

RESUMEN EJECUTIVO

COMPROMETERSE CON EL CAMBIO PARA RESTAURAR LA CONFIANZA

En febrero de 2018, Oxfam creó la Comisión Independiente sobre Conductas Sexuales Ilícitas, Rendición de Cuentas y Cambio Cultural (IC, por sus siglas en inglés) encomendándole la tarea de llevar a cabo una revisión de la cultura organizativa, los sistemas de rendición de cuentas y las políticas, procedimientos y prácticas de protección y salvaguardia de toda la confederación Oxfam. La IC ha terminado su investigación con miembros actuales y antiguos del personal de la organización, sus organizaciones socias, las comunidades con las que trabaja y otras partes interesadas de todo el mundo.

La IC ha concluido que Oxfam ha dado prioridad a los objetivos de sus programas por encima de la puesta en práctica de sus valores fundamentales y del principio de "no ocasionar daños" a las comunidades, las organizaciones socias y su equipo. La gestión del poder y la generación y mantenimiento de la confianza son el *quid* de esta cuestión. El funcionamiento de Oxfam se ha visto afectado por la falta de políticas y procedimientos robustos de protección y salvaguardia comunes a toda la confederación, entre otros. La IC encontró mecanismos de denuncia ineficaces y fallos en los procesos de protección y salvaguardia, así como brechas en los sistemas de rendición de cuentas. Más allá de las conductas sexuales ilícitas, la IC ha identificado problemas relacionados con los entornos de trabajo. Aunque una gran parte del personal de la confederación encuestado ha afirmado trabajar en un entorno positivo, esto no es así en todos los casos. De hecho, aunque la IC reconoce que gran parte del equipo de Oxfam trabaja en un entorno saludable, también ha concluido que parte del personal de diversas oficinas de Oxfam en países en los que ejecuta programas tiene problemas porque trabaja en entornos tóxicos o en los que no recibe apoyo. La IC considera que los entornos y procesos de Oxfam para prevenir y responder al acoso y al hostigamiento laboral en toda la confederación resultan deficientes y que el bienestar del equipo requiere atención inmediata.

Oxfam cuenta con una enorme fuerza de voluntad, energía y compromiso para cambiar.

La IC también ha inferido que Oxfam es una confederación muy compleja en la que existen culturas organizativas diferentes. Por eso, es fundamental que, para alcanzar su visión estratégica para 2020, la organización logre su objetivo de convertirse efectivamente en “una sola Oxfam”. Sistemas incoherentes y desafíos en materia de gobernanza dificultan la capacidad de Oxfam para abordar de forma exhaustiva los retos de protección, salvaguardia y cultura organizativa a los que se enfrenta.

No obstante, la IC también ha concluido que Oxfam cuenta con una enorme fuerza de voluntad, energía y compromiso para cambiar. Desde febrero de 2018, la organización ha tomado medidas importantes. Estas incluyen, entre otras, la adopción de nuevas políticas para la prevención de conductas sexuales ilícitas y para la protección de menores en toda la confederación, procedimientos operativos estándar para la denuncia de conductas ilícitas y la decisión del Comité Ejecutivo de asignar recursos al desarrollo de una red de salvaguardia y protección para el conjunto de Oxfam. Es más, recientemente Oxfam ha desarrollado sus primeras directrices para brindar apoyo a las personas supervivientes. Además, acaba de actualizar su sistema para la evaluación anual del desempeño de su personal, incorporando los valores de Oxfam, la protección y la salvaguardia, su código de conducta y las habilidades de liderazgo.

En relación con las organizaciones socias, Oxfam ha desarrollado un código de conducta específico que complementará el contrato estándar de asociación. Este código servirá para clarificar las obligaciones a la hora de gestionar conductas ilícitas. Asimismo, Oxfam ha desarrollado una herramienta de evaluación para el establecimiento de partenariados para toda la confederación que permite identificar las capacidades y necesidades de apoyo de las organizaciones socias. También ha creado un fondo para ayudar a las organizaciones socias en materia de protección y salvaguardia.

Por último, en marzo de 2018, los órganos directivos de Oxfam se comprometieron a adoptar principios feministas y encomendaron el desarrollo de una estrategia y un programa para cambiar su cultura organizativa. La confederación se ha reestructurado de acuerdo con la visión estratégica de Oxfam para 2020 que aspira a redistribuir el poder y la gestión de su labor entre el secretariado y las organizaciones afiliadas.

Todas estas iniciativas son importantes y encomiables. No obstante, la IC también advierte de que todavía queda mucho trabajo por hacer para que estos cambios se conviertan en una realidad en los 90 países en los que Oxfam opera. Tal y como la IC ha descubierto en el curso de su investigación, el principal desafío se encuentra en la implementación, esencial para que Oxfam recupere la confianza de las comunidades y de su equipo, corrija injusticias históricas y honre a su personal y su misión.

