

**EVALUATION REPORT**  
*Strategic Framework*

**RAPPORT D'ÉVALUATION**  
*Cadre stratégique*

**INFORME DE EVALUACIÓN**  
*Marco Estratégico*

**2011-2015**

**INTERNATIONAL LAND COALITION**  
**COALITION INTERNATIONALE POUR L'ACCÈS À LA TERRE**  
**COALICIÓN INTERNACIONAL PARA EL ACCESO A LA TIERRA**



Ede, The Netherlands, September 2015

Ede, Pays-Bas, Septembre 2015

Ede, Países Bajos, Septiembre 2015

**Mike Zijderduijn - Ingrid Oomes - Hadewijch Klaassen**

# Contents/ Table des matières/ Índice

Background . . . . .	3
Goal, objectives and scope of the evaluation . . . . .	4
<b>SECTION 1</b> To what extent have the MTR recommendations been implemented? . . . . .	5
<b>SECTION 2</b> What has been the change in ILC's relevance, effectiveness and efficiency since the MTR took place? . . . . .	9
<b>SECTION 3</b> What has been the relevance and effectiveness of selected ILC initiatives at global, regional and country level and what does this say about the added value of ILC for its members? . . . . .	12
Overall Conclusion . . . . .	16
Recommendations . . . . .	18
Contexte . . . . .	20
But, objectifs et portée de l'évaluation . . . . .	21
<b>SECTION 1</b> Dans quelle mesure les recommandations de la MTR ont-elles été mises en œuvre ? . . . . .	22
<b>SECTION 2</b> Comment la pertinence, l'efficacité et l'efficience de l'ILC ont-elles évolué depuis la MTR ? . . . . .	26
<b>SECTION 3</b> Dans quelle mesure les initiatives de l'ILC à l'échelle mondiale, régionale et nationale sélectionnées pour cette analyse sont-elles pertinentes et efficaces ? . . . . .	29
Conclusion générale . . . . .	33
Recommendations . . . . .	35
Antecedentes . . . . .	36
Meta, objetivos y alcance de la evaluación . . . . .	37
<b>SECCIÓN 1</b> ¿En qué medida se han implementado las recomendaciones del Examen del Período Intermedio (MTR)? . . . . .	39
<b>SECCIÓN 2</b> ¿Cuál ha sido el cambio en la pertinencia, efectividad y eficiencia de la ILC desde que se hiciera el MTR? . . . . .	43
<b>SECCIÓN 3</b> ¿Cuál ha sido la pertinencia y efectividad de iniciativas seleccionadas de la ILC en los ámbitos global, regional y de país y qué dice esto sobre el valor agregado de la ILC para sus miembros? . . . . .	47
Conclusión general . . . . .	50
Recomendaciones . . . . .	52
ILC Secretariat Management Response to the Independent Evaluation of the Strategic Framework 2011-15 . . . . .	54
Réponse de la direction du Secrétariat de l'ILC à l'évaluation indépendante du Cadre stratégique 2011-2015 . . . . .	58
Respuesta de la Dirección de la Secretaría de la ILC a la evaluación independiente del Marco Estratégico 2011-2015 . . . . .	62

# Background

The 2011-2015 Strategic Framework (SF) was formulated in a context in which ILC needed to shift emphasis from advocating for land reform to practicing it. In 2013 the ILC publicised ToRs for the undertaking of a Mid-Term Review (MTR) of its Strategic Framework. MDF Training & Consultancy, a Dutch firm with an international presence, won the bid and was commissioned to undertake the exercise.

The review was intended as a learning opportunity, with the overall goal of enabling ILC (members, Council, Secretariat and partners) to have a better understanding of progress toward achieving the objectives of the SF after two years of implementation. The MTR examined the relevance of the Strategic Framework, progress towards the outcomes of the Strategic Objectives, and effectiveness in the delivery of the Strategic Framework, including Monitoring and Learning. Following the presentation of the findings of the report and the action plan to address its recommendations, the Council requested that the same firm do the final evaluation as an incremental analysis of actions undertaken to address the review.

Against this background, MDF conducted between May and September 2015 the final evaluation of ILCs Strategic Framework 2011 – 2015.

# Goal, objectives and scope of the evaluation

The primary goal of this evaluation has been to measure progress made by the ILC towards achievement of its strategic objectives, with focus on the implementation of the Action Plan in response to the MTR.

In practice this means that the first part of the evaluation concerns the implementation and internal effects of the action plan that was formulated and approved in response to the MTR. On the other side this concerns the overall relevance and success of ILCs work under the SF 2011 – 2015, complementary to the findings and conclusions of the MTR. To this effect the specific objectives of the evaluation as stated in the ToR were translated in the following key evaluation questions and chapters:

1. To what extent have the MTR recommendations been implemented?
2. What has been the change in ILC's relevance, effectiveness and efficiency since the MTR took place (i.e. including but not limited to capturing the impact of the MTR recommendations).
3. What has been the relevance and effectiveness of selected ILC initiatives at global, regional and country level and what does this say about the added value of ILC for its members?

The analytical findings in response to these questions are presented below using a 'traffic light' approach to signal the degree into which expectations were met: fully, reasonably, moderately or not at all).

## SECTION 1

# To what extent have the MTR recommendations been implemented?

**TARGET** Keep the existing framework, but change the way in which success is measured

## PROGRESS

**REASONABLY MET**

## EXPLANATION

The ambitions, speed and comprehensiveness of the MTR Action Plan can be applauded, but at the same time appears to be somewhat rushed in the attempt to be responsive to the council and to give a place to already on-going processes. Extensive discussions have taken place during the development of the new Strategy about how to shape a systematic M&E system robust and flexible enough to capture the full results that ILC delivered (outputs) and contributed to (outcomes and impact). This remains work-in-progress. In terms of efforts towards changing the way success is being measured, certainly steps are being made.

## WHAT IS GOOD?

Since the MTR, the M&E of ILC's progress and successes has been a prominent topic of concern and discussion. Deliberate efforts to capture results that are beyond the control of ILC is apparent throughout the ILC (e.g. ILC award during GLF, publication 'From Tirana to Dakar') using an 'appreciative' approach that encourages learning from what goes well. Important achievement is the finalisation of a refined M&E toolkit.

## WHAT NEEDS ATTENTION?

The emphasis of this new M&E framework is still on capturing activities and outputs. The framework has not been in use long enough to determine whether it indeed helps in capturing success better than before. The new framework is (still) long and requires substantive time efforts of members, and consecutively of the Secretariat to process all the information.

FULLY MET

REASONABLY MET

MODERATELY MET

INADEQUATELY MET

**TARGET**      **Increasing ILC's country focus**

**PROGRESS**

**FULLY MET**

**EXPLANATION**

There has been significant progress in focusing ILC efforts at country level. The MTR has not been the main trigger for this, but reconfirmed and possibly strengthened ILC's resolve to pursue this already on-going process. As a result, the position of ILC in NES countries has been strengthened with the NES facilitators providing additional impetus. The ILC is also experienced as having grown tighter to the extent that the ILC network is seen as adding political weight that can benefit national platforms as well as individual members whenever getting stuck in their endeavours. The flexible approach that can be tailored to the national context is seen as an important explanatory factor for ILC's progress at country level.

**WHAT IS GOOD?**

Regional coordination structures were strengthened, with coordinators and communication officers in all three regions. The new Strategy puts ILC's ambitions at country level at the forefront, placing efforts at regional and global level in support of this.

