

# INFORME PRINCIPAL

## Evaluación Intermedia – Estrategia 2016-2021 de ILC





## **MTR Estrategia 2016-2021 ILC**

Wouter Rijnveld  
Hadewijch Klaassen  
Paola Fabbri

April 2018

**MDF Training & Consultancy BV**  
HNK Horapark, Bennekomseweg 41  
6717 LL Ede  
Países Bajos

[mdf@mdf.nl](mailto:mdf@mdf.nl)  
[www.mdf.nl](http://www.mdf.nl)



## Abreviaturas

IBC	Iniciativa basada en Compromiso
CCI	Capacidad, Comunicación e Impacto
OSC	Organización de la Sociedad Civil
ECADERT	Estrategia Centroamericana de Desarrollo Rural Territorial
ILC	Coalición Internacional para el Acceso a la Tierra
INGO	ONG Internacional
LAC	Latinoamérica y el Caribe
MELC	Monitoreo, Evaluación, Aprendizaje y Comunicación
MTR	Evaluación Intermedia
PMA	Plataforma Multi-Actores
ENI	Estrategia Nacional de Involucramiento
UCR	Unidad de Coordinación Regional
ERI	Estrategia Regional de Involucramiento
RSC	Comité de Dirección Regional
VGGTs	Directrices Voluntarias sobre la Gobernanza Responsable de la Tenencia de la Tierra



## CONTENIDOS

### INFORME PRINCIPAL

Resumen Ejecutivo	1
1 Introducción	4
2 Qué Funciona	5
3 ENI Flexible y Sostenible	7
4 Rol y Posición de las IBC	8
5 Capacidad, Comunicación e Impacto	11
6 Diversidad de Actores Colaboradores	13
7 Regionalización y Descentralización	14
8 Pensamiento de Proyecto o Estratégico	21

### APÉNDICE 1 – Resultados Detallados y Análisis

### APÉNDICE 2 – Análisis de Contribución

### APÉNDICE 3 – IBCs Actuales

# INFORME PRINCIPAL

## Resumen Ejecutivo

Este informe presenta la evaluación intermedia de la estrategia 2016-2021 de la Coalición Internacional para el Acceso a la Tierra (ILC, por sus siglas en inglés). La evaluación considera resultados hasta ahora, con las contribuciones específicas de ILC a estos resultados. También analiza los principales ejes estratégicos ENI, IBC y MELC (por sus siglas en inglés) y los principales componentes y estructuras de la red.

## Resultados Principales

Los análisis de contribución ofrecen evidencia firme que ILC ha contribuido a cambios durante la primera mitad de su estrategia. ILC contribuyó a cambios positivos por medio de nueve mecanismos principales (desde facilitar espacios y vínculos hasta potenciar legitimidad y credibilidad) que conforman correctamente lo descrito en la Hoja de Ruta de ILC.

En general, esta evaluación concluye que el enfoque de Estrategia Nacional de Involucramiento (ENI) está bien avanzado, funciona bien, y es significativo y eficaz.

Las Iniciativas basadas en Compromiso (IBC) son altamente valoradas por los miembros como una modalidad de implementación estratégica y útil para la conexión transfronteriza entre unos y otros y más allá de la propia red. Se precisan ajustes para conseguir una completa utilización de su potencial.

No se está produciendo suficiente vinculación estratégica entre ENI y las IBC, a pesar de esfuerzos iniciales.

El aprendizaje y la comunicación están siendo vinculados a los ejes estratégicos ENI e IBC, pero menos al monitoreo y la evaluación. La lógica MELC (Monitoreo, Evaluación, Aprendizaje y Comunicación) es más apropiada para organizaciones implementadoras de proyectos y no captura adecuadamente el trabajo realizado por una coalición internacional. La labor de ILC en desarrollo de capacidades no se refleja en los actuales marcos MELC.

El marco de resultados es sencillo, amplio en significado y con muy pocos indicadores. Pero el costo de la simplicidad de tener pocos indicadores es su estrechez y dificultad para ser comprendido y utilizado por los miembros.

La diversidad de actores colaboradores de ILC tiene mucho más que ofrecer que la contribución actual. Esto es evidente en relación con organizaciones basadas en circunscripciones (cuyas voces son difíciles de escuchar en la gobernanza de ILC) y entre socios estratégicos (cuyo potencial no está completamente explotado por ENI e IBC).

El análisis de contribución muestra que la regionalización está funcionando bien y los miembros valoran que la red se haya acercado más a sus hogares. Simultáneamente, también se muestra que la identidad global de la red continúa jugando un papel crucial y precisa promoción.



Una estructura de red multi-nodal o de pilares está emergiendo donde la toma de decisiones, representación de la red y fortalecimiento de capacidades ocurren en diferentes partes de la red, ya sea en una IBC, ENI, una UCR o la Secretaría. Esto crea nuevas oportunidades para el funcionamiento de ILC como red y requiere nuevas formas de estructura para un equipo descentralizado de apoyo global para la red.

Fortalecer el potencial transformador de ILC precisa pensamiento estratégico en vez de buenos proyectos. Se pueden financiar intervenciones concretas por medio de ILC (tanto para ENI como para IBC) si su valor añadido específico para la red está claro pero, en general, ILC debería cambiar hacia un modelo más catalizador, adecuado a su naturaleza de red.

## Recomendaciones

Con respecto a ENI:

1. Continuar y ampliar. Continuar y ampliar el enfoque ENI a otros países.
2. Modelo financiero sostenible. Concentrar menos el apoyo de ILC en actividades de implementación, excepto para experiencias piloto, y más en funciones ENI centrales para la red. Desarrollar un modelo de negocios sostenible para las plataformas ENI. Considerar la utilización de un modelo con agente líder para actividades de implementación adicionales, en donde un miembro tome las responsabilidades formales.
3. Vinculación Estratégica. Vincular ENI más estratégicamente con las IBC, como también las iniciativas significativas de otros actores, haciendo responsable de la rendición de cuentas al facilitador ENI.
4. Flexibilidad Guiada. Permitir flexibilidad en modelos ENI para contextos locales, simultáneamente ofreciendo dirección sobre diferentes tipos de plataforma ENI a países específicos, con opciones estratégicas que estén en línea con las distintas situaciones posibles.
5. Competencias compartidas. Los facilitadores ENI solamente pueden llevar a cabo algunas tareas. Las plataformas ENI deberían especificar qué rol debería desempeñar el facilitador ENI y qué roles miembros específicos.
6. Vincularse con Alianzas y Plataformas de Tierras existentes. En los casos en donde ya existe una red o alianza sobre tierras de la sociedad civil, o incluso una plataforma multi-actores (por ejemplo, en el caso de las Directrices Voluntarias sobre la Gobernanza Responsable de la Tenencia de la Tierra [VGGTs, por sus siglas en inglés]), decidir y clarificar cómo relacionarse con ellas.

Con respecto a IBC:

7. Usar Tipología IBC. Usar la siguiente tipología para las IBC: a) Grupos temáticos regionales de trabajo. b) Estrategias de involucramiento regionales (o sub-regionales). c) Grupos temáticos globales de trabajo.
8. Celebrar y Dejar Ir. Las IBC que se han convertido en grandes proyectos, programas o entidades, pueden celebrarse y cesar como IBC. Pueden continuar relacionándose con cualquier IBC o ENI relevante o como miembro.

9. Financiar Actividades de la Red. Concentrar menos el apoyo de ILC en actividades de implementación, excepto para experiencias piloto, para poner más apoyo en funciones centrales de la red ILC relacionadas con los nueve mecanismos clave.
10. Vinculación Estratégica. Vincular las IBC más estratégicamente con ENI, además de con otras iniciativas relevantes de otros actores.
11. Puntos Focales Competentes. Fortalecer capacidades de puntos focales en gestión de plataformas multi-actores y dinámicas de red.

Con respecto a MELC:

12. De MELC a CCI. Renombrar MELC como Capacidad, Comunicación e Impacto (CCI), ya que este título hace más justicia a la naturaleza de ILC.
13. Capacidad en Marco de Resultados. Incluir ‘capacidades mejoradas’ como parte explícita de resultado de insumos en Movilizar.
14. Vincular Capacidad con Financiación Descentralizada. Fortalecer capacidades para la financiación descentralizada e incluir capacidades como parte de propuestas de financiamiento.
15. Dejar de Utilizar Indicadores Específicos. Explicar conceptos claramente y solicitar provisión de informes transparentes sobre qué se ha realizado (Conectar, Movilizar, Influenciar) y qué ha cambiado (Agendas, Prácticas, Políticas).
16. Redefinir Impacto. Definir ‘impacto’ como ‘aquella parte del cambio que ILC puede adjudicarse como su contribución’. Analizarlo con informes sobre 1) qué se hizo, 2) qué ocurrió, y 3) cómo lo que se hizo contribuye a lo que ocurrió.