Para lograr esta transformación, es fundamental que Oxfam lleve a cabo un cambio de cultura. Por lo tanto, la organización debe reflexionar sobre el origen de los problemas a los que se enfrenta

El principal desafío se encuentra en la implementación, esencial para que Oxfam recupere la confianza de las comunidades y de su equipo, corrija injusticias históricas y honre a su personal y su misión.

y ponderar cómo luchar contra las injusticias internas. La reciente encuesta sobre cultura y el proceso de debate participativo en torno a su programa (así como las acciones derivadas del mismo) suponen un paso importante en esta dirección. Las recomendaciones recogidas en este informe buscan ayudar a Oxfam en esta importante tarea de cambio cultural. Esta debería hacerse desde enfoques de liderazgo transformador que aborden la naturaleza de las relaciones entre personas, cómo se ejerce el liderazgo y cómo se desarrollan e implementan sistemas que permitan que Oxfam se convierta en una organización más segura, fuerte, ética y eficaz para todo el mundo.

Oxfam ha dado un paso muy importante al comprometerse públicamente a cambiar y a ser transparente en su trabajo para, así, reflexionar sobre qué cambios debe introducir para hacer frente a las conductas sexuales ilícitas. Oxfam está progresando en el desarrollo de políticas y herramientas de protección y salvaguardia para el conjunto de la organización. El equipo sigue comprometido y es leal a los valores de la organización. También ha afirmado que desea ver un cambio y un crecimiento dentro de Oxfam. No obstante, no se debe subestimar la tarea que Oxfam tiene por delante. En este momento, Oxfam se está enfrentando a algunas verdades incómodas en cuanto a sus dinámicas de poder internas. Por eso, debe tener valor y continuar realizando cambios internos. Es necesario que trabaje duro y de manera constante para implementar este cambio en toda la confederación. Además, debe colaborar sistemáticamente con las organizaciones socias y las comunidades con el fin de proteger y salvaguardar a las comunidades para las que trabajan. Para restaurar la confianza perdida es fundamental que Oxfam mantenga la transparencia a lo largo de este proceso.

La IC considera que Oxfam puede convertirse en una organización más responsable y transparente, y que proteja mejor a las personas para las que trabaja. Si Oxfam se compromete y se centra firmemente en la implementación, cuenta con potencial para liderar un cambio más amplio en todo el sector.

Aunque el mandato de la IC consistía en evaluar solamente a Oxfam, esta reconoce que el acoso, la explotación y los abusos sexuales se producen en todo el sector. Es el síntoma de los abusos de poder que existen en todas las esferas, públicas y privadas. Las investigaciones en comunidades realizadas por el sector humanitario y la IC muestran que 17 años después del escándalo del “sexo a cambio de comida” de 2002, al sector todavía le falta mucho para cumplir con su compromiso de tolerancia cero ante los abusos y las conductas sexuales ilícitas. Por eso, la IC espera que este informe invite a la reflexión y a la acción colectiva en el sector humanitario.

RECOMENDACIONES GENERALES

A. Reinventar el sistema

Oxfam requiere de una revisión completa de su sistema de protección y salvaguardia en el conjunto de la confederación para combatir y responder a las conductas sexuales ilícitas y otro tipo de conductas inadecuadas a todos los niveles: entre el personal, con las organizaciones socias y en las comunidades. Esta revisión está en progreso, pero se necesita una mayor inversión. Además, Oxfam debe demostrar que las conductas ilícitas por parte de personas que trabajan bajo su marca conllevan la adopción de medidas reales y visibles.

Entre las medidas recomendadas se incluye: reformar el Patronato de Oxfam Internacional para impulsar una mayor rendición de cuentas; crear un puesto de responsable de Ética para la supervisión de la implementación de un sistema de protección y salvaguardia común a toda la confederación; implementar un modelo de madurez basado en estándares; impulsar el liderazgo de las personas supervivientes, mediante, entre otras medidas, el nombramiento de una persona experta en personas supervivientes, que sirva de referente y garantice un enfoque centrado en ellas; poner en marcha la política de tolerancia cero de Oxfam; proporcionar a las organizaciones socias un programa de apoyo que garantice que cuentan con las capacidades necesarias para desempeñar su correspondiente papel en materia de protección y salvaguardia; e incorporar el concepto de salvaguardia en todo el trabajo de Oxfam.

B. Ayudar a las personas supervivientes a recuperarse y rehacer sus vidas

La explotación y los abusos sexuales pueden causar daños a largo plazo o incluso permanentes. Las personas supervivientes tienen derecho a recibir el apoyo que necesitan para recuperarse y rehacer sus vidas.

Entre las medidas recomendadas se incluye: asegurar el acceso a servicios de apoyo especializados y específicamente orientados a las personas supervivientes; adoptar un enfoque centrado en las personas supervivientes que busque hacer justicia; y compensar a las personas supervivientes para ayudarles a reconstruir sus vidas según sus propios criterios.