**WHAT NEEDS ATTENTION?**

IGOs have also been part of the NES, are increasingly encouraged to do so by their respective HQs, though their involvement at country level remains (too) limited. Emerging risk: fixation at country level. Members observe that sharing of NES experiences between countries is not (yet) optimal and that they have little insight in what happens in other countries. What will happen in non-NES countries?

**TARGET**      **Clarifying and enabling ILC's ambition as knowledge broker**

**PROGRESS**

**MODERATELY MET**

**EXPLANATION**

Systemic knowledge brokering function is still largely secretariat-driven without members showing a substantial change in active knowledge sharing behaviour showing. Doubts remain concerning the real interest of members to use ILC to share and seek knowledge. The expectations (rights and duties) from members in this regard are not explicit, while there are little signs of members being challenged to take their full responsibility knowledge sharing more serious.

**WHAT IS GOOD?**

Main elements of ILC implementing this recommendation are the development of a Systematic Approach to Knowledge and Learning (SKLA) to guide the knowledge management and learning initiatives of the ILC, the renewal of the website, the Land Matrix, and the Database of Good Practices.

**WHAT NEEDS ATTENTION?**

SKLA covering more the current practices of information sharing than providing guidance in how to turn information into knowledge. Experiences concerning particular themes or issues are shared and discussed (e.g. during GLF), but only in few cases analysed and translated in insights applicable for others in another context. Perceived emphasis on the Anglophone part of the world with most knowledge documents being produced in English and only part of it translated (with delay).

**TARGET** Redefine, empower and equip the Secretariat at local, regional and global levels

**PROGRESS**

**REASONABLY MET**

**EXPLANATION**

The restructuring of the Secretariat and continued regionalisation is recognised by members and unanimously perceived as a trend that deserves continuation. The regionalisation and the positioning of regional coordinators is felt to make the Secretariat more approachable and better equipped to meet members' requests. Increasing communications between members and the regional nodes of ILC's Secretariat are stimulating members to take more responsibility and action within the network. ILC however remains overly dependent on its regional and global secretariat for a number of key managerial tasks, including donor relations and resource mobilisation. At the same time Council members indicate that ILC is not making optimal use of their capacities as Council members.

**WHAT IS GOOD?**

At regional level, RCUs were set up in Africa, Asia and Latin America. These units were then reinforced by the appointment of regional focal points in the Secretariat. Secretariat continues its decentralisation efforts to make ILC more member centred and adopt the role of network facilitator acting as the "glue" of the network. Research institutes refer to the increased content knowledge / scientific approach of the global secretariat as a positive development over the last two years.

**WHAT NEEDS ATTENTION?**

Further decentralisation is seen as a necessity in particular for the financial sustainability of the network. At present the global secretariat raises 90% of ILC's funding, which illustrates a strong financial dependence. Member-led regional structures need to increase fundraising capabilities and establish institutional linkages with potential donors to reduce this dependence and make the ILC financially more stable. Rapid member expansion is a risk to the functioning of the secretariat. Support needs of the global network are exceeding the capacity of the Secretariat both at global and regional level. At regional level, coordinators estimate spending about 75% of administering projects. This leaves them insufficient time for building institutional relations with relevant regional structures, raising funds and facilitating contacts with UN and IGOs at regional or national levels.

## SECTION 2

# What has been the change in ILC's relevance, effectiveness and efficiency since the MTR took place?

**TARGET** Impact of MTR follow up on ILCs relevance

**PROGRESS**

**FULLY MET**

**EXPLANATION**

The relevance of both ILC as unique network and PCLG as important development challenge remain high. ILC has been able to sustain its relevance in this regard. With PCLG on the international development agenda, ILC is felt to remain unabatedly relevant and needed to stimulate a holistic approach of this complicated and multidimensional issue. ILC's future relevance lies in particular in the "how" questions, whereby ILC's ability to bring together a diversity of players in the international land debate is of unique added value.

**WHAT IS GOOD?**

ILC is seen as instrumental in getting and keeping the land issue on the international development agenda with land ownership and control explicitly being mentioned under SDG 1 of the Post 2015 development agenda. A key asset of ILCs relevance is enabling the sound of local voices to be heard in a global debate. This helps the land issue from becoming a merely technocratic matter, making sure that access and control over land remains a human rights issue that directs the quality of life of people. The NES process results in a more coherent approach tailored to the needs at country level.

**WHAT NEEDS ATTENTION?**

The emphasis of this new M&E framework is still on capturing activities and outputs. The framework has not been in use long enough to determine whether it indeed helps in capturing success better than before. The new framework is (still) long and requires substantive time efforts of members, and consecutively of the Secretariat to process all the information.

## TARGET Impact of MTR follow up on ILCs effectiveness

### PROGRESS

**REASONABLY MET**

### EXPLANATION

Effectiveness of the ILC has improved the last two years, partly due to the decentralisation NES processes and further steps are set that position ILC more strongly to affect real change in land related policies and practices. Key effectiveness concerns for the coming period are not so much the activities and deliverables of ILC, but the contribution these make to the changes in policies, practices and agendas on the road to ILC's 10 commitments.

### WHAT IS GOOD?

Effectiveness increased over the past two years and is linked to the decentralisation process and the establishment of closer ties with country level decision making processes. Another indicator for ILC's effectiveness is the successful joint lobby to get the land issue explicitly mentioned in the SDG targets

### WHAT NEEDS ATTENTION?

Further integration of ILCs processes with UN processes and linking up with national policy development and implementation will strengthen ILC's effectiveness. More energy could be given to look for synergies with (global) actors engaged in similar initiatives. Growing membership is a point of attention. There is more quantity, but diversity and quality is felt to be lagging behind in the sense that not all current members actively share the focus and vision of ILC (e.g. members who continue to see ILC as funding agency or simply remain too passive)

## TARGET Impact of MTR follow up on ILCs efficiency

### PROGRESS

**REASONABLY MET**

### EXPLANATION

A substantial number of (perceived) efficiency improvements can be identified, though it is difficult to see how these gains translate into increased financial efficiency. Scope for improvement remains and the discussion about this is intensifying, which indicates an increasing awareness about the need for ILC to optimise its efficiency.

### WHAT IS GOOD?

A majority of respondents says efficiency in ILC in comparison to other networks has changed positively. This primarily relates to the increasing tightness of the coalition, improving communications throughout the network and a better balance of activities between national/regional and global level of ILC's operations. Individual members (what does my organisation put in and get out) consider their "value for effort" high. Many gains (exposure, access, legitimacy) against relative little costs (mostly time). For some Strategic Partners efficiency is perceived positive with ILC being a unique 'window' to reach an increasing number of organisations working on land issues worldwide.

### WHAT NEEDS ATTENTION?

ILC secretariat feels that scope for improvement remains. There is the feeling that task division within the global secretariat and between regional and global level needs to be sharpened as there is insufficient delineation of tasks and need for tighter decision making mechanisms. For some Strategic Partners efficiency is being perceived critical as budgets are not clearly linked to results that in particular at outcome / impact level are not systematically captured and reported upon. ILC still heavily depends on funds mobilisation by the global secretariat (over 90% in 2011 – 2015 period), with decentralised funds mobilisation remaining well below its targeted 40% (membership fee payments at 41% late 2014). Members show little concern with ILC's overall efficiency and regard this as external to them.