Con respecto a la diversidad de actores:

17. Mayor Voz de Organizaciones basadas en Circunscripción. Hacer que estas organizaciones sean más visibles, asegurando su contribución.
18. Utilizar Socios Estratégicos más Estratégicamente. Cambiar su rol de observadores pasivos a co-implementadores activos.

Con respecto a regionalización y descentralización:

19. Equilibrio con la Identidad Global. Continuar la regionalización y descentralización, pero mantener un claro perfil global, con la Secretaría como pilar distintivo.
20. Facilitar Enfoques (Sub-)Regionales. La regionalización debería llevarse a cabo en el nivel donde exista una estrategia y un grupo de miembros activos que se responsabilicen. Esto podría desarrollarse en sub-regiones en vez de en las actuales regiones.
21. Hacer que la Asamblea sea de nuevo el Jefe. Fortalecer los mecanismos de toma de decisiones en los niveles regionales y sub-regionales.
22. Gestionar Abiertamente los Conflictos Potenciales de Interés. Desarrollar procedimientos claros para prevenir conflictos de interés, reales y percibidos, relacionados con decisiones sobre financiamiento para la propia organización, y para prevenir la tensión entre miembros al ser mutuamente responsables que miembros igualitarios en la red.

23. Mantener un Salida. Asegurar una forma legal de intervención cuando el nombre de ILC se ponga en riesgo o en los casos donde un mal funcionamiento se haga evidente.
24. Condiciones para la Descentralización. Asegurar que responsabilidad, autoridad y rendición de cuentas estén siempre combinadas y que exista suficiente capacidad en relación con las tres.
25. Descentralización del Financiamiento. Llevar a cabo más regionalización y descentralización, dependiendo de la descentralización del financiamiento.
26. Desarrollar un Modelo de Financiamiento para la Estructura de Apoyo. Explorar distintas opciones para el financiamiento de las estructuras de apoyo y desarrollar un modelo sostenible.
27. Una Estructura de Apoyo. Desarrollar la Secretaría y las UCR como una sola estructura de apoyo conducida por miembros que sirva a la red en todas sus modalidades.
28. Fortalecer los Pilares en Gestión de Red Eficaz. Fortalecer capacidades de todos los pilares para gestionar dinámicas de red y procesos multi-actores, ya que esto varía de la gestión de organizaciones implementadoras.
29. Clarificar el papel de Donante de la Secretaría. En tanto que el dinero de los donantes se canalice a través de la Secretaría, asegurar que el papel relacionado como (o en representación del) donante esté claro para todos y se implemente correctamente.
30. Fortalecer el Papel Político de la Secretaría. Continuar y fortalecer el rol de la Secretaría para involucrarse con actores en procesos políticos. Esto incluye actores externos además de los miembros de ILC a nivel global.
31. Vincular Estrategias. La vinculación pro-activa de todos los pilares distintos de ILC debería ser facilitada por la Secretaría en colaboración con las UCR.

Con respecto al pensamiento estratégico:

32. Apoyar el Desarrollo de Pensamiento Estratégico. Fortalecer las competencias requeridas en todos los pilares para cambiar de pensamiento de proyecto a pensamiento estratégico.
33. Mayor Concentración en Actividades Principales. Desarrollar un mayor enfoque en actividades principales de ILC para todas las decisiones que estén relacionadas con financiamiento a través de ILC.

## 1 Introducción

Este informe presenta la evaluación intermedia de la estrategia 2016-2021 de la Coalición Internacional para el Acceso a la Tierra (ILC). La ILC es una alianza global independiente de organizaciones intergubernamentales y de la sociedad civil, que trabajan juntas para conseguir el control y acceso, seguro y equitativo, de tierras para mujeres, hombres y comunidades que viven en condiciones de pobreza y exclusión, por medio del fomento de la gobernanza de la tierra centrada en las personas.

La membresía de ILC adoptó una estrategia para el periodo 2016-2021 que se divide en dos ciclos de tres años, beneficiándose así de una evaluación intermedia para guiar los ajustes de la segunda mitad de la estrategia. Se designó a *MDF Training & Consultancy* y a Resultante para llevar a cabo el ejercicio. La evaluación tiene el propósito de ofrecer oportunidades de aprendizaje y fue diseñada

para involucrar, con sus principales resultados y recomendaciones, a toda la membresía. MDF condujo la evaluación entre junio 2017 y marzo 2018.

Los objetivos de la evaluación intermedia, a los que este informe responde, son:

1. evaluar logros obtenidos hacia los resultados esperados, además de resultados e impactos inesperados;
2. evaluar la relevancia y eficacia de la Hoja de Ruta en apoyo a la Teoría de Cambio de ILC, particularmente sus principales ejes de implementación, marco de resultados y modelo de negocios para desarrollar la estrategia, recomendando posibles ajustes a la Hoja de Ruta;
3. identificar los desafíos que hayan obstaculizado la efectividad de ILC y los éxitos sobre los que se debería construir;
4. recomendar acciones a seguir para la segunda mitad de la estrategia (2019-21).

La evaluación se realizó sobre las bases de revisión de documentos, entrevistas con más de ciento cuarenta actores internos y externos, participación en asambleas regionales en África, Asia y Latinoamérica y estudios de país de Bangladesh, Camerún, Guatemala, Nepal, Perú y Tanzania.

Este informe inicia con la presentación de los mecanismos clave por medio de los cuales ILC contribuye a cambios positivos. Después discute siete temas clave que han aparecido en el análisis y que podrían ayudar a fortalecer los mecanismos clave. Para cada uno de estos temas se presentan brevemente algunos resultados, seguidos por recomendaciones bastante elaboradas.

Los resultados de este informe son intencionalmente breves. Como el informe está estructurado en torno a seis temas clave, no pretende discutir al completo todas las dimensiones y aspectos de ILC. El primer apéndice contiene un informe más elaborado y completo, en donde se presentan más resultados y análisis. El segundo apéndice ofrece los análisis de contribución, presentando evidencia más detallada.

## 2 Qué Funciona

El análisis de contribución presenta firme evidencia que ILC ha contribuido a cambios. Se seleccionaron dos cambios específicos en cada país y se recolectó evidencia de fuentes internas y externas para cada uno de los factores que contribuyeron a estos cambios. Para un número de cambios seleccionados en agendas, prácticas y políticas, esto ha mostrado que ILC, en ocasiones, fue el factor principal contributivo y, en ocasiones, fue factor secundario pero necesario, junto a contribuciones de miembros individuales u otras organizaciones o factores externos.

El análisis detallado de cómo ILC contribuyó a cambios positivos revela los principales mecanismos por medio de los cuales esto se consiguió. Estos son mecanismos 'de' ILC. El sujeto actor de estos mecanismos es, en algunos casos, la totalidad de la red. En otros casos, es un pilar específico de la red y, en otras ocasiones, es la estructura de apoyo (la Secretaría o Unidad de Coordinación Regional) o una estructura de gobernanza (Comités de Dirección Regional, Consejo). Los mecanismos de enumeran a continuación.

1. Aumento de legitimidad en la voz de la sociedad civil por medio de la facilitación de espacios conjuntos, permitiendo declaraciones y voces conjuntas que representan más de lo que puede representar una sola organización.