C. Cocrear sistemas de denuncia comunitarios

Oxfam necesita cumplir con urgencia con los compromisos preexistentes contraídos con las poblaciones afectadas en relación con la rendición de cuentas. Debe tomar medidas para asegurar que las personas que participan en sus programas tienen acceso a mecanismos de denuncia seguros y receptivos que reflejen sus necesidades y preferencias.

Entre las medidas recomendadas se incluye: rendir cuentas ante *todas* las poblaciones afectadas a través de la creación de múltiples canales para la denuncia de la explotación y los abusos sexuales que se ajusten a las preferencias de las comunidades; realizar evaluaciones anuales de los sistemas de protección y salvaguardia con las organizaciones socias y las comunidades para las que trabaja Oxfam; y reforzar las evaluaciones anuales con revisiones externas.

D. Crear un entorno favorable

Oxfam debe crear un entorno favorable en el que el personal pueda cuestionar a la organización para que así esta pueda mejorar. Para que los sistemas de protección y salvaguardia tengan éxito es necesario centrarse en crear un entorno ético, seguro y saludable tanto para el personal como para las personas que participan en los programas.

Entre las medidas recomendadas se incluye: crear un sistema interno de *defensoría* que ofrezca al personal un lugar independiente, neutral, informal y confidencial en el que expresar sus preocupaciones y buscar asesoramiento; invertir en la realización de encuestas para hacer un seguimiento continuado de la satisfacción del personal; fomentar y apoyar las conversaciones con el personal en materia de cultura, dinámicas de poder, desigualdades y discriminación; invertir en programas que aborden estos problemas y ayuden a cambiar la cultura de la organización; hacer frente a los problemas de equilibrio entre la vida laboral y personal del equipo de manera efectiva; y revisar las directrices de selección y contratación de personal.

E. Convertirlo en algo personal

Oxfam debe tomar medidas decididas para cumplir con sus valores organizativos en todas las áreas de su trabajo. Todo el personal debe ser responsable de cumplir con estos valores. Asimismo, todo el personal, las organizaciones socias y las comunidades con las que trabaja Oxfam deben comprender y cumplir realmente con el código de conducta.

Entre las medidas recomendadas se incluye: implementar un modelo de desarrollo del liderazgo que respalde los valores de Oxfam y las competencias necesarias, a la vez que fortalece y diversifica el equipo directivo. Esto debe incluir un proceso de renovación del personal responsable. Dicho proceso se puede implementar a lo largo del tiempo, por ciclos en los que la organización se reúna y saque a concurso aquellos puestos de responsable cuyos contratos estén llegando a su fin o aquellos que se espera que queden libres; valerse de los procesos de gestión del desempeño para tomar medidas decididas con respecto a responsables deficientes, lo que incluye vincular más claramente el desempeño con los comportamientos esperados; reforzar los programas formativos en liderazgo de la organización; y tomar medidas prácticas para aplicar el código de conducta.

F. Ser un ejemplo de transparencia

El personal directivo de Oxfam solo puede demostrar que cumple con sus valores organizativos a través de la más absoluta transparencia, cuando esto pueda hacerse de manera segura.

Entre las medidas recomendadas se incluye: continuar informando públicamente sobre los casos de protección y salvaguardia, siempre teniendo cuidado de hacerlo conforme a los principios centrados en las personas supervivientes; realizar una auditoría para evaluar el cumplimiento de la Norma Humanitaria Esencial en materia de Calidad y Rendición de Cuentas; publicar sus políticas para que todo el sector tenga acceso a ellas; hacer un seguimiento y compartir el progreso de los compromisos en materia de justicia de género; y comprometerse a realizar una evaluación independiente, continuada y pública de los progresos de la organización en materia de protección y salvaguardia y cambio cultural.

G. Trabajar en el sector para lograr un cambio sistémico

Los sectores humanitario y del desarrollo todavía se enfrentan a importantes desafíos en algunas de las áreas más importantes del ámbito de la protección y salvaguardia, como la prevención, la denuncia y la respuesta. Incluso aunque Oxfam lleve a cabo cambios importantes en su enfoque en materia de protección y salvaguardia, el efecto de los mismos será limitado si ni Oxfam ni sus pares disponen de un entorno favorable que respalde este cambio.

Entre las medidas recomendadas se incluye: animar a todas las organizaciones humanitarias a unirse a la iniciativa interinstitucional para la transmisión de datos relativos a conductas ilícitas y otras cuestiones de protección y salvaguardia en los procesos de selección y contratación del sector (la denominada, *Misconduct Disclosure Scheme*); crear lo más pronto posible sistemas de información interinstitucionales que cumplan con las directrices del Comité Permanente entre Organismos (IASC, por sus siglas en inglés); incorporar herramientas de protección y salvaguardia humanitaria en contextos de desarrollo; incluir la protección y salvaguardia en la agenda de adaptación local; y abordar las formas en que los donantes asumen más costes de protección y salvaguardia.