What has been the relevance and effectiveness of selected ILC initiatives at global, regional and country level and what does this say about the added value of ILC for its members?

The assessment of the overall relevance and effectiveness of ILC is based on a review of selected ILC initiatives at global, regional and country level, including:

- Global initiatives; Gender Evaluation Criteria (GEC) as part of the wider Women’s land rights initiative and Rangelands Initiative
- Regional initiatives; Indigenous People’s (IP) Initiative and Land Policy Initiative (LPI)
- Country initiatives; NES process and achievements in Albania, Cameroon, Colombia, Indonesia, Kenya, Madagascar, Nepal, Peru and Togo.

When looking at the combined picture of these initiatives in terms relevance, effectiveness

**CRITERIA**

**Relevance**

**PROGRESS**

**FULLY MET**

**EXPLANATION**

The sampled initiatives can be labelled as reactive and spontaneous, all with an obvious (though often implicit) fit within ILC’s broader Strategic Framework. Most ILC initiatives are not based on systematic or comprehensive needs assessments but initiate from ideas in response to broader land-related issues identified in the Strategic Framework.

**WHAT IS GOOD?**

In most initiatives the logic and added value of ILC involvement is clear as the initiatives are primarily about bringing various members together to ensure a more coherent less fragmented approach (e.g. Rangelands Initiative, NES processes), disseminate and put member ‘knowledge’ in wider practice (e.g. GEC) or to create a stronger momentum or to scale up interventions in response to movement-wide concerns.

**WHAT NEEDS ATTENTION?**

Organic emergence of ideas makes ideas are checked on individual relevance but without systematic effort to check if this would be the best possible intervention ILC could support.  
In case of the LPI the added value appears less obvious with ILC seemingly partnering with members, rather than facilitating members by creating a platform for cooperation.

## CRITERIA

## Effectiveness

### PROGRESS

**REASONABLY MET**

### EXPLANATION

Results of the sampled ILC initiatives manifest themselves at output and outcome level. The initiatives are often planned and managed with clear activities and deliverables, but often without clear intervention logic or theory of change beyond the direct outputs. Progress at outcome level strongest visible in change in government and other change makers' attitude towards inclusive PCLG. More advanced changes with ILC inputs having a demonstrable impact on draft policies and practices are certainly there but less obvious. Reporting on the formal adoption and implementation of policies developed with demonstrable ILC inputs are even rarer, reconfirming the political sensitivity of land.

### WHAT IS GOOD?

Results of the sampled ILC initiatives manifest themselves both at output and outcome level. Members appear to be well able to deliver on the initiatives, illustrating that effectiveness at output level is high. Clear evidence of progress towards People Centred Land Policies and practices can be found if an inventory of results is made.

### WHAT NEEDS ATTENTION?

Effectiveness at outcome level is more difficult to assess in the absence of intended outcomes. The initiatives are often planned and managed in an organic manner. There are planned activities and deliverables, but mostly without a clearly worked out intervention logic or theory of change beyond the direct outputs.

## CRITERIA

## ILC's contribution

### PROGRESS

**REASONABLY MET**

### EXPLANATION

ILC's contribution towards outcome level achievements of most of the sampled initiatives is visible, although in some NES countries progress is more attributed to individual ILC members than the ILC collective. Nevertheless, increased coherence, cooperation and synergy between members is clearly seen as ILC contribution. ILC can be seen making its biggest contribution during the early stages in recognising the potential of an initiative and in helping the initiative get going. In cases where ILC's contribution is most convincing, ILC is also seen taking on a facilitative role that is clearly distinct from and complementary to that of the members involved.

### WHAT IS GOOD?

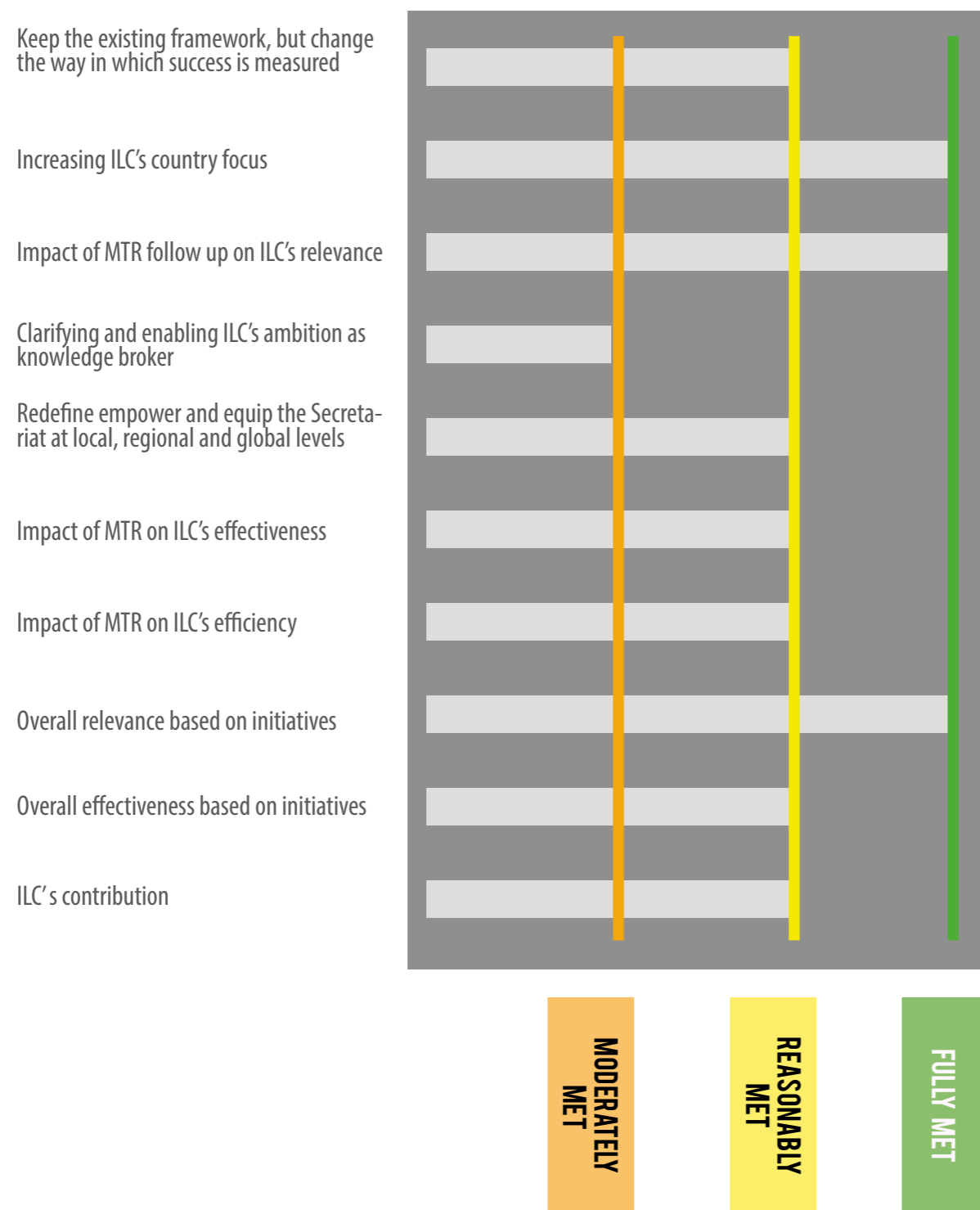
In the sampled global initiatives, ILC has been catalytic in bringing members together, offering a neutral platform to meet and work from, in generating (seed) funding and in providing hands-on (logistical) support in getting initial activities going. In cases where ambitions are set beyond immediate deliverables, the success rate in providing a meaningful ILC contribution increased.

