología de evaluación de vulnerabilidades y riesgos (VRA) adopta una visión del sistema completo de los factores de riesgos y de vulnerabilidad. Fomenta el empoderamiento de las mujeres y la participación de múltiples actores en la identificación y el trabajo hacia soluciones compartidas.²³

Análisis de género

Un análisis sistemático de género que examine los contextos, las condiciones, las políticas y las estructuras de gobierno y proporcione una imagen más rica del contexto general, plantee suposiciones y permita a las partes interesadas elaborar soluciones específicas. Es necesaria la separación por sexos para comprender quién es vulnerable a qué y quién puede contribuir mejor a una solución propuesta. Un grupo objetivo nunca debería ser «mujeres» u «hombres», sino que debería ser más específico; por ejemplo: «pescadores que se hacen a la mar en barcos de madera», «niñas en edad escolar» o «agricultoras» en comparación con «trabajadores agrícolas» o «divorciadas sin derecho a la tierra».



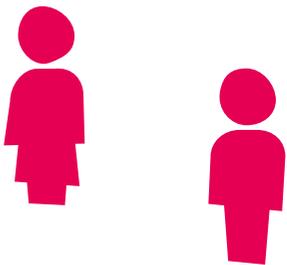
Mirza y Zarkhara Bakhishov, y su familia posan con la comida para una semana delante de su casa en el pueblo de Shahveller (Azerbaián). «Nuestra pequeña ganadería y aves de corral lo son todo para nosotros. Todos nuestros ingresos y medios de vida dependen de ellos».

Foto: David Levene/Oxfam

Cómo comprender el contexto usando el análisis de riesgos y vulnerabilidades: los participantes comparten sus reflexiones después de un taller VRA en Bobirwa (Botswana).

Adaptation at Scale in Semi-Arid Regions (ASSAR).

Foto y citas del sitio web de ASSAR <http://www.assar.uct.ac.za/VRA%20workshop>. Usadas con su permiso.



«Creo que las ideas de este taller cambiarán el modo en el que pienso acerca de mí mismo. Solía pensar que no podía hacer nada por mí mismo, pero las ideas de este taller me hacen ver que sí puedo.»

«Este taller me hizo pensar por qué esperamos a que venga gente de lejos para reunirse, en lugar de sencillamente invitar a las personas de nuestra comunidad a nuestras reuniones locales.»

«Muchas veces los problemas son como esa gente a la que le gusta quejarse y decir: "¿Por qué no nos ayuda el gobierno?" Pero en este taller pensamos juntos en posibles soluciones.»

«Este taller nos mostró que cada problema tiene su solución.»

«Aprendí que debo correr riesgos y ver qué oportunidades distintas puede haber. Por ejemplo, si se es agricultor, puede que pienses en hacer otra cosa. Aconsejo a mis amigos y a otros jóvenes en el pueblo que intenten hacer realidad sus planes.»

«El método de trabajo en grupo fue esencial y lo hizo interesante.»

«Este ejercicio influirá y contribuirá al borrador de plan de desarrollo de nuestro distrito. En especial, las actividades relacionadas con el cambio climático. Gracias a los resultados que generó la VRA, financiaremos talleres como este en otras partes del distrito.»

Pelaelo Master Tsayang, planificador del distrito de Bobirwa

«Este taller me ha equipado para mi trabajo. Ahora sé cómo aconsejar a un joven que quiere aventurarse en la agricultura.»

«Voy a utilizar las conclusiones en alguna parte. El taller será útil. Podría organizar este tipo de taller con otras personas.»



3.3.3 Integrar los procesos de cambio social y los bloques fundamentales

En esta guía no se describen en detalle los bloques, que incluyen nuestras áreas establecidas de práctica, tales como el agua, el saneamiento y la higiene (WASH), la adaptación al cambio climático, la gestión de los recursos naturales, el desarrollo del mercado, la reducción del riesgo de desastres (RRD), la protección social, los mecanismos de seguro y los mecanismos de migración y envío de remesas seguros.

Piense en diseñar su vía hacia la resiliencia secuenciando y colocando bloques y procesos unos encima de otros, de forma que se respalden y amplifiquen entre sí.

La resiliencia exige que prestemos atención explícita a los procesos de cambio social que forjan capacidades en las comunidades, en las instituciones y la sociedad civil. Qué bloques y procesos incluimos y cual es la secuencia en la que se integran. Esto dependerá del contexto en el que se desarrollan nuestros programas.

Puede ser apropiado comenzar con un proceso, por ejemplo los procesos de empoderamiento que den voz e incrementen la participación, antes de integrar los procesos que desarrollan la información y los conocimientos y la gobernanza responsable.

Algunos marcos ya existentes integran diversos enfoques y proporcionan un buen punto de partida para una programación más integrada. Por ejemplo:

- La protección social adaptativa,²⁴ que integra la RRD, la adaptación al cambio climático y la protección social
- Los modelos basados en el paisaje (landscape-based), que integran el buen gobierno, la gestión de los recursos naturales, la adaptación al cambio climático, la RRD y los enfoques basados en el mercado
- Los marcos que combinan los principios de empuje (push) (por ejemplo, transferencias de activos) y atracción (pull) (por ejemplo, creando opciones de medios de vida) en los programas.²⁵



Los seis procesos del cambio social

Son seis los procesos de cambio social, estrechamente conectados entre sí, que desarrollan conjuntamente las capacidades de absorción, adaptación y transformación. Nuestra función, en colaboración con otros, es potenciar estos procesos en todos nuestros programas.

Los procesos son:

- **Justicia de género y empoderamiento:** procesos para promover la justicia de género y alzar la voz, empoderar y favorecer la participación, incluyendo los procesos de resolución de conflictos
- **Garantía y mejora de los medios de vida:** procesos para garantizar y aumentar el capital humano, social, natural, físico y económico así como los activos domésticos, en base al marco de medios de vida sostenibles²⁶
- **Información:** procesos que desarrollan la información y los conocimientos para respaldar la toma de decisiones y la acción
- **Planificación flexible y dinámica:** procesos que permiten y mejoran la toma de decisiones colectiva, dinámica y flexible
- **Gobernanza responsable:** procesos que garantizan unos estados e instituciones responsables y empoderadores
- **Aprendizaje:** procesos que permiten que las personas aprendan juntas, respaldan la experimentación y aumentan la posibilidad de innovación (social y tecnológica)

Gestión comunitaria de los recursos hídricos

El enfoque de Oxfam y WaterAid en la gestión de los recursos hídricos refuerza los vínculos entre los actores clave y combina los procesos de empoderamiento, aprendizaje e innovación, garantía del capital natural y gobierno responsable.

En primer lugar se respalda a las comunidades para que generen información usando encuestas, evaluaciones de riesgos y planificación en base a escenarios, tanto a nivel doméstico como comunitario. Esto permite que las comunidades comprendan y exploren de forma conjunta las fuentes de su disponibilidad de agua, cómo usan el agua de forma colectiva, la desigualdad en el uso de agua en su pueblo y los posibles riesgos y escenarios futuros.