2. Aumento de credibilidad de los miembros o plataformas nacionales por medio de la marca internacional. Este mecanismo funciona de dos maneras: internamente para los miembros, al aumentar su confianza en ellos mismos (siendo parte de un todo mayor) y de forma externa para gobiernos y otros actores, al aumentar el perfil de la organización u organizaciones. Ejemplos de este mecanismo son los eventos internacionales que se organizan en un país o cuando se invita a oficiales a asistir a reuniones internacionales en otros lugares.
3. Facilitación directa ofreciendo recursos financieros que posibilitan acciones. En ocasiones, esto inicia nuevas actividades (piloto) y, en ocasiones, ayuda a continuar o ampliar actividades significativas. El mecanismo de ofrecer vínculos, garantías o respaldo para recaudar fondos ocurre con mucha menos frecuencia.
4. Facilitación de espacios. Al desarrollar espacios en los niveles regional, nacional y temático, se unen varios actores (miembros y no-miembros), lo que contribuye a procesos creativos, diseminación de ideas, aprendizaje y construcción de consenso. También se incluye el estímulo para involucrar una variedad más amplia de actores que la mayoría de organizaciones inicialmente planea. Para varias organizaciones esto conlleva, principalmente, cambiar de relaciones bilaterales a relaciones multilaterales. Este mecanismo también incluye la persuasión para superar la resistencia a diálogos constructivos entre miembros.
5. Vincular lo local a lo global y viceversa. Esto implica facilitación a miembros (y, en ocasiones, a no-miembros) para relatar su historia ante audiencias más amplias, de forma digital o personalmente, y haciendo que la información global esté disponible a nivel local. Esto contribuye a que una mayor base de conocimientos esté disponible para mayores audiencias.
6. Oferta de apoyo técnico, estratégico, organizativo o institucional que contribuye a mayor capacidad o mejor calidad de actividades o estrategias de los miembros, tanto individuales como en grupo, o de otras agencias de la red. Esto, a su vez, contribuye a una mayor aceptación mutua entre los miembros (al percibir mayor valor en otros), además de mayor credibilidad entre otros actores.
7. Negociación directa y mediación. En algunos casos, representantes de ILC, externos a la situación directa, juegan un papel directo en negociar con varios actores, o en mediar un acuerdo específico. Una forma más indirecta de este mecanismo es cuando representantes gubernamentales participan en eventos regionales o globales de ILC.
8. Credibilidad e influencia aumentada por medio de miembros internacionales de ILC. Este mecanismo está relacionado con los roles específicos que pueden desempeñar los miembros internacionales de ILC. Se produce un efecto positivo cuando éstos son parte de una plataforma ENI, respaldan las actividades de otros miembros de ILC, o prestan su voz, red e influencia, en particular si estos miembros internacionales son donantes gubernamentales también.
9. Co-implementación y creación conjunta. Particularmente en procesos de mediación, el personal de apoyo de ILC (de la Secretaría o UCR) en ocasiones ayuda a conseguir las oportunidades políticas donde transmitir el mensaje clave, realizar la conexión correcta, o conocer a las personas adecuadas. Esto requiere estar cerca de redes nacionales y regionales y estar siempre informado de su dirección estratégica, además de sensibilidad política en todo momento.

### 3 ENI Flexible y Sostenible

En general, esta evaluación concluye que la Estrategia de Involucramiento Nacional avanza y funciona bien y que es significativa y eficaz, particularmente en su facilitación de espacios para discutir temas relacionados con tierras, y que la agenda hacia una gobernanza de la tierra centrada en las personas, alineada con los diez compromisos, es impulsada de maneras múltiples. La fuerza del enfoque está en facilitar el espacio por medio del cual operan los mecanismos clave listados anteriormente.

1. Continuar y Ampliar. Continuar y ampliar el enfoque ENI a otros países. Esto debería concentrarse, aún más, en facilitación del espacio donde distintos actores se involucran, intercambian, aprenden, negocian y tantean opciones. Los mecanismos clave que han sido identificados como mecanismos funcionales y reales de ILC podrían utilizarse como base para decidir qué enfatizar como ILC.
2. Hacia un Modelo Sostenible. Como consecuencia, el apoyo financiero debería concentrarse menos en actividades de implementación, excepto en el caso de experiencias piloto. Al mismo tiempo, organizaciones distintas trabajando conjuntamente por un objetivo común, podrían y deberían atraer fondos para implementar actividades en escalas más amplias. ILC puede estimular esto ofreciendo la utilización de su nombre de marca, negociando vínculos, ofreciendo garantías económicas y facilitando capacidades prácticas donde sea necesario. Con el objetivo de mantener su fuerza como red global (consúltense mecanismos clave) y evitar que los miembros se unan con el objetivo de acceder a financiación para la implementación de proyectos, es importante estimular un modelo de agente líder, donde un miembro ENI tome las responsabilidades formales de dicha financiación. Usando el modelo de agente líder se reducen riesgos económicos y otros riesgos para ENI y para ILC y puede ayudar a que la misma ENI se concentre en su actividad principal: la de ser una red. Esto puede, a su vez, aumentar el financiamiento descentralizado para el funcionamiento de la misma plataforma ENI, incluyendo fondos para las funciones centrales de ENI en el presupuesto (ya sea como costos directos o como porcentaje) y podría conllevar la independencia de ENI en países con suficientes donantes. En otros países, las funciones centrales de ENI podrían continuar, por un periodo más largo, siendo financiadas a través de ILC. Cuando el nombre de marca ILC (u otros servicios de ILC) se utiliza para acceder a financiación nacional o regional, existe una firme lógica de estimular (o reclamar) la inclusión de una contribución de fondos para la plataforma ENI.
3. Vinculación Estratégica. Como parte del fortalecimiento de características específicas de ENI, es necesario más vinculación estratégica con las IBC (además de con iniciativas significativas de otros actores). El facilitador ENI debería priorizar esto en la agenda haciendo, por ejemplo, que los miembros consideren regularmente las preguntas ¿qué IBCs (u otros) pueden ‘utilizarse’ para conseguir los objetivos estratégicos de ENI?, ¿cómo esto podría mejorarse?, además de hacer que todos los miembros que participen en las IBC (o iniciativas significativas de otros) informen de manera regular.

Una de las fortalezas de ENI es la facilitación de un espacio abierto para que contenido específico se determine por contexto. También existe cierto equilibrio entre la oferta de dirección y la

adaptación a situaciones y contextos en estructuras en desarrollo y maneras de operar. Esta adaptabilidad a contextos puede fortalecerse todavía más.

4. *Flexibilidad Guiada.* Resistir cualquier intento de unificar procesos ENI entre países o de desarrollar planes y ofrecer asesoramiento sobre cuándo elegir distintas opciones para variedad de alternativas. Estas alternativas difieren entre contextos y pueden cambiar con el tiempo, debido a cambios en situaciones o a la madurez en la red. Ideas iniciales para este asesoramiento sobre una serie de opciones se ofrecen en la tabla del capítulo ENI del Apéndice 1. Dos opciones principales se relacionan con distintos tipos de actores y la posición y tipo de facilitador ENI. Estas opciones se mencionan a continuación.
5. *Competencias compartidas.* Resalta como opción clave la posición y tipo de facilitador ENI. Es útil desarrollar una serie de competencias (al menos incluyendo habilidades para la facilitación y la mediación) requeridas por la ENI y especificar cuáles deberían desempeñarse por el facilitador ENI y cuáles por miembros específicos.

La situación ideal de una plataforma multi-actores, con seis tipos de actores, se describe en el manual ENI. En la práctica, en ocasiones existe una red de tierras de la sociedad civil o alianza y, en otras ocasiones, existe una plataforma multi-actores sobre tierras (por ejemplo, con el objetivo de implementar las VGGTs), y hay ocasiones en que existen ambas. Es importante, en estos casos, decidir cómo relacionarse con estas plataformas. Además, en la práctica las plataformas ENI mayormente consisten de sólo unos pocos tipos de actores (principalmente sociedad civil y usuarios de tierras y, en menor medida, ONG internacionales [INGO, por sus siglas en inglés] que incluyen investigación). El alcance y las formas de involucramiento con los tipos restantes de actores (gubernamentales, intergubernamentales, y sector privado incluyendo inversores) están sujetos a mucha discusión.

6. *Alianzas y Plataformas de Tierras Existentes.* Clarificar el hecho de que tanto una alianza de la sociedad civil sobre tierras, como una plataforma multi-actores con todo tipo de actores, son útiles y necesarias y clarificar las distintas formas en que una plataforma ENI puede relacionarse con ambas. Los contextos son demasiado distintos para prescribir una sola línea de acción pero, en general, la proliferación de redes debería evitarse. Se ofrecen opciones concretas en el informe detallado del Apéndice 1.

## 4 Rol y posición de las IBC

La IBC es una modalidad estratégica de implementación de gran utilidad y con mucho potencial. El año pasado se dieron grandes pasos para equilibrar iniciativas y hacer que la modalidad funcione como una herramienta estratégica. Con el objetivo de lograr la completa utilización de su potencial prometedor, esta evaluación intermedia (MTR, por sus siglas en inglés) presenta un número de propuestas.