### WHAT NEEDS ATTENTION?

Ambitions to be set beyond immediate deliverables. ILC to be conscious of shifting role over time along with the maturity of an initiative to ascertain optimal value added and avoid a routine like involvement. Be conscious and continuously alert to the need of ILC having a distinct role from members involved in an initiative.



# Overall Conclusion



In summary, it can be concluded that an impressive follow-up to the MTR has taken place, along with the acknowledgement that some follow-up measures tied in with already ongoing processes. Nevertheless substantial steps were made to improve efforts to capture success at outcome level, while the country-level focus in particular in NES countries has clearly come off the ground. More attention for affecting change in active knowledge sharing behaviour of members is needed though.

The follow-up to the MTR may not have significantly affected ILC's global relevance, as this remained high for other reasons. At country level in particular the NES process has helped increase relevance. Overall progress in effectiveness is assessed reasonably positive though based on a somewhat mixed picture. Especially positive aspects relate to the inclusion of land in the SDG, the increased recognition and cooperation of governments and the reported strengthened sense of belonging among members. More challenging is the reported concern about diversity in member engagement especially in light of the recent expansion. Efficiency improvements are felt by members, but less so within the secretariat itself, while financial efficiency at overall ILC level deserves more attention from the council and individual members.

Based on selected interventions, the relevance of individual initiatives is safeguarded by member interest and demand, but overall could gain from a more selfcritical systematic appraisal mechanism. Added value of ILC is clearly seen in a) bringing various members together to ensure a more coherent / less fragmented approach, b) disseminate and put member 'knowledge' in wider practice or c) to create a stronger momentum scale up interventions in response to movement wide concerns. Effectiveness at output level is high and at outcome level impressive progress is made in changing government behaviour. More advanced levels of change are reported but rarer and not systematically captured hence more difficult to find.

ILC's contribution, although understandably blurred by the contribution of individual members, is reported particularly in creating more coherence, legitimacy and synergies between members. Finally ILC's contribution is served by more deliberate thinking about how ILC outputs can and will be used to change policies and practices, and by recognising and adjusting ILC's role to fit the maturity of the initiatives it supports.

# Recommendations

In response to these conclusions the following recommendations have been formulated:

1. Further operationalisation of the 10 commitments is needed to make them more actionable. In doing so, a more thematic rather than geographic organisation and cooperation might be required.
2. (Operationalised) PCLG needs to form the framework for all future initiatives. More critical reflection and member driven appraisal is needed to determine which initiatives will be further developed within the network.
3. The changing role of ILC in the different stages of each intervention should be made explicit from the start. This includes developing an 'exit strategy' early in the process.
4. Monitoring needs to become a joint effort instead of a secretariat driven collection of data. A clear distribution of monitoring responsibilities between individual members, regional steering committees, ILC council and the secretariat at global and regional level is required.
5. Intensify member involvement in the monitoring of ILC's performance and success. Facilitate monitoring of outcomes as a strategic reflection process rather than an administrative effort.
6. Increasing financial awareness among members and stimulate them to make the best possible use of the resources available. Creating more transparency about ILC's financial efficiency by relating outputs more clearly to inputs may help this process.
7. Develop a clear approach about how ILC support to NES processes has to evolve and phased out over time, complemented by a strategy vis a vis non NES countries.
8. Effectiveness in knowledge brokering requires a 'hands-on' facilitation role of the secretariat. Supplying and receiving members need guidance in converting experience

related information into knowledge.

9. Develop and follow a more deliberate membership engagement strategy. Such a strategy would also have to touch upon member expansion, the desired balance in diversity and the implications of members not living up to minimal expectations in terms of engagement
10. The on going process towards a more decentralised ILC requires addition clarification of the role and priorities of the secretariat at global and even more so at regional level.
11. ILC council and regional steering committees have to take a more prominent role in the management of ILC. This would in particular be valid for issues of strategic importance like: operationalisation of the 10 commitments, member engagement and the overall financial sustainability of ILC.
12. Review task distribution and decision making mechanisms practices in particular within the secretariat. Decision making is currently characterised by participation, strive for consensus and protection of harmony. As a result, decision making is experienced as too time-consuming involving too many people. A stricter delineation of decision making power is recommended.
13. Pay more explicit attention to ILC financial sustainability. The development of a clear fund raising strategy that illustrates ILC's vision in becoming a mature financially self-reliant network is essential.
14. Systematise the adopted 'appreciative' approach in capturing success at outcome and impact level to move beyond capturing anecdotal results.

# Contexte

Le Cadre stratégique (CS) 2011-2015 de l'ILC a été élaboré au moment où il avait été décidé que la Coalition devait cesser de mettre l'accent sur le plaidoyer et se concentrer davantage sur la mise en pratique de la réforme foncière. En 2013, l'ILC a publié des TdR en vue de la réalisation d'une revue à mi-parcours (MTR) de son Cadre stratégique. MDF Training & Consultancy, une entreprise néerlandaise jouissant d'une présence à l'international, a remporté l'appel d'offre et a été mandatée pour procéder à cet examen. Cette revue a été menée dans le but de permettre aux membres, au Conseil, au Secrétariat et aux partenaires de l'ILC de mieux comprendre comment les progrès vers la réalisation des objectifs du CS avaient été obtenus, après deux ans de mise en œuvre. La MTR a examiné la pertinence du Cadre stratégique, les progrès vers la réalisation des résultats des Objectifs stratégiques et l'efficacité de la mise en œuvre du Cadre stratégique, y compris dans les domaines de l'apprentissage et du suivi. Suite à la présentation des conclusions du rapport et à l'adoption d'un plan d'action relatif à la mise en œuvre de ses recommandations, le Conseil a demandé à ce que l'évaluation finale du CS soit dirigée par la même entreprise, afin que les actions menées suite à la MTR fassent l'objet d'une analyse différentielle.

Voici le contexte dans lequel MDF a mené l'évaluation finale du Cadre stratégique 2011-2015 de l'ILC entre mai et septembre 2015.

# But, objectifs et portée de l'évaluation

Cette évaluation vise principalement à mesurer les progrès réalisés par l'ILC vers la réalisation de ses objectifs stratégiques. Elle porte notamment sur la mise en œuvre du Plan d'action adopté en réponse à la MTR.

En pratique, ceci signifie que cette évaluation portera dans un premier temps sur la mise en œuvre et les effets internes du plan d'action qui a été élaboré et approuvé en réponse à la MTR. S'y ajouteront les conclusions et constatations de la MTR portant sur la pertinence globale et la performance du travail de l'ILC sous l'égide du CS 2011-2015. À cette fin, les objectifs spécifiques mentionnés dans les TdR peuvent prendre la forme de questions, qui constitueront les trois chapitres de notre évaluation :

1. Dans quelle mesure les recommandations de la MTR ont-elles été mises en œuvre ?
2. Comment la pertinence, l'efficacité et l'efficience de l'ILC ont-elles évolué depuis la MTR (prise en compte notamment des répercussions des recommandations de la MTR) ?
3. Dans quelle mesure les initiatives de l'ILC à l'échelle mondiale, régionale et nationale sélectionnées pour cette analyse sont-elles pertinentes et efficaces ? Qu'est-ce que cela nous apprend sur la valeur ajoutée de l'ILC pour ses membres ?