La información generada por las comunidades les da el poder necesario para acordar de forma colectiva los límites en el uso de agua, establecer principios de funcionamiento para su gestión e identificar qué tareas pueden compartirse entre ellas y las autoridades reguladoras.

Por último, se crea un sistema que da a las comunidades información acerca del estado de sus recursos hídricos. Esta información permite a las comunidades que se ajusten y adapten su gestión del agua. El programa implica en esos procesos a las autoridades locales. Esto promueve las relaciones colaborativas entre las comunidades y las autoridades locales, lo cual puede respaldar la gestión adaptativa continuada de los recursos hídricos en el tiempo, además de una gobernanza responsable.²⁷



3.3.3.1 Justicia de género y empoderamiento de las mujeres

Oxfam reconoce cuatro tipos de empoderamiento: personal, social, político y económico. Los procesos de empoderamiento mejoran la voz y las facultades individuales y colectivas y responden a la distribución desigual del poder. Pueden mejorar la capacidad de las personas marginadas y vulnerables para usar su voz, sus conocimientos y su poder en la toma de decisiones colaborativa así como respaldar a las comunidades vulnerables para que articulen y reclamen sus derechos. Desempeñan una función importante permitiendo que las personas innoven y se enfrenten a nuevos riesgos y son de crítica importancia para hacer avanzar la justicia de género.

En las redes de conocimiento (Knowledge Hubs) de Oxfam puede encontrarse información detallada, enfoques y herramientas de justicia de género y empoderamiento de las mujeres.

Elevar su voz (RHV, por las siglas en inglés)

El programa RHV de Oxfam incrementó la voz y la influencia de más de un millón de mujeres marginadas. Buscó, de forma activa, comprender y responder a las relaciones de poder y operar a diversos niveles, mediante:

- el desarrollo de alianzas amplias y creativas, incluyendo con hombres influyentes
- el refuerzo del conocimiento y la confianza personales entre las mujeres marginadas, tratando también la violencia de género de la violencia de género
- el desarrollo del liderazgo de las mujeres al nivel comunitario
- el aumento de la representación de las mujeres en los espacios políticos
- la ayuda al cambio estructural (por ejemplo, legislación e inversiones sensibles a los problemas de género)



Las mujeres participan en una reunión de la clase de conversación comunitaria 'Nari Utthan' (el ascenso de las mujeres). Estos grupos de mujeres son la herramienta principal en el programa RHV (Elevar Su Voz). Son la oportunidad para que las mujeres compartan y comenten los problemas que les afectan, aumenten el conocimiento de sus derechos y la protección legal que les otorga la ley nepalí así como encontrar solidaridad y apoyo entre sí.

Foto: Aubrey Wade/Oxfam

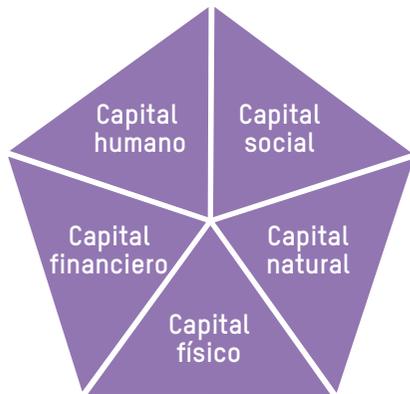
3.3.3.2 Garantizar y mejorar los medios de vida

Basándose en el marco de medios de vida sostenibles, son esenciales los siguientes capitales: humano, social, natural, físico y económico, incluyendo los activos domésticos.²⁸

- El **capital humano** incluye las destrezas, el conocimiento, la buena salud y la capacidad de trabajar. Está estrechamente relacionado con el empoderamiento, pero incluye además la nutrición y la salud.
- El **capital social** hace referencia a los recursos sociales de las personas para su bienestar e incluye familia, amigos y vecinos. Entre ellos, están las relaciones robustas de confianza, reciprocidad, cooperación e intercambio, grupos comunitarios tales como los grupos religiosos/espirituales, grupos de mujeres, grupos de agricultores y grupos recreativos e instituciones más allá de la comunidad, como cooperativas, mercados locales y sistemas de resolución informal de las disputas.

En los lugares con probabilidad de conmociones frecuentes, es probable que la adopción de procesos que mantengan y forjen el capital social para los grupos marginados sea una estrategia clave (véase el caso práctico de Kenia, en el que el capital social se aumentó mediante la conexión entre familias vulnerables y comerciantes locales). El capital social puede también facilitar la innovación y la asunción de riesgos, aumentando con ello las capacidades de adaptación y transformación.

Puesto que el capital social no está distribuido de igual forma entre las sociedades, es importante comprender bien el capital social existente entre los grupos marginados, así como el modo en el que estos grupos están aislados de las redes sociales más amplias. Ambos son importantes para el desarrollo de estrategias de construcción de resiliencia.



En un estudio de comunidades que han experimentado desastres (los terremotos de Tokio en 1923 y de Kobe en 1995, el tsunami del océano Índico y el huracán Katrina), se vio que las comunidades con fuertes redes sociales fueron capaces de coordinar mejor la recuperación. El capital social permite que las personas participen en la «adaptación positiva en red después de una crisis».²⁹

- El **capital natural** incluye los recursos naturales y los servicios del ecosistema en los que se basan las personas para su bienestar. En muchos lugares en los que trabajamos, el capital natural ya está sometiéndose a rápidos cambios debido al uso insostenible y al cambio climático. Esto está aumentando los riesgos para las comunidades que dependen directamente del medio y lo que el medio provee para los medios de vida y de bienestar en el sentido amplio de la palabra. La importancia de la resiliencia aumenta la necesidad ya urgente de garantizar un uso sostenible del medio ambiente. Un nuevo enfoque en la resiliencia entre los donantes y los gobiernos crea nuevos marcos de políticas para promover el uso con equidad de los recursos naturales.
- El **capital físico** incluye refugio y edificios seguros, transporte asequible, suministro y saneamiento de agua adecuados y energía limpia y asequible. En los lugares expuestos a los fenómenos meteorológicos extremos, los activos físicos deben diseñarse para soportar los choques. Esto se aplica a paisajes urbanos y periurbanos, así como a familias individuales e infraestructuras rurales.
- El **capital económico** incluye los ahorros familiares, el acceso a préstamos de dinero, el ganado y la riqueza familiar.

3.3.3.3 Información

Esto incluye los procesos que elaboran información y conocimientos para respaldar la toma de decisiones y la acción intencionales y bien informadas. Hay una gran demanda de información acerca de los riesgos y las vulnerabilidades y es probable que aumente a medida que se desarrollan el conocimiento y la información.