Las IBC muestran su relevancia para el trabajo y la estrategia de ILC. Son muy valoradas por los miembros como lugar donde pueden conectar unos con otros de forma transfronteriza y más allá de su propia red. Mientras que ENI sirve para conectar a un grupo de actores en un contexto de

temas múltiples, las IBC conectan actores en torno a un tema u objetivo específico (cabildeo o recolección de datos). Un punto fuerte de las IBC es que tienen el poder de concentrarse en el abordaje de un tema específico al nivel político más alto, además de poder trabajar en todos los niveles – desde el nivel nacional al global y a la inversa. Aún así, parece existir entre los miembros una comprensión variada sobre el papel de las IBC. La actual diversidad entre las IBC alimenta esta confusión, incluyendo la lucha de los miembros para realizar el cambio que va de pensamiento de proyecto a pensamiento estratégico. El análisis de contribución de esta evaluación intermedia (MTR) muestra que la fuerza de la red de ILC está en conectar, fortalecer y respaldar a miembros y no-miembros en torno a la causa de ILC. Recomendamos aplicar estos mecanismos también a las IBC.

7. Utilizar una Tipología IBC Clara. Examinando las IBC desde la perspectiva de las fortalezas de ILC como red, proponemos utilizar y comunicar una tipología clara de las IBC, para así evitar más confusión. Basándonos en los resultados de esta evaluación, proponemos que las IBC pertenezcan a uno de los siguientes tipos:

a. grupos de trabajo temáticos regionales - éstas son las IBC que reúnen a los miembros (y no-miembros) en torno a uno de los diez compromisos, incluyendo la generación de información. La mayoría de las IBC actuales fallan en esta categoría;

b. plataformas de estrategia de involucramiento regional (ERI) - estas son las IBC que reúnen a miembros (y no-miembros) en torno a una estrategia regional o sub-regional o en torno a una meta de cabildeo específica al nivel regional o sub-regional. Las dinámicas de este tipo de IBC son similares a aquellas de ENI pero al nivel regional, uniendo distintos compromisos simultáneamente en aras de la estrategia. Las IBC actuales de esta categoría son las que trabajan con ECADERT en la Unión Africana. No existe todavía ninguna IBC para la implementación de las estrategias regionales. Por el momento, las estrategias regionales se formulan bien, pero no hay nadie responsable de su implementación. Al crear las IBC con la estrategia regional como foco, se puede revitalizar las estrategias regionales o sub-regionales. Los Comités de Dirección Regional, en colaboración con las UCR, deberían ser responsables de la implementación de la estrategia regional, estando así considerablemente implicados en las estrategias de involucramiento regional;

c. grupos de trabajo temáticos globales - estas IBC sirven de paraguas para los grupos de trabajo temáticos regionales y, al mismo tiempo, pueden precisar involucrarse en actividades de cabildeo al nivel global. Estas IBC pueden ser creadas como consecuencia de IBC regionales (de abajo a arriba), o como consecuencia de una necesidad global (de arriba a abajo).

En este momento existe una cuarta categoría de IBC, concretamente aquella que se ha convertido en un proyecto o gran entidad, como la Iniciativa Kilimanjaro, la Iniciativa de Pastizales o *Land Matrix*.

8. Celebrar y Dejar Ir. Cuando la tipología anteriormente descrita se aplica, las IBC de la cuarta categoría no se siguen considerando IBCs. Cuando estas IBC reciben financiamiento de otras partes, pueden ser celebradas y dejar ir. Pueden servir como programas o entidades independientes y todavía participar como actor en IBCs relevantes. Por tanto, recomendamos a ILC hacer todo lo posible para convencer a otros donantes que no canalicen su financiamiento para acciones IBC a través de la Secretaría, si el financiamiento está



destinado a la implementación de proyectos. Idealmente, el financiamiento para proyectos se destina directamente hacia uno de los miembros, el cual se hace responsable y rinde cuentas del proyecto, exactamente como se describe en la sección ENI. A menos que esto no sea posible por razones legales, y el financiamiento sea concerniente a un simple procedimiento legal, sin ninguna responsabilidad adjunta de rendición de cuentas, por lo que no habría necesidad de incluirlo en la totalidad del presupuesto IBC de ILC.

9. *Financiando Actividades de Red.* Las acciones centrales de las IBC deberían concentrarse en actividades relacionadas con los mecanismos clave descritos en el análisis de contribución. Para las IBC esto significa crear espacio, facilitar intercambios, aprendizaje, inspiración, desarrollar pericia, ofrecer apoyo en la elaboración de ideas, proveer dinero semilla para pruebas, experiencias piloto y difusión de (nuevos) enfoques técnicos o metodológicos y, posiblemente, instruir sobre experiencias piloto exitosas en alcanzar autonomía, incluyendo la provisión de vínculos con otras fuentes. ILC puede libremente financiar estas actividades en tanto que éstas se correspondan con los diez compromisos y se usen de forma estratégica. Tan pronto como las actividades se distancien de este eje de la red, deberían ser liberadas o reorientadas. Una vez exista un marco claro del tipo de actividades que ILC puede apoyar, las IBC deberían tener la libertad de actuar. Esto incluye libertad de elección del momento oportuno para financiamiento y en hacer uso de distintos momentos estratégicos de conexión dentro o fuera de los foros de tierras regionales o globales.

Un potencial específico de las IBC radica en su relación con las ENI. Donde ENI puede incluir los diez compromisos, las IBC profundizan el involucramiento de (no-) miembros en torno a un compromiso determinado. En las prácticas actuales de las IBC y ENI, la vinculación estratégica entre las dos no está todavía totalmente desarrollada.

10. *Vinculación Estratégica.* Más vinculación estratégica puede ocurrir haciendo que los puntos focales estén al corriente de la necesidad de saber que ocurre en el nivel ENI. Poniéndolo como prioridad en la agenda IBC, los representantes ENI participando en las IBC pueden contribuir a necesidades claras ENI. Las necesidades ENI tienen que ser definidas por las mismas ENI, como se indica en la sección ENI. Todas las IBC regionales deberían considerar activamente qué vínculos son relevantes. Esto debería promoverse por la UCR y la Secretaría, estableciendo vínculos bilaterales concretos (por ejemplo, entre puntos focales IBC y facilitadores ENI), como también vínculos con grupos de comunicación en torno a cada IBC.

El éxito de las IBC, de cualquier tipo, depende enormemente de las capacidades del punto focal y de la organización anfitriona. La MTR muestra que los esfuerzos de colaboración de las IBC funcionan cuando el punto focal desempeña un papel facilitador más neutral y tiene conocimiento de cómo gestionar de forma práctica la iniciativa. Como consecuencia de la última recomendación de liberar las IBC de tipo proyecto, las capacidades de gestión de proyectos serán menos necesarias, mientras que las capacidades para facilitar dinámicas de red o de multi-actores serán cada vez más necesarias. En realidad, los puntos focales gestionan una mini-red. Actualmente, en la mayoría de las IBC, se carece (parcialmente) de capacidades para facilitar una plataforma multi-actores.

11. *Puntos Focales Competentes.* La red de ILC debería priorizar el fortalecimiento de capacidades de los puntos focales y sus organizaciones anfitrionas en la gestión de plataformas multi-

actores (PMA) o dinámicas de red. En el Apéndice 1, Sección 4.2, se ofrece un ejemplo de cómo utilizar una herramienta como el Círculo de Coherencia, pero se puede utilizar cualquier serie de herramientas PMA. La importancia recae en conseguir que puntos focales, al igual que los facilitadores ENI, dominen estas herramientas, para que las dificultades en este punto se resuelvan y las iniciativas se puedan concentrar en contenido en vez de en temas de red.

## 5 Capacidad, Comunicación e Impacto

MELC (siglas en inglés de Monitoreo, Evaluación, Aprendizaje y Comunicación) es un eje estratégico esencial de ILC que ha evolucionado mucho en los últimos años. El término, sin embargo, no captura adecuadamente lo que se está realizando, en particular en lo relacionado con el desarrollo de capacidades. Es más, el aprendizaje y la comunicación están siendo ligados a otros ejes estratégicos, a ENI e IBC, pero mucho menos a la otra mitad de la abreviatura MELC: monitoreo y evaluación.

12. *De MELC a CCI.* El nombre de MELC deriva de la lógica del ciclo de resultados: Monitoreo y Evaluación se realizan para el Aprendizaje y se Comunican. Esta lógica es más adecuada para organizaciones implementadoras de proyectos y no captura adecuadamente el trabajo realizado por una coalición internacional. La labor que se realiza en relación con este tercer eje estratégico se podría resumir mejor como Capacidad, Comunicación e Impacto (cada uno de estos términos se elabora a continuación). Las etiquetas son importantes para comunicar de forma clara qué se está haciendo y cambiar la etiqueta de MELC a CCI haría más justicia a esta parte significativa del trabajo de ILC.