Les résultats issus de notre analyse sont présentés ci-dessous à l'aide d'un code couleur permettant de mesurer les progrès réalisés : progrès considérables, satisfaisants, modérés ou insuffisants) :

PROGRÈS CONSIDÉRABLES  
/ OBJECTIF ATTEINT

PROGRÈS SATISFAISANTS

PROGRÈS MODÉRÉS

PROGRÈS INSUFFISANTS

## SECTION 1

# Dans quelle mesure les recommandations de la MTR ont-elles été mises en œuvre?

**OBJECTIF** Conserver le cadre existant tout en modifiant la manière de mesurer les réussites.

**PROGRÈS**

**SATISFAISANTS**

**EXPLICATION**

Le Plan d'action en réponse à la MTR peut être salué pour son ambition, sa rapidité d'adoption et son caractère exhaustif, mais semble cependant avoir été conduit trop rapidement de façon à satisfaire le Conseil et à laisser la place aux autres processus en cours. Lors de l'élaboration de la nouvelle Stratégie, de longues discussions ont eu lieu sur la forme que devait prendre le système de suivi et évaluation (S&E) pour s'appliquer de façon systématique et être suffisamment solide et souple pour saisir tous les résultats de l'ILC obtenus directement (produits) ou indirectement (résultats et impacts). Ce projet n'est pas encore terminé. Par ailleurs, on peut noter que certaines mesures ont été prises pour faire évoluer les modalités d'évaluation des réussites.

**POINTS FORTS**

Le S&E des progrès et des réussites de l'ILC constitue depuis la MTR l'un des grands sujets de préoccupation et de débat au sein de la Coalition. Les efforts de la Coalition tout entière pour enregistrer les résultats hors du contrôle de l'ILC sont manifestes (prix de l'ILC lors du FFM, publication « De Tirana à Dakar ») grâce à une approche « sensible » qui encourage les membres à tirer des enseignements à partir des réussites de leurs homologues. À souligner, l'élaboration d'une boîte à outils de S&E très précise.

**POINTS À SURVEILLER**

Le nouveau cadre de S&E porte toujours sur les activités et les résultats. Il est trop tôt pour dire si le cadre permet effectivement de mieux identifier les réussites qu'auparavant. Le nouveau cadre est (encore) long et suppose que les membres, et a fortiori le Secrétariat, consacrent beaucoup de temps au traitement des informations recueillies.

## OBJECTIF Renforcer le travail de l'ILC axé sur les pays

### PROGRÈS

#### OBJECTIF ATTEINT

### EXPLICATION

L'ILC a largement réussi à se concentrer sur le niveau national. Ce n'est pas la MTR qui est à l'origine de ces progrès, mais elle a permis de confirmer, voire de renforcer, la détermination de l'ILC dans ce domaine. La présence de l'ILC est donc renforcée dans les pays SNE, grâce notamment aux facilitateurs SNE qui donnent un élan supplémentaire. L'ILC s'est par ailleurs consolidée, dans la mesure où le réseau, désormais perçu comme un élément de poids sur le plan politique, peut apporter aide et soutien aux plateformes nationales ainsi qu'aux membres individuels, peuvent bénéficier en cas de difficultés à faire avancer leurs initiatives. L'approche souple de l'ILC, qui peut être adaptée au contexte national, est considérée comme l'un des principaux facteurs expliquant les progrès réalisés par l'ILC à l'échelle nationale.

### POINTS FORTS

Les structures de coordination régionale ont été renforcées grâce au recrutement de coordonnateurs et de responsables de la communication dans les trois régions. Les ambitions de l'ILC au niveau des pays sont au cœur de la nouvelle Stratégie, qui relègue les efforts menés à l'échelle régionale et mondiale au rang de mesures d'appui aux interventions nationales.

### POINTS À SURVEILLER

Les OIG ont également participé aux SNE et sont de plus en plus encouragées par leurs sièges respectifs en ce sens, mais leur implication à l'échelle nationale demeure (trop) limitée. Il existe un risque de cloisonnement au niveau national. Les membres remarquent que le partage des expériences SNE entre les pays n'est pas (encore) optimal et qu'ils disposent de très peu d'informations sur ce qui se passe dans les autres pays. Que va-t-il se passer dans les pays non dotés d'une SNE ?

## TARGET Clarifier l'ambition de l'ILC de devenir un courtier en connaissances et faciliter sa poursuite.

### PROGRÈS

#### MODÉRÉS

### EXPLANATION

La fonction de courtier en connaissances systémiques est encore largement exercée par le Secrétariat, et les membres ne semblent pas changer de comportement en matière de partage des connaissances. Des doutes subsistent quant à l'intérêt que représente l'ILC pour les membres en tant que plateforme de partage et de recherche de connaissances. Les attentes (droits et devoirs) des membres dans ce domaine ne sont pas explicites, et les membres ne sont pas véritablement encouragés à prendre pleinement leurs responsabilités en matière de partage des connaissances.

### POINTS FORTS

La mise en œuvre de cette recommandation par l'ILC se traduit principalement par l'élaboration d'une approche systématique des connaissances et de l'apprentissage (SKLA) visant à orienter la gestion des connaissances et les initiatives d'apprentissage de l'ILC, la restructuration du site Internet, la Land Matrix et la base de données des bonnes pratiques.

### POINTS À SURVEILLER

La SKLA concerne surtout les pratiques actuelles en matière de partage d'informations, sans fournir d'orientations sur la façon de convertir l'information en connaissances. Les expériences relatives à certains thèmes ou certaines questions sont partagées et débattues (p. ex. au cours du FFM), mais rarement analysées et transposées sous forme d'enseignements applicables à d'autres acteurs dans d'autres contextes. Les régions anglophones semblent prédominer, la plupart des documents de connaissances étant rédigés en anglais et peu traduits (ou longtemps après leur diffusion).

## SECTION 2

# Comment la pertinence, l'efficacité et l'efficience de l'ILC ont-elles évolué depuis la MTR ?

**OBJECTIF** Impact des mesures prises suites à la MTR sur la pertinence de l'ILC

**PROGRÈS**

**OBJECTIF ATTEINT**

**EXPLANATION**

Le caractère unique du réseau de l'ILC et la gouvernance foncière centrée sur les personnes en tant qu'enjeu du développement ont conservé toute leur pertinence. Avec l'inscription de la gouvernance foncière centrée sur les personnes à l'ordre du jour du développement international, l'ILC devrait sans nul doute conserver sa pertinence et son rôle de moteur en faveur de l'adoption d'une approche holistique de cette question complexe multidimensionnelle. La pertinence future de la Coalition repose en particulier sur la question du « comment », en raison de la valeur ajoutée unique qu'apporte sa capacité à faire participer une grande diversité d'acteurs au débat international sur les questions foncières.

**POINTS FORTS**

L'ILC joue un rôle déterminant dans la reconnaissance continue et permanente de la question foncière dans l'ordre du jour du développement international, puisqu'elle a réussi à faire explicitement mentionner la propriété foncière et le contrôle sur les ressources dans l'ODD 1 du Programme de développement pour l'après-2015. L'ILC doit notamment sa pertinence au fait qu'elle donne une voix aux acteurs locaux dans le débat à l'échelle internationale. Cela permet de s'assurer que la question foncière ne se transforme pas en un sujet purement technocratique, et que l'accès à la terre et les droits fonciers demeurent un droit fondamental améliorant la qualité de vie des individus. Le processus SNE aboutit à une approche plus cohérente adaptée aux besoins à l'échelle nationale.