Foto superior: Imagen creada por el Watershed Organisation Trust para mostrar la disponibilidad de agua en el pueblo y lo que han acordado plantar los agricultores. El Watershed Organisation Trust (WOTR), una ONG sin ánimo de lucro que funciona en siete estados de la India, creó una imagen en el corazón del pueblo que muestra el agua disponible para su uso doméstico y agrícola y qué han acordado plantar los agricultores de acuerdo con la disponibilidad de agua, las previsiones meteorológicas, las plagas agrícolas y los precios de mercado. Esta información procede de diversas fuentes: de las comunidades en algunos casos, y de las autoridades locales enviada a los líderes comunitarios a través de tecnología de telefonía móvil en otros.³⁰

Crédito de la fotografía: H. Jeans/Oxfam

El rol de Oxfam es respaldar el desarrollo de relaciones, tecnologías y procesos que permitan el desarrollo, la accesibilidad y el uso de la información apropiada. Esto podría incluir:

- aplicar procesos interdisciplinarios que permitan la integración del conocimiento de diversas fuentes, sectores y actores clave, incluyendo a las personas que viven en la pobreza
- respaldar a los encargados de la toma de decisiones para que valoren y comprendan el conocimiento de las personas que viven en la pobreza
- posibilitar que los usuarios de los recursos comprendan los cambios en los ecosistemas de crítica importancia para moldear la gestión con adaptación
- promover el uso de tecnología móvil para la recopilación, el análisis y la comunicación de datos y para la elaboración de procesos para el análisis de grandes cantidades de datos y la identificación de las tendencias
- forjar relaciones entre las comunidades vulnerables y las agencias gubernamentales para permitir el flujo bidireccional de información importante acerca de mercados y meteorología, incluyendo los sistemas de alerta temprana
- forjar relaciones entre las instituciones de investigación y otros agentes para respaldar el desarrollo de conocimiento útil y su aplicación a las políticas y prácticas
- promover y usar sistemas que respalden el intercambio de información, incluyendo el uso de software de código abierto y redes sociales
- presentar la información de manera que sea accesible y que permita a los actores interesados participar en ella y explorar los posibles escenarios para respaldar el aprendizaje y la innovación
- realizar investigaciones que puedan usarse para pedir responsabilidades a las personas que ostentan el poder.

3.3.3.4 Planificación flexible y prospectiva

Consiste en procesos que posibilitan y mejoran una toma de decisiones flexible, colectiva y prospectiva.³¹ Nuestra función es la de apoyar la creación de procesos y políticas de planificación y gestión que sean flexibles, prospectivas y adaptables a las situaciones imprevistas.³² Es fundamental aceptar que los cambios se seguirán dando para así tomar decisiones flexibles y prospectivas. Las formas de pensar y la organización deben adaptarse a ello. Oxfam se encuentra en la posición adecuada para integrar esta apreciación a través de las muchas intervenciones que ayudan en diversos ámbitos. Algunos ejemplos son:

- En el ámbito doméstico, ayudamos a hombres y mujeres a compartir de manera equitativa la carga que supone el cuidado, creando el espacio para que las mujeres planifiquen sus actividades, innoven y gestionen cambios.³³
- Incorporamos la conciencia del cambio y los mecanismos para transitarlo a través de las iniciativas de formación y desarrollo de capacidades para las comunidades, la sociedad civil, el sector privado y el gobierno. Contamos con diversas técnicas y herramientas para este fin, como el VRA, la planificación de escenarios y los juegos.³⁴
- Generamos mecanismos para la gestión y gobernanza adaptativas de los recursos naturales de toda la comunidad, de los gobiernos locales y en el ámbito nacional. La gobernanza transfronteriza y la gestión de los recursos naturales como el agua dulce requieren innovaciones sociales, como el sistema de gobernanza multi-estados.

3.3.3.5 Gobiernos responsables y que rinden cuentas

Estos son los procesos que aseguran gobiernos e instituciones responsables y facilitadoras. El concepto de gobierno responsable es particularmente relevante para la gestión de riesgos, la vulnerabilidad, la fragilidad y la incertidumbre. Algunos procesos son:

- Fomentar la transparencia y la responsabilidad, el acceso a la información y la promoción del espacio para la sociedad civil.
- Asegurar la responsabilidad del gobierno para abordar los riesgos a corto y largo plazo y su incidencia sobre las personas que viven en situación de pobreza, lo que incluye invertir en la preparación y la prevención, así como adoptar estrategias y vías de desarrollo sostenible.
- Fortalecer la capacidad del gobierno para apoyar e involucrarse en un enfoque participativo multi-actores.
- Fomentar la gestión y gobernanza sostenibles de los recursos naturales: la tierra, el agua y la biodiversidad.
- Fomentar el discurso y el debate público informado e inclusivo sobre los riesgos, la vulnerabilidad y la fragilidad, sus causas y cómo se distribuye ese riesgo dentro de la sociedad.

«Numerosos gobiernos adoptan el enfoque multi-actores. Filipinas e Indonesia destacan por desarrollar políticas que se enriquecen con la participación de la sociedad civil. El proceso de redacción de la Ley de Gestión de Desastres de Indonesia involucró una serie de consultas a los actores clave de varios sectores del desarrollo. En Filipinas, el Comité Nacional de Reducción y Gestión del Riesgo de Desastres (NDRRMC) tiene escaños para las oficinas del gobierno, la sociedad civil, la iglesia, el sector privado, la Cruz Roja Nacional y el sector académico. También se espera reproducir esta composición múltiple del gobierno nacional en los ámbitos provinciales y municipales, aunque el proceso aún está por aplicarse.»³⁵



3.3.3.6 Aprendizaje e innovación

El aprendizaje continuo, la experimentación y la innovación son propios de los sistemas resilientes.³⁶ También ayudan al desarrollo de la capacidad de transformación. Esto se debe a que los procesos de aprendizaje llevan a las personas a cuestionar los supuestos, las creencias, los valores y los intereses que han creado las estructuras, sistemas y conductas que contribuyen a la vulnerabilidad social.³⁷ Y la innovación es necesaria, es decir, la aplicación exitosa de ideas nuevas es necesaria si las sociedades buscan y utilizan los nuevos enfoques requeridos para adaptarse a los cambios continuos.³⁸



Un miembro de la comunidad argumenta frente a la tela de araña (spider web) de la resiliencia, herramienta elaborada por Oxfam en las islas Solomon.
Foto: H. Jeans/Oxfam

Oxfam ha diseñado una herramienta para ayudar a las comunidades de las Islas Salomón a visualizar lo que significa para ellas la resiliencia y cómo desarrollar la resiliencia mediante el fortalecimiento de sus estrategias actuales y la adopción de estrategias nuevas con la ayuda Oxfam y otros asociados. La herramienta se conoce como la 'resiliencia de la tela de araña', y ayuda a las mujeres, hombres y jóvenes de la comunidad a hablar entre sí y con otros actores sobre lo que consideran importante y lo que significa para ellos la resiliencia. Esto ayuda a la comunidad a formar un entendimiento compartido sobre los distintos valores y necesidades de sus miembros. También les ayuda a hablar con Oxfam y sus socios sobre el significado de la resiliencia y cómo cambia con el tiempo. Revela lo que pueden alcanzar sus miembros en el ámbito comunitario y lo que deben hacer otros actores para contribuir a la resiliencia de la comunidad.