Capacidad y Aprendizaje. ILC muestra un foco firme en aprendizaje e innovación y realiza un uso creativo de diversidad de enfoques. Muchas iniciativas han sido y son desarrolladas para facilitar el aprendizaje y también para superar el desafío que se plantea con los instrumentos solamente en línea que no se utilizan todavía de forma óptima. Cada vez más, el enfoque se amplía hacia el desarrollo de capacidades organizativas e institucionales, basándose en las demandas internas de la red y la necesidad de mayores capacidades entre las agencias líderes de los diversos pilares de la red. Estas iniciativas hacen un buen uso de los recursos y capacidades de los miembros y aplican conocimientos recientes en el desarrollo de capacidades. Sin embargo, la creciente concentración en el desarrollo de capacidades no se captura en el marco de resultados de ILC, ni en la abreviatura MELC.

13. *Capacidades en el Marco de Resultados.* Incluir ‘capacidades mejoradas’ como parte explícita del resultado de insumos en Movilizar. Esto debería incluir capacidades institucionales de organizaciones y pilares de red, además de sus capacidades organizativas. Una alternativa es presentarlo como un resultado (intermedio), pero esto comprometería la simplicidad del marco de resultados.

14. *Vincular Capacidad con Financiamiento Descentralizado.* Las trayectorias de desarrollo de capacidades tienen también el potencial de ser vinculadas a un aumento del financiamiento descentralizado. En primer lugar, facilitando capacidades para la recaudación de fondos y para la gestión financiera y de proyectos. Pero también por medio del desarrollo conjunto de propuestas específicas, donde un miembro líder toma la responsabilidad para gestionar e

implementar actividades (probablemente con otros miembros) y donde la Secretaría de ILC (global y regional) se incluye en la propuesta para ofrecer más desarrollo de capacidades y una infraestructura para el aprendizaje. Esto, adicionalmente al uso de la marca ILC por la agencia líder, podría sumar a la credibilidad del miembro o miembros y a sus posibilidades de éxito al escribir propuestas.

Comunicación. La evolución de los diez compromisos ha colaborado a crear un punto común de acción para todos los miembros y pilares de la red. Los compromisos son los límites que constituyen los espacios facilitados por ILC y ofrecen la seguridad de poder usar estos espacios de forma más libre para conceptos y enfoques distintos. Los mecanismos clave revelan que algunos de los mecanismos funcionales, por medio de los cuales ILC contribuye a cambios, están relacionados a la comunicación, de manera que compensan las inversiones en capacidades, estrategias, mensajes y herramientas para comunicación. La comunicación interna todavía muestra una imagen confusa, aunque ILC emplea una amplia variedad de instrumentos. Algunos miembros están inactivos y los esfuerzos de comunicación se experimentan de forma distinta, yendo desde 'demasiados correos electrónicos' a 'demasiado pocos'. Es positivo que exista una mezcla de instrumentos en línea y de contacto personal directo.

Resultados e Impacto. El marco de resultados es simple. Los principales términos son amplios en significado pero son simplificados a través de muy pocos indicadores. El costo de la simplicidad de tener muy pocos indicadores es su limitación. Los pocos indicadores para los insumos Conectar, Movilizar e Influenciar son muy específicos, pero los miembros los interpretan de forma muy distinta con el objetivo de informar sobre su trabajo. Por tanto, las cifras agregadas tienen poco significado. Esto se agrava por el hecho de que no todos informan y, por tanto, las cifras totales están siempre incompletas y en consecuencia son, como mucho, anecdóticas. En el nivel de resultados, los indicadores para Agendas, Políticas y Prácticas son demasiado limitados y son, a menudo, reinterpretados como insumos (por ejemplo, cuando una práctica cambiada se presenta como 'información presentada'). Los indicadores de impacto sobre cifras de personas y cifras de hectáreas no entran en la naturaleza de una red global. En la práctica, solamente los miembros que implementan proyectos concretos específicos presentan informes y, en estos casos, los datos solamente representan resultados de insumos. Finalmente, pocas veces se utilizan el monitoreo y otros modos de conocer observaciones en el aprendizaje y la comunicación interna y, como consecuencia, el ciclo de resultados (usando resultados para mejorar acción) es raramente eficaz.

15. Eliminar Indicadores Específicos. Los indicadores son demasiado limitados. Una opción es desarrollar muchos más indicadores. Esto haría el monitoreo mucho más complejo y no resolvería el problema. Por tanto, es mejor describir mejor los conceptos. Esto podría realizarse ofreciendo viñetas sobre qué tipos de temas se incluyen en Conectar, Movilizar, Influenciar, Agendas, Políticas y Prácticas. Estas viñetas deberían también mencionar temas específicos de género. Requerir información, a todos los pilares de red, sobre qué se realiza (insumos) en relación con Conectar, Movilizar, Influenciar y sobre qué ocurre (resultados) en relación con Agendas, Prácticas, Políticas.

16. Utilizar un Concepto Distinto de Impacto. No considerar por más tiempo el impacto como el nivel de cambio más importante, sino como 'aquella parte del cambio que ILC puede reclamar como su contribución'. Dichos cambios se relacionarían con Agendas, Prácticas o Políticas y las contribuciones de ILC podrían efectuarse por medio de ENI o las IBC, por mecanismos

operativos identificados en este informe, o incluso por otros. Esto también implica eliminar los indicadores de impacto actuales del marco de resultados. Si se requieren por razones burocráticas o de rendición de cuentas, relegarlos a la posición de una nota al margen. En la práctica, los facilitadores ENI, puntos focales IBC o cualquier otro pilar de red, informaría en la línea de sus propios esfuerzos (véase recomendación previa), mientras que puede añadirse un primer nivel de análisis de impacto (como contribución a cambios) y solicitar también, a cada uno de estos pilares, una reflexión breve sobre cómo exactamente ha sido la contribución de sus esfuerzos en relación a los cambios que se informan. Esto resulta en un formato simple de informes con tres preguntas principales: ¿qué se hizo? (narrativa breve, basada en conceptos de C,M,I, explicados de forma clara), ¿qué ocurrió? (narrativa breve, basada en conceptos de A,P,P, explicados de forma clara) y ¿cómo exactamente lo ‘qué se hizo’ contribuye a lo ‘qué ocurrió’?

Un segundo estrato de análisis de impacto (como la contribución a cambios) puede realizarse seleccionando cada año uno o dos países en cada región y uno o dos temas globales, analizando qué fue lo que cambió (en base a informes de los distintos pilares relacionados y al *dashboard* de tierras a nivel país relacionado con los diez compromisos) y de qué manera los distintos esfuerzos de ILC (ENI, IBC) han contribuido a estos cambios. Esto podría realizarse, de forma más simplificada, parecido al análisis de contribución en esta revisión. El resultado serían estudios que podrían ser comunicados de forma amplia y que servirían de aprendizaje.

## 6 Diversidad de Actores Colaboradores

La red ILC tiene buenos motivos para estar orgullosa de su diversidad de miembros y hace uso deliberado de esta diversidad. La diversidad de actores está aumentando incluso más en el contexto de las plataformas ENI. Es en este contexto que la MTR incluye una serie de recomendaciones concernientes, tanto a la gestión de la diversidad de miembros actuales, como a la diversidad de no-miembros (pero actores cruciales).

17. *Mayor Voz de Organizaciones Basadas en Circunscripción.* Las organizaciones basadas en circunscripción, como movimientos sociales, organizaciones de base u organizaciones miembro de pequeños agricultores, mujeres, o comunidades indígenas, son beneficiarias finales de todos los esfuerzos de la red ILC relacionados con la gobernanza de la tierra centrada en las personas. Sin embargo, su voz no siempre se escucha debido a variedad de motivos. Es preciso, en las asambleas regionales y globales, realizar esfuerzos específicos para crear espacios en donde las organizaciones basadas en circunscripción puedan discutir previamente entre ellas sus posiciones y opiniones, para introducirlas después en el debate general. Las organizaciones basadas en circunscripción tienen gran necesidad de intercambios entre ellas, ya que viven necesidades y situaciones particulares que reconocen las unas en las otras. Se pueden crear momentos específicos para el intercambio, donde estas organizaciones se puedan motivar, inspirar y apoyarse las unas en las otras en torno a temas específicos y de forma transfronteriza. Este tipo de intercambios hará que las organizaciones basadas en circunscripción sean más visibles dentro de la red, fortalecerá su posición y les ofrecerá información y conocimientos valiosos (y por tanto, también influencia) para compartir en discusiones internas, posiblemente más conceptuales, de ILC.

Por otro lado, existen no-miembros que, por el momento, no pueden convertirse en miembros de ILC pero que estarían dispuestos a contribuir mucho más que solamente con dinero o comentarios. Estos actores, como los gobiernos, podrían ser de mayor uso para la red ILC.