**POINTS À SURVEILLER**

L'ILC est encore considérée par de nombreux acteurs extérieurs comme une plateforme d'OSC. Cette perception n'a pas réellement changé ces dernières années, notamment en raison du nombre élevé de nouvelles OSC membres et du fait que les OIG membres de l'ILC à l'échelle nationale restent peu visibles. L'idée selon laquelle l'ILC est un « donateur administrateur de fonds » persiste également, notamment chez les membres les plus petits, dont la participation aux initiatives et événements de la Coalition dépend encore largement des fonds de l'ILC. L'ILC pourrait gagner en pertinence et en influence en regroupant les membres par thématique ou en identifiant des enjeux concrets communs sur lesquels elle concentrera ses efforts.

**OBJECTIF** Redéfinir, autonomiser et doter la fonction du Secrétariat aux niveaux local, régional et international

**PROGRÈS**

**SATISFAISANTS**

**EXPLICATION**

Les membres ont reconnu l'utilité des processus de restructuration du Secrétariat et de régionalisation et considèrent que cette évolution doit continuer. La régionalisation et le recrutement de coordonnateurs régionaux rendent le Secrétariat plus accessible et mieux à même de satisfaire les demandes des membres. Le renforcement de la communication entre les membres et les plateformes régionales du Secrétariat encouragent les membres à prendre plus de responsabilités et à être plus actifs au sein du réseau. L'ILC dépend toutefois encore trop de ses secrétariats régionaux et mondial pour bon nombre de tâches fondamentales de gestion (relations avec les donateurs et mobilisation des ressources par exemple). Les membres du Conseil indiquent par ailleurs que la Coalition n'exploite pas leurs capacités de façon optimale.

**POINTS FORTS**

À l'échelle régionale, des UCR ont été créés en Afrique, en Asie et en Amérique latine. Le rôle de ces unités a ensuite été renforcé avec le recrutement de coordonnateurs régionaux au sein du Secrétariat. Le Secrétariat poursuit ses efforts de décentralisation pour centrer davantage l'ILC autour de ses membres et endosser le rôle de coordonnateur de réseau agissant comme le « ciment » consolidant le réseau. Les instituts de recherche considèrent l'approche du Secrétariat plus scientifique/plus centrée sur la connaissance du Secrétariat comme une avancée positive au cours des deux dernières années.

**POINTS À SURVEILLER**

Une décentralisation encore plus poussée est nécessaire, notamment pour la pérennité financière du réseau. Actuellement, le Secrétariat lève 90 % des fonds de l'ILC, ce qui souligne la dépendance financière très forte de la Coalition. Les structures régionales dirigées par les membres doivent renforcer les capacités de mobilisation de fonds et établir des liens institutionnels avec des donateurs potentiels pour réduire cette dépendance et renforcer la stabilité financière de l'ILC. L'expansion rapide représente un risque pour le fonctionnement du Secrétariat. Les besoins du réseau international en matière d'appui dépassent la capacité du Secrétariat, que ce soit au niveau mondial ou régional. À l'échelle régionale, les coordonnateurs estiment passer environ 75 % de leur temps sur des projets d'administration. Cela leur laisse peu de temps pour renforcer les relations institutionnelles avec les structures régionales pertinentes, mobiliser des fonds et se mettre en lien avec l'ONU et les OIG à l'échelle régionale et nationale.

**OBJECTIF** Impact des mesures prises suites à la MTR sur l'efficacité de l'ILC

**PROGRÈS**

**SATISFAISANTS**

**EXPLICATION**

L'efficacité de l'ILC s'est améliorée au cours des deux dernières années, grâce notamment au processus de décentralisation/SNE. La Coalition prend également d'autres mesures pour renforcer sa position dans le domaine de la transformation des politiques et des pratiques foncières.

Les enjeux principaux liés à l'efficacité pour les prochaines années ne concernent pas tant les activités et produits de l'ILC, mais plutôt leur rôle dans la transformation des politiques, pratiques et programmes en vue de la réalisation des dix engagements de l'ILC.

**POINTS FORTS**

L'efficacité de l'ILC s'est améliorée ces deux dernières années grâce au processus de décentralisation et à un rapprochement avec les processus décisionnels à l'échelle nationale.

La campagne réussie de lobbying commun en faveur de l'inscription de la question foncière dans les cibles des ODD est un autre indicateur de l'efficacité de l'ILC.

**POINTS À SURVEILLER**

Une intégration plus poussée des processus de l'ILC aux procédures onusiennes et l'instauration d'une relation avec les processus d'élaboration et de mise en œuvre de politiques nationales renforceront davantage l'efficacité de l'ILC. Celle-ci pourrait davantage encore chercher à créer une synergie avec les acteurs (mondiaux) engagés dans des initiatives similaires.

Une attention particulière doit être portée sur la croissance de la Coalition. Le nombre de membres va croissant, mais la diversité et la qualité ne suivent pas. En effet, les membres actuels ne partagent pas tous activement la vision et les objectifs de l'ILC (certains membres p. ex. continuent de considérer l'ILC comme un organisme de financement ou font encore preuve de trop de passivité).

**OBJECTIF** Impact des mesures prises suites à la MTR sur l'efficacité de l'ILC

**PROGRÈS**

**SATISFAISANTS**

**EXPLICATION**

Il existe de nombreuses améliorations (ressenties) en matière d'efficacité, mais il est difficile de percevoir la manière dont elles se traduisent concrètement par un renforcement de l'efficacité financière. Des progrès restent à faire et le débat à cet égard s'intensifie, ce qui indique une prise de conscience sur la nécessité pour l'ILC d'optimiser son efficacité.

**POINTS FORTS**

Une majorité de personnes interrogées indiquent que l'efficacité de l'ILC a évolué de façon positive par rapport à d'autres réseaux. Ceci est dû notamment au recentrage qui s'est opéré au sein de la Coalition, à l'amélioration de la communication au sein du réseau et à un meilleur équilibre des activités de l'ILC entre les niveaux national/régional et mondial.

Les membres individuels estiment retirer une valeur importante de leur adhésion à la Coalition par rapport à leur investissement de départ. Nombreux avantages (visibilité, accès, légitimité) pour peu de coûts (principalement en termes de temps).

Certains partenaires stratégiques considèrent l'efficacité de l'ILC comme positive, l'ILC agissant comme un « guichet » unique permettant d'atteindre un nombre croissant d'organisations travaillant dans le domaine foncier dans le monde entier.

**POINTS À SURVEILLER**

Le Secrétariat de l'ILC estime que certaines choses peuvent encore être améliorées. La répartition des tâches au sein du Secrétariat et entre le niveau régional et le niveau mondial pourrait être précisée davantage, les missions étant mal délimitées et les mécanismes décisionnels précis faisant défaut.

Pour certains partenaires stratégiques l'efficacité est critique, les budgets n'étant pas clairement reliés aux résultats, qui ne sont pas systématiquement saisis et communiqués, notamment en ce qui concerne les effets/de l'impact.

L'ILC dépend toujours trop de la mobilisation de fonds de la part du Secrétariat mondial (plus de 90 % en 2011-2015), la mobilisation de fonds décentralisés demeurant bien en-deçà de sa cible de 40 % (paiement des cotisations des membres de 41 % fin 2014). Les membres n'accordent que peu d'intérêt à l'efficacité globale de l'ILC, estimant que ce sujet ne les concerne pas.