Los procesos que ayudan al aprendizaje y la innovación incluyen:

- Herramientas para que los interesados visualicen los procesos de cambio y los futuros posibles.
- Actividades de diálogo y creación conjunta que involucran a una diversidad de actores clave.
- El uso de nuevas tecnologías como las TIC, las redes sociales y los videos participativos para mejorar la conectividad y el aprendizaje de distintas personas y grupos.
- Lugares de demostración, visitas de campo, intercambios y colaboración personal continua.
- Identificación, apoyo e interconexión entre los defensores y líderes dentro y fuera de las comunidades e instituciones.
- Planificación de escenarios, juegos y otros procesos de aprendizaje empírico.
- Procesos que eliminan los obstáculos a la innovación y el aprendizaje de las personas y comunidades más pobres y vulnerables. 'En el ámbito local, los obstáculos institucionales incluyen la captura de las élites y la corrupción, la escasa supervivencia de las instituciones sin raíces sociales y la falta de atención a los requisitos institucionales de las nuevas intervenciones tecnológicas. Asimismo, se ha demostrado que la innovación se puede ver inhibida si la cultura dominante desapruueba el desvío de las 'formas normales de hacer las cosas'.³⁹

«Muchas de las tecnologías y prácticas para alcanzar una agricultura más equitativa y sostenible están al alcance, y... la mayoría de los agricultores son inherentemente creativos e ingeniosos a la hora de adaptar sus prácticas agrícolas más allá de nuestro pensamiento "experto". Lo que falta es voluntad política. Lo que falta son inversiones auténticas que apoyen la creatividad de los agricultores y fomenten la colaboración para una mejor conexión entre los agricultores, el sector privado, los servicios de extensión, etc.»⁴⁰



3.3.4 Aprendizaje iterativo, gestión adaptativa y MEAL

Las vías hacia el desarrollo resiliente no son lineales, por lo que Oxfam deberá adaptar lo que hace y su manera de hacerlo en el curso del programa y, ciertamente, en el curso de un programa nacional o una estrategia regional. El MEAL es parte integral del trabajo de Oxfam. Permite una gestión adaptativa de nuestras estrategias, programas y proyectos con base en fundamentos, en el aprendizaje y en los cambios que tienen lugar en un entorno más amplio.

El uso del MEAL en la programación para la resiliencia no implica crear nuevas herramientas o metodologías. Más bien consiste en cómo el MEAL ayuda a elaborar nuestros fundamentos y aprendizajes para mejorar el trabajo en pro de la resiliencia. Unas adecuadas estrategias y prácticas de MEAL:

- son flexibles y adaptadas a un entorno cambiante y complejo,
- crean ciclos de aprendizaje rápidos para la gestión adaptativa,
- facilitan la recolección oportuna y frecuente de datos (a través de medios formales e informales) de lo que resulta importante supervisar en distintos momentos, circunstancias y entornos (mientras cuestiona si son las pruebas ‘correctas’),
- nos permiten la búsqueda continua de las consecuencias involuntarias de las intervenciones, recopilando devoluciones frecuentes de la población afectada y otros grupos de interés,
- crean espacios para el aprendizaje compartido con todos los grupos de interés.

Nuestros recientes esfuerzos de MEAL se han concentrado en desarrollar metodologías para evaluar la resiliencia a través de enfoques de medición. Los avances en el área son extremadamente útiles y se seguirán haciendo para informar

sobre los seis procesos de cambio social y las tres capacidades de resiliencia. Aunque reconocen la necesidad de una correcta medición, los sistemas MEAL deben alcanzar un equilibrio entre la búsqueda de evidencias sólidas para pedir la resiliencia y la promoción de un aprendizaje rápido e iterativo que permita una gestión adaptativa y la mejora continua de nuestras estrategias.

Internamente, debemos diseñar y financiar procesos sistemáticos para una reflexión crítica regular que reúna a equipos completos (de campañas, comunicación, recaudación de fondos, equipo técnico y otros) con la colaboración de múltiples grupos de interés para obtener respuestas, detenerse, reflexionar, debatir, dudar, compartir visiones y reconocer puntos donde nos vemos estancados e inseguros, al igual que nuestros éxitos y fracasos. Ésta es la base de la gestión adaptativa.

La gestión adaptativa permite que el diseño de programa evolucione mientras descubrimos qué pasa en el sistema. Con el fin de ofrecer una guía que defina la programación de los sistemas MEAL para la resiliencia, estamos diseñando los componentes MEAL del marco de la resiliencia. Lo complementaremos con una guía más específica sobre MEAL para programas.

Al diseñar la programación para la resiliencia, Oxfam va más allá de lo cotidiano. Buscamos nuevas formas de colaborar, involucrarnos y apoyar los procesos de desarrollo de capacidades. Nuestro énfasis en MEAL permite adaptar las estrategias de programas y los objetivos estratégicos a mayor plazo en base al cambio que presenciamos, supervisamos y evaluamos en los programas.

Esta guía ayudará al equipo de Oxfam a diseñar programas y campañas que incrementen el empoderamiento de los más vulnerables. De ninguna manera pretende ser una afirmación definitiva sobre cómo hacerlo. Al implementar los programas y aprender juntos de ellos, esperamos desafiar los supuestos que menciona esta guía y formar una ‘mejor’ teoría de cambio.

«Una buena gestión adaptativa construye una comunidad de aprendizaje institucional a nivel colectivo y no únicamente a nivel individual, lo hace en base a la memoria y la experiencia de la institución en su conjunto y traslada esa sabiduría hacia el futuro.»⁴¹



4 LISTA DE COMPROBACIÓN

A continuación se expone una lista de preguntas rápidas y directas que ayudarán a los equipos a analizar cómo contribuyen las estrategias, programas y proyectos al desarrollo resiliente:

Contexte

- Qué riesgos existen dentro de su entorno?
- ¿Cuáles son las tendencias de desarrollo y cómo se relacionan con los tres desafíos?
- ¿Cuáles son los factores de riesgo?
- ¿Quiénes son vulnerables, de qué manera y cómo interactúan esas vulnerabilidades?
- ¿Qué causa la desigualdad y la vulnerabilidad?
- ¿Cuáles son las causas de la pobreza crónica?
- ¿Sabe cómo la desigualdad incrementa la vulnerabilidad en su entorno?
- ¿Cómo se distribuyen los recursos, el crecimiento y el riesgo?
- ¿Cuáles son las capacidades actuales de los hombres y mujeres, comunidades e instituciones (públicas, privadas y de la sociedad civil), y qué procesos existen hoy para mejorar estas capacidades?
- ¿Cuáles son las oportunidades, por ejemplo, marcos políticos, innovaciones y colaboraciones?
- ¿Cuáles son las limitaciones del (los) ecosistema(s) pertinente(s)?
- ¿Qué oportunidades de cambio crean las rupturas y los choques?