18. *Utilizar Socios Estratégicos Más Estratégicamente.* Recomendamos redefinir la posición y papel del socio estratégico, de manera que se pueda sumar nuevo potencial. El concepto de socio estratégico podría ampliarse, de su actual definición, a la de actor con el cual la colaboración se entiende como esencial para la implementación de la estrategia de ILC, incluso cuando la organización pueda no ser líder en tenencia de tierras, donante substancial o co-implementador reconocido. Al cambiar el papel del socio estratégico, de asesor y observador a colaborador activo y aliado estratégico para alcanzar metas políticas, se hacen disponibles para ILC nuevos conocimientos y redes. Los gobiernos europeos tienen una amplia red de embajadas que, a su vez, tienen redes nacionales cuya utilización puede ser de interés para las plataformas ENI o las IBC. Se puede incluso involucrar a agentes del sector privado (global) que estén dispuestos a respaldar los diez compromisos de ILC, pero que no han estado muy activamente involucrados hasta el momento en tenencia de tierras. También puede ser estratégico involucrar a redes globales interesantes, como la Red Global de Herramientas del Suelo (acceso a herramientas de tierras y plataformas de cabildo nacionales y regionales), la Federación Internacional de Topógrafos (acceso a topógrafos trabajando en ministerios relacionados con tierras) o el Foro Internacional de Mujeres Indígenas (acceso a una red global de grupos de mujeres indígenas). En todos los casos, los socios estratégicos serían de gran utilidad para ILC y la utilización de su información y contactos podría abrir puertas, de forma distinta, a actores regionales o nacionales, como entidades gubernamentales o sector privado. La Secretaría, desde su perspectiva global, necesitaría identificar cómo la vinculación de socios estratégicos y espacios de colaboración de ILC (ENI, las IBC, las UCR, RSC [por sus siglas en inglés]) puede ser de utilidad.

## 7 Regionalización y Descentralización

El análisis de contribución muestra que la regionalización está funcionando bien. Los miembros valoran la manera en que la red se ha acercado a sus hogares, la comunicación es ahora más fluida, las respuestas más puntuales y el apoyo para cabildo regional eficaz. En esta sección se ofrece una serie de recomendaciones para mayor regionalización y descentralización.

Desde que la regionalización de la red ILC inició hace diez años, se ha llevado a cabo una evolución del concepto de regionalización y su descentralización relacionada. Aunque comenzó como la distribución de poder entre regiones geográficas de la red ILC, hoy en día la terminología *regionalización* y *descentralización* se utiliza en el contexto de una estructura de red multi-nodal o de pilares: la toma de decisiones, representación de la red y el fortalecimiento de capacidades ocurren en diferentes partes de la red, ya sea en una IBC, una ENI, una UCR o en la Secretaría. Aún así, el análisis de contribución muestra que la identidad global de la red continúa desempeñando un papel crucial.

19. *Regionalización en Equilibrio con Identidad Global.* Por un lado, la regionalización y descentralización deben continuar y los pilares precisan seguir creciendo hacia el papel óptimo

que pueden desempeñar en la red. Por otro lado, cualquier decisión relativa a mayor regionalización y descentralización no debería menospreciar la importancia de la marca global. Para mantener viva la marca global, es necesario una secretaría global específica, con tareas concretas, responsabilidad, autoridad y rendición de cuentas a nivel global. Esto significa que la Secretaría global desempeña un papel pilar importante y distintivo. En la sección a continuación sobre roles de la Secretaría se explica cuáles son las consecuencias para la Secretaría.

La estructura de pilares para mecanismos temáticos y operativos de apoyo está cuidadosamente vinculada con la regionalización geográfica y el proceso de descentralización. Las UCR, ENI y las IBC regionales tienen una clara función en la región y son valoradas por su presencia regional. Al mismo tiempo, la división regional actual de la estructura de la red responde sólo de forma parcial a la realidad política de los miembros.

20. *Permitir Enfoques (Sub-)Regionales.* Observando contexto y capacidad, ninguna región es igual y todas requieren un enfoque distinto. Para más eficacia, ILC debería reajustar, donde sea preciso, regiones al nivel sub-regional. Asia tiene la mayor necesidad ya que la región geográfica, como se utiliza actualmente dentro de ILC, no tiene agencias gubernamentales regionales y, en ocasiones, los miembros comparten pocos puntos en común (aunque el intercambio entre sub-regiones es todavía muy valorado por los miembros). Con respecto a la región africana, África del oeste, del este y del sur forman sub-regiones distintivas, y en Latinoamérica y el Caribe (LAC), El Caribe se considera una sub-región significativa. Las distintas sub-regiones requieren enfoques regionales diferentes, lo que significa diferencias en estructura de apoyo y dinámicas de toma de decisiones, en tanto que exista un marco común en el cual puedan trabajar. Para cada nivel de importancia (región o sub-región), debería desarrollarse una estrategia, respondiendo al contexto político específico. La regionalización debería llevarse a cabo en el nivel donde exista una estrategia y un grupo de miembros activos que se responsabilicen. 'Regiones', en este caso, puede también utilizarse como término para temas específicos, grupos de actores (como Organizaciones de la Sociedad Civil [CSOs] globales) o para otra dimensión de importancia.

Traspasar a las regiones las responsabilidades de toma de decisiones es parte del proceso de regionalización. Actualmente, esto ocurre en diferentes niveles. En el nivel regional, por los RSC en consulta con las UCR, dentro de las IBC por puntos focales junto a los miembros de IBC, y al nivel nacional las organizaciones anfitrionas de ENI toman decisiones con los miembros de la plataforma. Sin embargo, tanto los miembros como el personal de la Secretaría expresaron su preocupación sobre los procedimientos actuales de toma de decisiones. Con la creación de los RSC, las decisiones empezaron a exponerse con normalidad al RSC en vez de a la asamblea. Esto ha cargado al RSC durante los años y se ha llegado al punto en donde un RSC precisa tomar decisiones operativas cuando un coordinador regional no está presente en una UCR. La Asamblea Regional corre el riesgo de convertirse en simple plataforma de información e intercambio, con una tarea menor de toma de decisiones estratégica.

21. *Hacer que la Asamblea sea el Jefe Otra Vez.* Siguiendo con la última recomendación, los miembros precisan tomar las decisiones estratégicas en los niveles regionales y sub-regionales. Esto significa que las Asambleas Regionales necesitan ganar más peso. Para cada Asamblea Regional, las decisiones precisan prepararse cuidadosamente y necesitan instaurarse

mecanismos especiales de toma de decisiones. Necesita escucharse las voces de la diversidad de miembros de forma equitativa (véase recomendación 17) y se precisa facilitar un diálogo verdadero entre ellos. En base a las decisiones tomadas y en el enfoque acordado para el año en la Asamblea, el RSC recibe un mandato claro que representa a la Asamblea para ese año, sobre el cual precisa informar durante el año y con anterioridad a la próxima Asamblea. La tarea del RSC, como pilar regional, debería ser la de salvaguardar la estrategia regional y desempeñar un papel político, próximo al coordinador regional, en la estrategia de involucramiento regional. Esto significa que los miembros del RSC deberían escogerse más en torno al papel político y estratégico que necesitan desempeñar y menos en relación con la gestión de proyectos. Representantes geográficos y representantes de otros nodulos de red pueden incluirse también, además de una persona responsable del enfoque de equidad de género. Las decisiones sobre financiamiento deberían realizarse en función de la perspectiva de estrategia. La planificación y presupuestos regionales para operaciones de red, ENI y las IBC regionales (tanto el grupo de trabajo temático de las IBC como la estrategia de involucramiento regional de las IBC, véase recomendación 7) deberían estar en línea con la estrategia regional y, por tanto, el ciclo de planificación regional podría precisar expandirse de uno a tres años. La Asamblea necesita poseer un buen conocimiento de cómo el presupuesto se relaciona con las prioridades de la estrategia regional (y la estrategia de involucramiento regional). Los mismos principios deberían aplicarse a la Asamblea global y al Consejo global. La Asamblea global debe ser el lugar donde los temas clave, estratégicos para la red global, se discuten y se acuerdan. Esto da al Consejo una orientación clara sobre la dirección de los próximos años. Los miembros del Consejo representan a ILC en asuntos políticos globales, junto con el personal de la Secretaría.

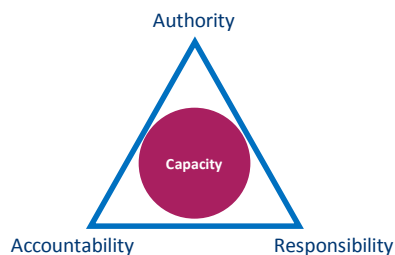
La posición igualitaria de miembros dentro de la red y la orientación conducida por miembros de la estructura de apoyo, pueden conllevar conflictos de intereses. Esto es un hecho y, por tanto, necesita abordarse abiertamente dentro de la red.