Dans quelle mesure les initiatives de l'ILC à l'échelle mondiale, régionale et nationale sélectionnées pour cette analyse sont-elles pertinentes et efficaces ?  
 Qu'est-ce que cela nous apprend sur la valeur ajoutée de l'ILC pour ses membres ?

L'évaluation de la pertinence et de l'efficacité globales de l'ILC se fonde sur l'examen de certaines des initiatives qu'elle a menées à l'échelle mondiale, régionale et nationale, telles que :

- Initiatives mondiales – Critères d'évaluation du genre comme faisant partie du sens large de l'initiative des droits à la terre des femmes (CEG) et Initiative Rangelands ;
- Initiatives régionales – Initiative relative aux peuples autochtones et Initiative sur les politiques foncières (LPI) ;
- Initiatives nationales – processus et résultats des SNE en Albanie, au Cameroun,

Les conclusions suivantes sur la pertinence, l'efficacité et la contribution de l'ILC peuvent être tirées de l'étude conjointe de ces initiatives :

## CRITÈRE

**Pertinence**

## PROGRÈS

**OBJECTIF ATTEINT**

## EXPLICATION

Les initiatives sélectionnées peuvent être qualifiées de réactives et spontanées et s'inscrivent parfaitement (souvent implicitement) dans le Cadre stratégique de l'ILC. La plupart des initiatives de la Coalition ne se fondent pas sur une évaluation exhaustive ou systématique des besoins mais voient le jour en réaction à des enjeux fonciers plus larges identifiés dans le Cadre stratégique.

## POINTS FORTS

Dans la plupart des initiatives, la logique et la valeur ajoutée de l'implication de l'ILC sont claires, les initiatives cherchant avant tout à rassembler différents membres pour garantir l'adoption d'une approche plus cohérente/moins fragmentée (Rangeland Initiatives, processus SNE), diffuser et mettre en pratique à plus grande échelle les « connaissances » des membres (CEG) ou pour créer un élan plus solide ou pour améliorer les interventions en réponse aux préoccupations du mouvement.

## POINTS À SURVEILLER

L'émergence organique d'idées entraîne une vérification de la pertinence des idées pour chacun, mais rien n'est fait de façon systématique pour vérifier s'il s'agit de la meilleure intervention que l'ILC pourrait appuyer.  
 Dans le cas de la LPI, la valeur ajoutée semble moins évidente, en raison des partenariats que l'ILC semble mettre en place avec les membres au lieu de les soutenir en créant une plateforme de coopération.



## CRITÈRE

## Efficacité

### PROGRÈS

## SATISFAISANTS

### EXPLICATION

Les réalisations des initiatives sélectionnées de l'ILC se manifestent au niveau des produits et des résultats. Les initiatives planifiées et gérées s'accompagnent souvent d'activités et de livrables clairement définis, mais manquent souvent d'une logique précise d'intervention ou d'une théorie du changement dépassant les impacts directs visés. Les progrès au niveau des résultats sont les plus visibles en matière de modification du comportement des gouvernements et d'autres acteurs du changement en faveur de la gouvernance foncière centrée sur les personnes. Il est cependant difficile de quantifier l'impact manifeste que l'ILC a eu sur les changements plus concrets tels que les avant-projets de politiques et les pratiques, même si cette influence est réelle. Quant à la communication sur l'adoption formelle et la mise en œuvre de politiques clairement fondées sur les contributions de l'ILC, elle est encore plus rare, ce qui confirme (si cela était encore nécessaire) la sensibilité politique des questions foncières.

### POINTS FORTS

Les réalisations des initiatives sélectionnées de l'ILC se manifestent au niveau des produits et des résultats. Les membres semblent être bien en mesure de produire des résultats dans le cadre des initiatives, ce qui montre un niveau élevé d'efficacité au niveau des effets produits. L'avancée vers des politiques et des pratiques foncières centrées sur les personnes serait évidente si un inventaire des résultats était dressé.

### POINTS À SURVEILLER

L'efficacité au niveau des résultats est plus difficile à évaluer en l'absence d'une détermination des résultats escomptés. Les initiatives sont souvent prévues et gérées de façon organique. Des activités et des livrables sont prévus, mais ne s'accompagnent que rarement d'une logique d'intervention ou d'une théorie du changement dépassant les produits directs.

## CRITÈRE

## Contribution de l'ILC

### PROGRÈS

## SATISFAISANTS

### EXPLICATION

La contribution de l'ILC en faveur de réalisations des résultats dans la plupart des initiatives sélectionnées est visible, même si les progrès de certains pays SNE peuvent davantage être attribués aux membres individuels qu'à la Coalition dans son ensemble. Le renforcement de la cohérence, de la coopération et de la synergie entre les membres est toutefois clairement considéré comme une contribution de l'ILC. La plus grande contribution de l'ILC est visible aux premiers stades de reconnaissance du potentiel d'une initiative et d'aide au lancement de cette dernière. Dans les cas où la contribution de l'ILC est la plus convaincante, l'ILC endosse un rôle de facilitateur clairement distinct de celui des membres concernés, qu'il complète.