Creación de capacidades

- ¿De qué manera construye el programa las capacidades de absorción, de adaptación y de transformación? Recuerde que todas tienen igual importancia y que cada contexto requiere una combinación particular.
- ¿A qué impulsores de riesgo, desigualdad y fragilidad o conflicto apunta el programa?

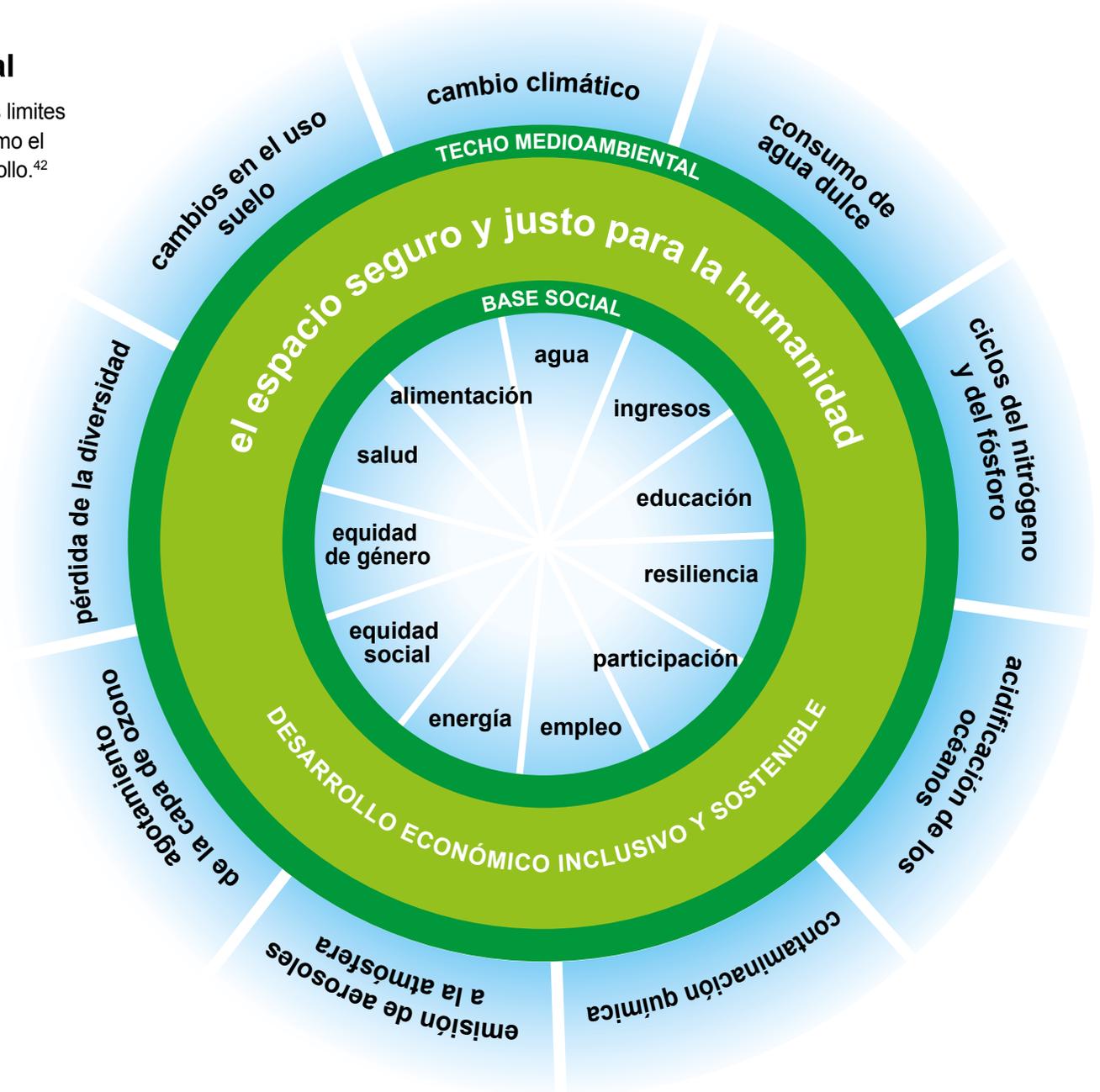
Procesos de múltiples grupos de interés

- ¿Qué procesos se integran al programa? ¿En qué orden y por qué?
- ¿Qué espacios existen en su programa para el aprendizaje y el ajuste de las actividades y estrategias? ¿Qué espacios existen para el aprendizaje con los colaboradores y otros grupos de interés?
- ¿Qué nuevas visiones, relaciones, redes, ideas y acuerdos de desarrollo de la resiliencia crea el programa?
- ¿Qué grupos de interés están involucrados y de qué forma se interconectan y relacionan? ¿Qué relaciones construye el programa?

ANEXO

Techo medioambiental y base social

Este diagrama, diseñado por Kate Raworth, presenta los límites para el desarrollo resiliente y sostenible y se conoce como el donut de los límites sociales y planetarios para el desarrollo.⁴²



Vinculación de nuestro trabajo humanitario y de desarrollo

- **Debemos dedicar suficiente tiempo, recursos y reconocimiento profesional al trabajo y el aprendizaje en todos los silos organizativos.** Los equipos deben ir más allá de las ‘buenas intenciones’ y trabajar unidos en iniciativas conjuntas para generar relaciones de apoyo mutuo, entendimiento compartido y enfoques de integración real. Esto requiere tiempo y sensibilidad. Los espacios para la conexión horizontal pueden ser facilitados a través de la Red de Conocimiento para la Resiliencia de Oxfam y las estructuras regionales apoyan la puesta en red vertical.
- **El análisis conjunto** de los impulsores de riesgos nacionales y locales y de la vulnerabilidad se debe integrar a la planificación humanitaria y de desarrollo de nuestro país y en el ámbito de la región. El análisis conjunto, los enfoques y la planificación que reúnen a los actores humanitarios y de desarrollo resultan, más probablemente, en intervenciones de desarrollo y humanitarias que se refuerzan entre sí.
- **Debemos aprender a integrar mejor las intervenciones humanitarias y de desarrollo**⁴³ en las zonas objetivo, por ejemplo, generando presupuestos de contingencia reales dentro de los programas de desarrollo o implementando programas de desarrollo en las regiones que han sufrido una crisis o ciclos de mucha tensión.
- **Desafiarnos a nosotros mismos** para trabajar unidos en los problemas que aquejan a las personas más pobres y marginalizadas nos ayuda a integrar las perspectivas y estrategias humanitarias y de desarrollo y también a estratificar y secuenciar las intervenciones y enfoques humanitarios y de desarrollo.
- **El sistema de ayuda cambia** y USAID y la UE están probando nuevos mecanismos de recaudación de fondos orientados a la resiliencia. Sin embargo, otras tendencias como la financiación en función de resultados y la relación calidad-precio plantean nuevas dificultades para la programación de la resiliencia.