22. Gestionar Abiertamente Conflictos Potenciales de Interés. Desarrollar procedimientos claros para impedir conflictos de interés (reales y percibidos) relacionados con decisiones sobre financiamiento para la propia organización, y para prevenir la tensión entre miembros al ser mutuamente responsables al mismo tiempo que miembros igualitarios en la red. Se deberían desarrollar códigos de conducta significativos o una serie de buenas reglas de gobernanza para cada espacio en donde haya intereses y dinero involucrados. Las buenas normas de gobernanza y códigos de conducta son culturalmente susceptibles (por ejemplo, cuál sería la manera aceptable de actuar cuando se va a discutir y aprobar una propuesta de proyecto de un miembro del Comité de Dirección), así que deben formularse por cada región, para cada región. Adicionalmente, se necesita instaurar un mecanismo donde los miembros puedan plantear sus quejas o donde un denunciante pueda acudir.
23. Mantener una Salida. Como consecuencia, cuando haya una emergencia y esté en riesgo el nombre y la marca global de ILC, la Coalición precisa tener una forma legal de intervenir. En la práctica, la parte legalmente responsable del dinero tiene la autoridad de intervenir. Sin embargo, en las dinámicas actuales de la red esto no se hace siempre evidente y se presentan situaciones donde, por ejemplo, un punto focal IBC no se reemplaza con rapidez cuando no

funciona bien. La salida legal en caso de emergencia precisa estar clara para todos, como parte de la discusión de cómo se tienen que gestionar los conflictos potenciales de interés.

Si la red ILC permite una variedad de enfoques estratégicos en regiones y sub-regiones, la descentralización de tareas administrativas y responsabilidades necesitará ajustarse en consecuencia.

24. Condiciones para Descentralización. Entre regiones, hay diferencias en capacidad de



implementación entre los miembros, miembros de las UCR y RSC, debido a características particulares, organizativas y a pericia. La capacidad de implementación tiene una influencia directa sobre la responsabilidad, autoridad y rendición de cuentas que puede gestionar una región. Al mismo tiempo, se crea confusión en procesos de descentralización si alguno de estos tres elementos no está presente (quién debe rendir cuentas a quién, quién debería

estar informando a quién). La Secretaría y las UCR deberían discutir abiertamente cuáles son las expectativas y posibilidades mutuas y definir, en consecuencia, qué se descentraliza y qué no se descentraliza en la región. Esta decisión precisa revisarse regularmente ya que, a menudo, las capacidades crecen y con ellas pueden también crecer la responsabilidad, rendición de cuentas y el mandato. Haciendo esto, cada región se acepta como única, sin comparaciones a una región 'mejor' o plan particular. Los contextos específicos de las regiones requieren flexibilidad en el proceso de descentralización regional.

La mejor manera de dar un empuje a la regionalización es descentralizando el financiamiento. Al ser responsables del financiamiento, las regiones tienen que rendir cuentas, lo que aumenta su responsabilidad y les hace ganar autoridad dentro de la red.

25. Descentralización del Financiamiento. Vincular directamente, tanto como sea posible, el proceso de descentralización a la descentralización del financiamiento. Esto refiere, por un lado, al financiamiento actual recibido por la Secretaría y que se canaliza a los miembros y actividades en la región. Por otro lado, refiere al esfuerzo regional adicional de captación de fondos. Los miembros sienten que ha llegado el momento de buscar, estratégicamente, oportunidades regionales de captación de fondos. Por tanto, recomendamos a ILC realizar un esfuerzo específico para fortalecer la capacidad de captación de fondos de los miembros (pilares), las UCR y la red como tal. ILC podría considerar la contratación de captadores de fondos experimentados al nivel UCR, apoyando así a los miembros en su preparación de propuestas de programa o proyecto conjunto. Los miembros deberían poder utilizar la marca global en sus propuestas, ya que tanto vínculos regionales entre miembros como la marca global de la red crean el valor añadido de la captación de fondos conjunta.

En el caso de que no existan posibilidades de descentralizar el financiamiento (ej. porque los donantes de apoyo no lo desean o porque no hay capacidad de captar fondos de forma descentralizada), esto debería tomarse en cuenta en cualquier decisión sobre regionalización y descentralización.



Una estrategia de captación de fondos regional influenciará el modelo de financiamiento actual de la red ILC. Como consecuencia, ILC precisa empezar a considerar seriamente nuevos modelos de financiamiento para la red y, en particular, para su estructura de apoyo.

26. Desarrollar un Modelo de Financiamiento para la Estructura de Apoyo. Explorar distintos modelos de financiamiento a largo plazo para la estructura de apoyo de ILC (global y de varios nodulos descentralizados). Una opción es cambiar a un modelo de provisión de servicios, donde los miembros pagan por servicios específicos relacionados con el desarrollo de capacidades o el aprendizaje. Esto podría realizarse cuando se desarrollan propuestas por los miembros en las cuales tales servicios de ILC están incluidos (véase también recomendación 14). Una opción relacionada sería tomar elementos prestados de un modelo de franquicia: se estimula a los miembros a captar financiamiento de donantes, con ILC ofreciendo su apoyo y credibilidad con su nombre de marca, pero a cierto costo (parecido a lo sugerido para ENI, véase recomendación 2). Otras opciones incluyen atraer financiamiento para que la Secretaría lleve a cabo servicios específicos para los miembros (como el desarrollo de capacidades) o continuar captando financiamiento central para el funcionamiento de las estructuras de apoyo. Una opción final es el modelo basado en cuotas, donde se aumenta de forma substancial las cuotas de membresía. Sin embargo, para los miembros que tienen dificultad en atraer fondos, esto podría ser un desafío y sería más realista un modelo que presente una relación con posibilidades de financiamiento de miembros.

Con la recomendación de abandonar las IBC de tipo proyecto y concentrar más el financiamiento de ILC en las actividades centrales de ILC (en línea con los mecanismos clave) y menos en la implementación de proyectos, el presupuesto total en el nivel central sería diferente. Esto afectaría la mayoría de parámetros de eficiencia (como radio personal/operaciones) por lo que necesitan ser redefinidos.

Es importante, en el proceso de regionalización y descentralización, clarificar cómo la estructura de apoyo regional va a funcionar. Actualmente, no es siempre evidente si la UCR rinde cuentas al RSC o a la Secretaría global en las cadenas de mando, si el RSC es o no responsable por el buen funcionamiento de la UCR, y en qué casos la UCR debería solicitar ayuda de la Secretaría o del RSC.

27. Una Estructura de Apoyo. Recomendamos a ILC gestionar una estructura de apoyo donde las UCR funcionen como una extensión de la Secretaría y viceversa. Esto significa que la Secretaría global es responsable por el buen funcionamiento de las UCR. De esta manera las tareas del RSC no terminan siendo ni demasiado pesadas ni demasiado detalladas en asuntos operativos, sino que se mantienen concentradas en el nivel estratégico y político. Las UCR tendrán también un solo jefe a quien responder. Esto no quita que también las UCR funcionen como una estructura de apoyo conducida por los miembros y que, por tanto, para poder continuar muchas acciones necesiten el respaldo y aprobación de los miembros y del RSC. Es importante recordar que, al presentar una sola estructura de apoyo, las UCR obtienen mandato para utilizar la marca global de ILC en el papel político que necesitan desempeñar a nivel regional.

Una consecuencia importante del desarrollo de ILC hacia una estructura multi-nodal es que la gestión de la red ya no solamente recae en la Secretaría o las UCR, sino que es responsabilidad de todos los nodulos o pilares. Por lo que todos ellos, puntos focales, facilitadores ENI y organizaciones anfitrionas, toman parte en la gestión de la red. La gestión de la red es una habilidad que algunos

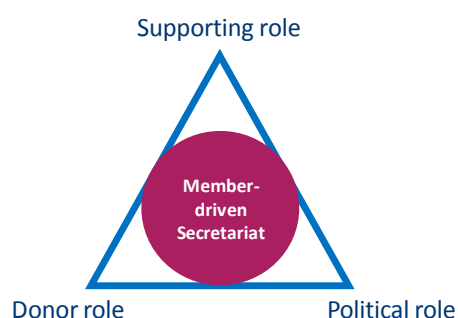
conocen intuitivamente, mientras que muchos otros precisan aprender. Actualmente, muy pocas personas dentro de la red conocen detalladamente modelos de gestión de red o plataformas multi-actores, o herramientas que puedan ayudar a la red a ser más eficiente y eficaz.