Herramientas para analizar el contexto

Oxfam y otros organismos han desarrollado una serie de herramientas para el análisis del contexto, el riesgo y la vulnerabilidad. Las herramientas, recopiladas por la Red de Conocimiento para la Resiliencia, incluyen:

Herramientas para identificar las causas estructurales de la vulnerabilidad:

- Evaluación de la vulnerabilidad y el riesgo ([Vulnerability and Risk Assessment](#))⁴⁴
- Análisis de poder (ver la Guía rápida del análisis de poder)⁴⁵
- Net-Map como forma de identificar los actores clave y entender de qué manera interactúan o no, y de crear estrategias de influencia⁴⁶
- Análisis de conflicto y principio de 'no hacer daño'
- Análisis de género

Análisis de economía política:

- Herramientas para conocer la vulnerabilidad local
- Evaluación de la economía familiar de los hogares (HEA)
- Breve análisis del cuidado⁴⁷
- PCVA para entender mejor el entorno del ámbito comunitario y la transición fluida hacia el análisis del ámbito del paisaje⁴⁸

Herramientas para conocer las tendencias y los cambios futuros:

- La dinámica de la resiliencia climática de ACCRA para una mejor comprensión del principio de toma de decisiones flexible y prospectiva,⁴⁹ que es una de las muchas formas de planificación de escenarios

Bloques fundamentales y procesos

A continuación, se presentan ejemplos de estrategias y enfoques programáticos actuales. Aunque está lejos de ser una lista exhaustiva, ofrece algunos ejemplos para suscitar el debate e ideas para crear vías hacia la resiliencia específicas para cada entorno.

Empoderamiento

- promover la justicia de género y el empoderamiento de la mujer
- apoyar a la sociedad civil en la defensa de la protección social nacional
- optimizar la participación de las personas marginalizadas y desfavorecidas
- ayudar a la transformación/resolución de conflictos
- apoyar a los líderes en el ámbito comunitario
- crear espacios seguros para la innovación, empoderamiento y experimentación en los ámbitos comunitarios y familiares
- mejorar la habilidad para influenciar a las autoridades locales
- apoyar a las organizaciones de productores
- seguridad alimentaria de emergencia y medios de vida vulnerables (EFSVL): trabajar con productores de alimentos en alto riesgo (mujeres, grupos indígenas y otros grupos marginalizados) para aumentar la productividad mediante el fortalecimiento de sus derechos sobre la tierra y el agua, un mejor acceso a los mercados (e información de los mercados), mecanismos financieros y esquemas de seguros
- saneamiento total dirigido por la comunidad (CLTS)

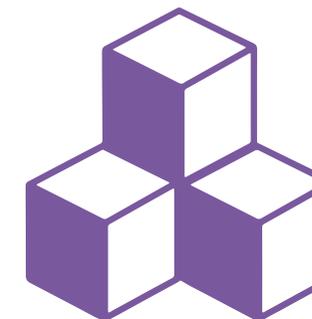
Asegurar y mejorar los medios de subsistencia

- mejorar los mecanismos de protección social informales y crear mecanismos complementarios de protección social formales, redes de seguridad y mecanismos de seguros
- reservas locales de alimento

- optimizar el capital social en el ámbito familiar, comunitario y municipal, comprender las dinámicas de género y poder
- RRD y 'reconstruir mejor'
- WASH e ingeniería de salud pública
- estrategias de medios de vida adaptativas que incluyen un mayor acceso a los mercados y prácticas agrícolas mejoradas
- bancos de semillas
- acceso al crédito
- tratamiento doméstico del agua (HHWT)
- EFSVL: establecer grupos comunitarios de alimentos y nutrición y facilitar la creación en estrategias domésticas para mejorar y proteger la nutrición durante los cambios y conmociones, y como medidas de preparación

Información

- Análisis participativo de riesgos, vulnerabilidades, capacidades y poderes
- Sistemas de alerta temprana, como la información de seguridad alimentaria y Clasificación Integrada de Seguridad Alimentaria (IPC)
- Enfoques de múltiples grupos de interés que apoyan la integración del conocimiento of tradicional y científico
- Creación de un entendimiento de los derechos legales, marcos de políticas y procesos políticos
- Análisis del mercado participativo y la cadena de valores
- Promoción de la salud pública (PHP) a través de WASH
- Pronóstico climático, información de los mercados, incluso a través de la telefonía móvil
- Vigilancia de los recursos naturales, como la disponibilidad de agua, la deforestación, el estado del suelo
- Uso de las redes sociales y las TIC
- Videos participativos y ciencia comunitaria



Planificación y gestión

- Evaluaciones participativas: VRA, planificación de contingencias, análisis de la cadena de mercado, etc.
- Planificación de contingencias, plan de preparación de respuestas humanitarias y supervisión de la seguridad alimentaria.
- Apoyo a los grupos y plataformas comunitarias.
- Apoyo a los movimientos y la sociedad civil nacionales.
- Compromiso y apoyo a los procesos de consulta del gobierno (local y nacional).
- Apoyar/convocar a las plataformas multi-actores y los procesos de planificación intersectorial (gobierno local y nacional).
- Mecanismos que incorporan la evaluación de riesgos en la planificación de desarrollo en todos los sectores.

Gobierno responsable

- Procesos participativos como el VRA.
- Seguimiento de la financiación.
- Mecanismos para asegurar la participación formal de la sociedad civil en los procesos políticos.
- Mecanismos que aseguren la legitimidad de las instituciones y la responsabilidad por sus acciones, y que sean transparentes en su trato con la población vulnerable.
- Medios activos e independientes que apoyen el discurso político.
- Discurso político sobre las causas de la vulnerabilidad, el riesgo y la desigualdad.
- Mecanismos de rendición de cuentas propios de Oxfam, tanto internos y como para las comunidades.

Aprendizaje

- Escuelas de agricultores.
- Reuniones comunitarias.
- Planificación de escenario.
- Simulacros de respuestas.
- Procesos y actividades con múltiples grupos de interés.
- Análisis de barreras en los cambios de conducta (WASH y PHP).
- VRA.
- Sistema de aprendizaje propio de Oxfam.

NOTAS

- 1 T.H. Inderberg, et al (eds). (2015). *Climate Change Adaptation and Development: Transforming Paradigms and Practices*. Oxford: Routledge.
- 2 R.A. Heifetz and M. Linsky. (2002), *Leadership on the Line: Staying Alive Through the Dangers of Leading*. Cambridge, USA: Harvard Business School Press.
- 3 Oxfam. (2013). *The Power of People Against Poverty: The Oxfam Strategic Plan 2013–19*. Extraído de <http://www.oxfam.org.uk/what-we-do/about-us/how-we-work/our-goals-and-values> (último acceso en mayo de 2015).
- 4 D. Hillier y G.E. Castillo. (2013). *No Accident: Resilience and the inequality of risk*. Extraído de <https://www.oxfam.org/en/research/no-accident-resilience-and-inequality-risk> (último acceso en mayo de 2015).
- 5 E. Ludi, L. Jones y S. Levine. (2012). *Changing Focus? How to Take Adaptive Capacity Seriously. Evidence from Africa Shows that Development Interventions Could Do More*. ODI Briefing Paper 71, London: Overseas Development Institute; y S. Levine, E. Ludi y L. Jones. (2011). *Rethinking Support for Adaptive Capacity to Climate Change: The Role of Development Interventions. Findings from Mozambique, Uganda and Ethiopia*. Informe de Africa Climate Change Resilience Alliance (ACCRA) por ODI. Londres: ODI. 38.
- 6 S. Krätli. (2015). *Valuing variability: New Perspectives on climate resilient drylands development*. Edité par H. de Jode, p. 65. Extraído de <http://pubs.iied.org/10128IIED.html> (último acceso en mayo de 2015). Londres: Instituto Internacional de Medio Ambiente y Desarrollo.
- 7 J. Maes and J. Zaremba. (2015). *Vulnerable to Viable Livelihoods Report and Framework*. Extraído de <https://sumus.oxfam.org/economic-justice-vulnerable-livelihoods/core-information/vulnerable-viable-livelihoods-report-and-fr> (enlace interno exclusivo del equipo de Oxfam). (Último acceso en febrero de 2016).
- 8 J. Rockstrom et al. (2009). *A safe operating space for humanity*. *Nature*, 461(282), 472–475. Voir aussi: Stockholm Resilience Centre. *The Nine Planetary Boundaries*. Extraído de <http://www.stockholmresilience.org/21/research/research-programmes/planetary-boundaries/planetary-boundaries/about-the-research/the-nine-planetary-boundaries.html> (último acceso en enero de 2016).
- 9 *ibid.*
- 10 K. Raworth. (2012). *A Safe and Just Space for Humanity: Can We Live Within the Doughnut?* Extraído de <https://www.oxfam.org/sites/www.oxfam.org/files/dp-a-safe-and-just-space-for-humanity-130212-en.pdf> (último acceso en mayo de 2015). Ver también: Oxfam. (2012). *Introducing 'The Doughnut' of social and planetary boundaries for development*. [vídeo]. Extraído de <https://www.youtube.com/watch?v=PCAx3TG8LkI>
- 11 *ibid.*
- 12 D. Morchain. (2014). *Resilience: from conference room to conflict zone*. Extraído de <http://policy-practice.oxfam.org.uk/blog/2014/06/reflections-on-resilience-from-conference-room-to-conflict-zone> (último acceso en mayo de 2015).
- 13 K. Angus. (2011). *Programming in Fragile and Conflict-Affected Countries: A learning companion*. Extraído de <http://policy-practice.oxfam.org.uk/publications/programming-in-fragile-and-conflict-affected-countries-a-learning-companion-139074> (último acceso en mayo de 2015).
- 14 FIAN International Secretariat. (2010). *Land Grabbing in Kenya and Mozambique: A report on two research missions – and a human rights analysis of land grabbing*. FIAN. Extraído de http://www.fian.org/fileadmin/media/publications/2010_4_Landgrabbing_Kenya_Mozambique_e.pdf (último acceso en agosto de 2015).
- 15 C. Béné, R.G. Wood, A. Newsham and M. Davies (2012) *Resilience: New Utopia or New Tyranny? Reflection about the Potentials and Limits of the Concept of Resilience in Relation to Vulnerability Reduction Programmes*. IDS Working Paper Number 405, Institute of Development Studies, Brighton, Reino Unido. Disponible en: <http://www.ids.ac.uk/publication/resilience-newutopia-or-new-tyranny> (último acceso en mayo de 2015).
- 16 A. Lavell, M. Oppenheimer et al. (2012). *Climate Change: New Dimensions in Disaster Risk, Exposure, Vulnerability, and Resilience*. In: *Managing the Risks of Extreme Events and Disasters to Advance Climate Change Adaptation*. [C.B. Field, V. Barros et al. (eds.)]. Informe especial de los grupos de trabajo I y II del Panel Intergubernamental sobre el Cambio Climático (IPCC). Cambridge y Nueva York: Cambridge University Press 25–64.
- 17 D. Meadows y D. Wright (ed.). (2008). *Thinking in Systems: A Primer*. White River Junction: Chelsea Green Publishing.
- 18 Green Climate Fund. (2014). Extraído de <http://www.gcfund.org/about/the-fund.html> (último acceso en mayo de 2015).
- 19 E. Cairns. (2012). *Crises in a new world order*. Extraído de <https://www.oxfam.org/en/research/crises-new-world-order> (último acceso en mayo de 2015).
- 20 Oxfam Humanitarian Strategy 2020. Extraído de <https://sumus.oxfam.org/humanitarian-area/wiki/humanitarian-strategy> (enlace interno exclusivo del equipo de Oxfam) (último acceso en febrero de 2016).
- 21 R. Fuentes-Nieva y N. Galasso. (2014). *Working for the Few: Political capture and economic inequality*. Extraído de https://www.oxfam.org/sites/www.oxfam.org/files/file_attachments/bp-working-for-few-political-capture-economic-inequality-200114-en_3.pdf (dernier accès en décembre 2015).
- 22 B. Ramalinga, H. Jones avec T. Reba and J. Young. (2008). *Exploring the science of complexity: Ideas and implications for development and humanitarian efforts*. Extraído de <http://www.odi.org/publications/583-science-complexity> (último acceso en mayo de 2015).