28. *Fortalecer los Pilares en Gestión Eficaz de Red.* Hay todavía mucho que ganar con solamente exponer, a los miembros de ILC desempeñando posiciones clave, a simples pero eficaces modelos y herramientas de gestión de red (como el Círculo de Coherencia mencionado en sección 3.2. del Apéndice 1). La mayoría de miembros participantes de ILC provienen de organizaciones jerárquicas. Las redes funcionan de forma distinta y precisan un tipo de liderazgo diferente, ya que conciernen a ambiciones compartidas entre iguales. Facilitadores ENI, puntos focales IBC, personal de UCR, miembros del Comité de Dirección Regional y personal de la Secretaría pueden, si se les fortalece en dinámicas de cooperación dentro de contextos multi-actores, hacer un uso significativamente más eficaz de la red a todos los niveles. Recomendamos un proceso adecuadamente establecido de fortalecimiento de capacidades en bases de gestión de red, dirigido a facilitadores ENI y puntos focales IBC.

Si estas recomendaciones son aceptadas, se alcanzaría ser una red operando en diferentes niveles y en distintos temas cómo y cuándo sea más importante hacerlo para conseguir la misión: la gobernanza de la tierra centrada en las personas. La red se concentraría en su principal actividad y no en actividades de implementación de proyectos y sería respaldada por una sola estructura de apoyo que sería flexible y localizada en distintos lugares dependiendo de la relevancia y con el propósito de servir a los pilares de la red de la forma más óptima. Los fondos para la red provendrían de una combinación propicia, cada vez más descentralizada, de fuentes de financiación.

## Roles de la Secretaría

Una parte esencial del proceso de regionalización y descentralización es el papel que precisa desempeñar la Secretaría global. La Secretaría ha tomado, muy conscientemente, un rol de apoyo a la red. Se han instaurado numerosos mecanismos distintos, de manera que ILC puede funcionar como una red conducida por los miembros. La Secretaría desempeña muy bien este papel y debería continuar haciéndolo. Por otro lado, otros dos roles de la Secretaría pueden ganar mayor énfasis.



29. *Clarificar el Papel de Donante de la Secretaría.* Como se explica en la recomendación 27, los miembros necesitan claridad sobre las cadenas de mando de la estructura de apoyo. Esto incluye claridad sobre las cadenas de rendición de cuentas. Como la Secretaría global tiene el mandato legal de representar a la red ILC, la rendición de cuentas final a donantes del financiamiento también recae sobre la Secretaría. La Secretaría canaliza fondos a miembros a través de las UCR o directamente. Es importante, por tanto, comunicar a los miembros cuándo es necesario para la Secretaría desempeñar el papel de donante. Esto puede referirse a procesos generales como la toma de decisiones, la presentación de informes u otra

comunicación relacionada. Lo mismo para la UCR como una extensión de la Secretaría. Con relación a las UCR, la Secretaría global precisa discutir detalladamente qué partes del papel de donante son de gestión de la UCR y qué partes son responsabilidad de la Secretaría global. La importancia de este punto disminuirá a medida que el financiamiento se vaya descentralizando.

Como se muestra en los mecanismos clave y se menciona en la recomendación 19, la marca global de ILC tiene mucha importancia. La Secretaría tiene un rol significativo en la marca global, lo cual está muy relacionado con el papel político que la Secretaría necesita desempeñar.

30. Fortalecer el Rol Político de la Secretaría. La Secretaría ya desempeña este rol, por ejemplo en momentos críticos de tiranía hacia Pueblos Indígenas en países como Guatemala, o con los contactos renovados con La Vía Campesina. Sin embargo, la Secretaría puede desempeñar un papel incluso más dinámico en representación de la red y le recomendamos hacerlo. Por ejemplo, en el involucramiento de organizaciones intergubernamentales al nivel nacional, especialmente en referencia a FIDA y FAO. Los miembros solicitan a la Secretaría realizar un esfuerzo explícito en este sentido. Del mismo modo, el involucramiento con actores como el Banco Mundial o del sector privado a nivel global, y lo que puede significar dicho involucramiento a nivel nacional, es una tarea política que necesita llevarse a cabo en representación de la red y a nivel global. Haciendo esto, la Secretaría puede iniciar colaboraciones y oportunidades de financiamiento para acciones globales, estrategias regionales, ENI y las IBC.

Un valor añadido de la red ILC es la posibilidad de unir el nivel local con el nivel global y viceversa. En el contexto de la creciente estructura multi-nodal o de pilares de la red, la unión estratégica entre distintos niveles y pilares se convierte en una importante responsabilidad en crecimiento de la Secretaría. En este momento, los vínculos entre ENI y las IBC no funcionan bien y la estrategia regional ha fallado en servir de dirección activa para iniciativas regionales. Actualmente, los vínculos ocurren más por casualidad que por estrategia, particularmente entre iniciativas regionales y globales.

31. Vincular Estrategias. El valor de unir niveles y pilares debería mantenerse y fortalecerse de forma activa, haciendo un uso estratégico de ENI, las IBC, las estrategias (sub-)regionales y estrategias regionales de involucramiento relacionadas (como uno de los tipos de IBC). La Secretaría, en consulta con las UCR, es la única que tiene una visión completa de las intenciones y necesidades estratégicas de los distintos pilares y las necesidades y posibilidades estratégicas al nivel global. Vincular necesidades para que ocurran en distintos niveles de:

- ENI a las IBC y viceversa
- ENI e IBC a la estrategia regional y viceversa
- estrategias regionales, las IBC y ENI a las IBC globales y viceversa

Las UCR pueden desempeñar un papel facilitador en la vinculación de los niveles de estrategia al nivel regional y necesita colaborar de forma cercana con la Secretaría para facilitar los vínculos con las IBC globales y acciones globales. La Secretaría y las UCR necesitan ofrecer provisión de formatos de dirección, donde los pilares puedan encontrar orientación de cómo realizar la labor de vinculación y precisan iniciar de forma pro-activa dichos vínculos e intercambios entre personas.

## 8 Pensamiento de Proyecto o Estratégico

A través de los distintos ejes estratégicos y regiones, los miembros experimentan dificultades para pasar de un pensamiento de proyecto al pensamiento estratégico. Algunos miembros tienen antecedentes importantes en la implementación de programas y proyectos y esto, a menudo, es lo que los califica para la relación que tienen con sus donantes. Algunas de las IBC también tienen un historial de implementación de actividades y proyectos. Sin embargo, la esencia de ILC como coalición global es unir fuerzas para conseguir una gobernanza de la tierra centrada en las personas. Fortalecer los mecanismos clave a través de los cuales ILC contribuye a cambios requiere enlaces estratégicos, identificar ventanas de oportunidades y actores adecuados y reflexionar sobre todavía más formas de evolucionar hacia la consecución de los diez compromisos.

Una de las razones para la omnipresencia del pensamiento basado en proyectos, es que cuando se financian intervenciones concretas por medio de ILC (tanto para ENI como IBC), no siempre se reflexiona sobre su valor específico en un espacio de red. Más bien estas intervenciones se realizan porque son buenos proyectos. Son llevados a cabo por aquellos que pueden hacerlos mejor, o la implementación se distribuye entre distintos actores en base a geografía o influencia en la toma de decisiones. En relación con esto, los procedimientos de gestión de proyectos de ILC fomentan una mentalidad de proyecto en vez de una mentalidad de pensamiento estratégico.

32. Apoyar el Desarrollo de Pensamiento Estratégico. Por medio de distintos pilares de la red, apoyar las capacidades necesarias para el pensamiento estratégico en redes. Esto incluye combinaciones de gestión de red y gobernanza, habilidades para la facilitación, pensamiento estratégico y desarrollo.
33. Mayor Concentración en Actividades Centrales. Al tomar decisiones sobre qué se financia por medio de ILC, reflexionar de forma más explícita sobre cómo las actividades se sitúan en la vida de una red; cómo funcionan en relación a lo que la red representa; cómo ayudan a poner en operación los mecanismos clave a través de los cuales ILC contribuye a cambios en Agendas, Políticas y Prácticas. Véase también recomendaciones 2 (sobre ENI) y 9 (sobre IBC). En particular cuando intervenciones concretas de tipo proyecto están todavía siendo financiadas a través de ILC, asegurar su valor estratégico para la red.



# APÉNDICE 1

## Resultados Detallados y Análisis

# APÉNDICE 2

## Análisis de Contribución

# APÉNDICE 3

IBCs Actuales