- 23 D. Morchain y F. Kelsey. (2016). *Finding Ways Together to Build Resilience: The Vulnerability and Risk Assessment methodology*. Extraído de <http://policy-practice.oxfam.org.uk/publications/finding-ways-together-to-build-resilience-the-vulnerability-and-risk-assessment-593491> (último acceso en febrero de 2016).
- 24 K. Vincent y T. Cull. (2012). *Adaptive Social Protection, Making concepts a reality, Guidance notes for practitioners*. Extraído de <http://www.ids.ac.uk/project/adaptive-social-protection> (último acceso en julio de 2015).
- 25 J. Maes y J. Zaremba. (2015). *Vulnerable to Viable Livelihoods*.
- 26 Department for International Development (DFID). (1999). *Sustainable Livelihoods Guidance*. Extraído de <http://www.enonline.net/dfidsustainableliving> (último acceso en mayo de 2015).
- 27 The Institution of Civil Engineers, Oxfam GB et WaterAid. (2011). *Managing Water Locally: An essential dimension of community water development*. Extraído de <http://policy-practice.oxfam.org.uk/publications/managing-water-locally-an-essential-dimension-of-community-water-development-165794> (último acceso en mayo de 2015).
- 28 Department for International Development (DFID). (1999). *Sustainable Livelihoods Guidance*. Extraído de <http://www.enonline.net/dfidsustainableliving> (último acceso en mayo de 2015).
- 29 D. Aldrich. (2012). *Building Resilience: Social Capital in Post Disaster Recovery*. Chicago: University of Chicago Press.
- 30 Watershed Organisation Trust. Extraído de <http://www.wotr.org/> (último acceso en febrero de 2016).
- 31 L. Jones, et al. (2014). *Planning for an Uncertain Future: Promoting adaptation to climate change through flexible and forward-looking decision making* (Executive summary). Extraído de <http://www.odi.org/publications/8255-adaptation-climate-change-planning-decision-making>
- 32 *ibid.*
- 33 T. Kidder et C. Pionetti. (2013). *Participatory Methodology: Rapid Care Analysis*. Extraído de <http://policy-practice.oxfam.org.uk/publications/participatory-methodology-rapid-care-analysis-302415> (último acceso en mayo de 2015).
- 34 Red Cross/Red Crescent Centre. Extraído de <http://climatecentre.org/resources-games/games-overview>
- 35 S. Cousins. (2014). *Can't Afford to Wait*. Extraído de <http://reliefweb.int/sites/reliefweb.int/files/resources/Can%20t%20Afford%20to%20Wait.pdf> (último acceso en mayo de 2015). Nota informativa de Oxfam. Oxford: Oxfam GB.
- 36 A. Bahadur, M. Ibrahim y T. Tanner. (2013). *Characterising Resilience: Unpacking the concept for tackling climate change and development*. *Climate and Development* 5 (1), 55–65.
- 37 K. O'Brien. (2012). *Global Environmental Change II: From adaptation to deliberate transformation*. *Progress in Human Geography*, 36(5), 667–676.
- 38 J.H. Howard. (2012). *Innovation, Ingenuity and Initiative: The adoption and application of new ideas in Australian local government*. Canberra: ANSZOG Institute for Governance, Australian Centre of Excellence for Local Government.
- 39 E. Ludi, L. Jones and S. Levine. (2012). *Changing Focus?*
- 40 G. Castillo. (2013). *What if...? Imagining the future of agriculture*. Extraído de <http://politicsofpoverty.oxfamamerica.org/2013/07/what-if-imagining-the-future-of-agriculture/> (último acceso en mayo de 2015).
- 41 J. Cook, et al. (2011). *Shifting Course: Climate adaptation for water management institutions*. Extraído de http://www.adaptiveinstitutions.org/Shifting_Course.pdf (último acceso en mayo de 2015).
- 42 K. Raworth. (2012). *A Safe and Just Space for Humanity*.
- 43 USAID. (2012). *Building Resilience to Recurrent Crisis: US Aid Policy and Program Guidance*. Extraído de <http://www.usaid.gov/sites/default/files/documents/1870/USAIDResiliencePolicyGuidanceDocument.pdf> (último acceso en mayo de 2015).
- 44 D. Morchain et F. Kelsey. (2016). *Finding Ways Together to Build Resilience*.
- 45 Oxfam. (2014). *Quick Guide to Power Analysis*. Extraído de <http://policy-practice.oxfam.org.uk/publications/quick-guide-to-power-analysis-313950>
- 46 E. Shiffer. (2007). *Net-Map Toolbox*. Extraído de <https://netmap.wordpress.com/about/> (último acceso en febrero de 2016).
- 47 T. Kidder y C. Pionetti. (2013). *Participatory Methodology: Rapid Care Analysis*.
- 48 M. Turnbull y E. Turvill. (2012). *Participatory Capacity and Vulnerability Analysis: A practitioner's guide*. Extraído de <http://policy-practice.oxfam.org.uk/publications/participatory-capacity-and-vulnerability-analysis-a-practitioners-guide-232411>
- 49 L. Jones, et al. (2014). *Planning for an Uncertain Future*. See also ACCRA takes its resilience game to Uganda's north eastern pastoral district of Kotido [video content]. Extraído de <https://www.youtube.com/watch?v=mIgtjEpdE4> (último acceso en febrero de 2016).

Oxfam

Oxfam es una confederación internacional de 20 organizaciones que trabajan juntas en más de 90 países, como parte de un movimiento global a favor del cambio, para construir un futuro libre de la injusticia que supone la pobreza: Para más información, escriba a las oficinas locales o visite www.oxfam.org

Oxfam EE UU (www.oxfamamerica.org)

Oxfam Australia (www.oxfam.org.au)

Oxfam-in-Belgium (www.oxfamsol.be)

Oxfam Canadá (www.oxfam.ca)

Oxfam Francia (www.oxfamfrance.org)

Oxfam Alemania (www.oxfam.de)

Oxfam Reino Unido (www.oxfam.org.uk)

Oxfam Hong Kong (www.oxfam.org.hk)

Oxfam India (www.oxfamindia.org)

Oxfam Intermón (España) (www.oxfamintermon.org)

Oxfam Irlanda (www.oxfamireland.org)

Oxfam Italia (www.oxfamitalia.org)

Oxfam Japón (www.oxfam.jp)

Oxfam Mexico (www.oxfammexico.org)

Oxfam Nueva Zelanda (www.oxfam.org.nz)

Oxfam Novib (www.oxfamnovib.nl)

Oxfam Québec (www.oxfam.qc.ca)

Observers:

Oxfam Brasil (www.oxfam.org.br)

Oxfam Sudáfrica

IBIS (Dinamarca) (<http://ibis-global.org>)

Reconocimientos

Esta guía ha sido redactada por Helen Jeans, Sebastien Thomas y Gina Castillo. [Oxfam agradece la colaboración de David Bright, Helen Bunting, Elsa Febles, Marta Valdes Garcia, Christian Guthier, Lindsey Jones, Janice Ian Manlutac, Daniel Morchain, Sidy Guèye Niang, Larissa Pelham y Barry Shelly en su elaboración.]

© Oxfam International, abril 2016

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

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

Publicado por Oxfam GB para Oxfam International con el ISBN 978-0-85598-762-6 en abril de 2016.

Oxfam GB, Oxfam House, John Smith Drive, Cowley, Oxford, OX4 2JY, UK.

Foto de portada: Dos niñas de la villa de Tunuco Arriba, Jocotán, Guatemala. Crédito foto: Saúl Martínez/Oxfam



OXFAM