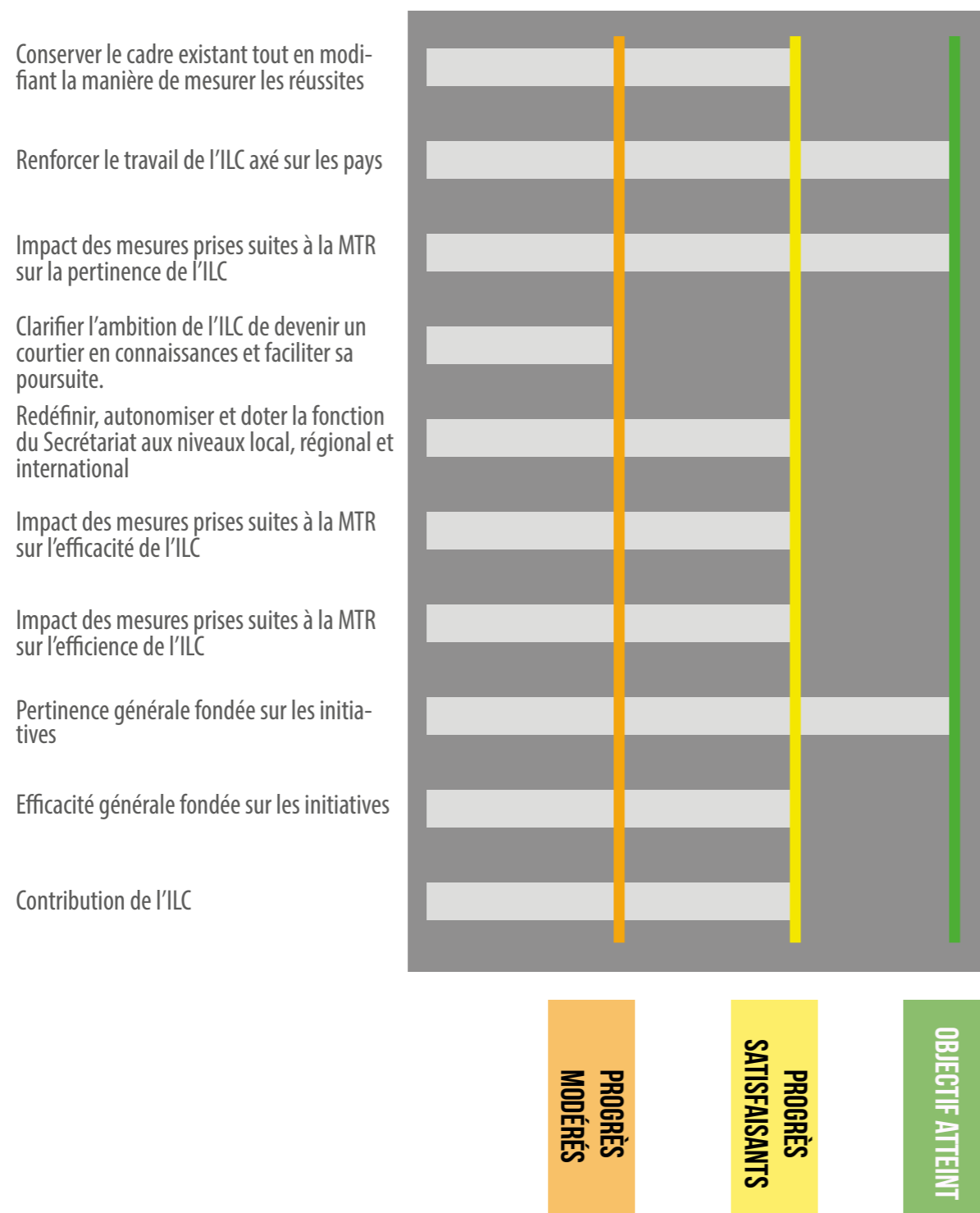
### POINTS FORTS

Les ambitions doivent aller au-delà de la simple production immédiate de livrables. L'ILC doit être consciente de l'évolution de son rôle en fonction du degré de maturation d'une initiative afin de déterminer la valeur ajoutée optimale à apporter et éviter un engagement « de routine ». L'ILC doit à tout moment être consciente de la nécessité de se distinguer des membres engagés dans une initiative et rester vigilante sur cette question.

### POINTS À SURVEILLER

Ambitions to be set beyond immediate deliverables. ILC to be conscious of shifting role over time along with the maturity of an initiative to ascertain optimal value added and avoid a routine-like involvement. Be conscious and continuously alert to the need of ILC having a distinct role from members involved in an initiative.

# Conclusion générale



Pour résumer, nous pouvons conclure que de nombreuses mesures ont été prises suite à la MTR, même si certaines d'entre elles s'inscrivaient dans certains processus en cours. L'ILC a redoublé d'efforts pour mieux comprendre ses réalisations en matière de résultats, et le travail effectué à l'échelle nationale, en particulier dans les pays SNE, a clairement pris un nouvel essor. Il convient toutefois de chercher à favoriser le changement de comportement des membres en matière de partage actif des connaissances.

Les mesures prises suite à la MTR n'ont pas modifié radicalement la pertinence de l'ILC à l'échelle mondiale, celle-ci demeurant élevée pour d'autres raisons. À l'échelle nationale, le processus SNE en particulier a permis de renforcer la pertinence de la Coalition. Les progrès généraux en matière d'efficacité sont assez positifs, mais le tableau demeure quelque peu mitigé. Certains aspects particulièrement encourageants concernent l'intégration de la question foncière dans les ODD, la reconnaissance et la coopération renforcée des gouvernements et le renforcement du sentiment d'appartenance des membres. La question de la diversité de l'engagement des membres, notamment dans le cadre de la dernière expansion, pose davantage problème. Les membres perçoivent des améliorations en matière d'efficacité, à une échelle moindre au sein du Secrétariat lui-même, et l'efficacité financière générale demande plus d'attention de la part du Conseil et des membres.

Les initiatives sélectionnées pour la présente évaluation montrent que l'intérêt et la demande des membres permettent de maintenir la pertinence des initiatives individuelles, mais que cette dernière pourrait globalement bénéficier d'un mécanisme d'évaluation systématique autocritique. La valeur ajoutée apportée par l'ILC est évidente dans les domaines suivants : a) rassembler des membres issus de différents horizons pour garantir une approche plus cohérente/moins fragmentée ; b) diffuser et mettre davantage en pratique les « connaissances » des membres ; et c) créer une meilleure dynamique/développer les interventions à plus grande échelle en réponse à certaines préoccupations au niveau du mouvement. L'efficacité au niveau des impacts est élevée et des progrès impressionnants ont été réalisés au niveau des résultats (modification des comportements des gouvernements). D'autres niveaux de changement plus poussé ont également été mentionnés, mais ils sont plus rares et appréhendés de façon moins systématique, donc plus difficiles à détecter. La contribution de l'ILC, bien que quelque peu estompée par la contribution de ses membres, semble porter notamment sur la création d'une cohérence, d'une légitimité et d'une synergie entre les membres. Enfin, la contribution de l'ILC bénéficierait d'une plus grande réflexion sur la manière dont son impact pourrait être/sera utilisé pour modifier les politiques et les pratiques, ainsi que de la reconnaissance et de l'adaptation de son rôle selon le degré de maturité des initiatives qu'elle soutient.

# Recommandations

Les recommandations suivantes sont émises pour répondre à ces conclusions :

1. Il convient de rendre les 10 engagements plus opérationnels afin de favoriser leur concrétisation. Pour ce faire, il pourra être judicieux de coopérer et de s'organiser par domaine d'action plutôt que par région géographique.
2. La gouvernance foncière centrée sur les personnes (et opérationnelle) doit sous-tendre l'ensemble des initiatives futures. Une réflexion plus critique et une évaluation dirigée par les membres s'imposent pour déterminer quelles initiatives feront l'objet d'un développement plus poussé au sein du réseau.
3. Les différents rôles joués par l'ILC au cours des différentes étapes de chaque intervention doivent être explicités dès le départ. Cela suppose d'élaborer une « stratégie de sortie » dès les premières phases du processus.
4. Le suivi doit être réalisé de manière collective et non pas se présenter sous forme de collecte de données dirigée par le Secrétariat. Il convient de répartir précisément les tâches liées au suivi entre les membres, les comités de pilotage régionaux, le Conseil de l'ILC et le Secrétariat à l'échelle mondiale et régionale.
5. Intensifier l'implication des membres dans le suivi des performances et des réussites de l'ILC et faciliter le suivi des résultats dans le cadre d'un processus de réflexion stratégique et non d'une mission administrative.
6. Renforcer la sensibilisation des membres aux questions financières et les encourager à utiliser les ressources disponibles de façon optimale. Ce processus peut être facilité par la création d'une transparence accrue sur l'efficacité financière de l'ILC par l'établissement d'un lien plus clair entre les contributions et les résultats.
7. Développer une stratégie précise sur l'évolution et la disparition progressive de l'appui de l'ILC aux processus SNE, ainsi qu'une stratégie relative aux pays non bénéficiaires d'une SNE.

8. En sa qualité de courtier en connaissances, le Secrétariat doit jouer un rôle direct de facilitation pour renforcer son efficacité. Les membres, qu'ils soient sources ou bénéficiaires de connaissances, ont besoin d'orientations sur la manière de convertir l'information tirée de leur expérience en connaissances.
9. Élaborer et suivre une stratégie d'engagement des membres plus réfléchie. Une telle stratégie doit également porter sur l'expansion de la Coalition, l'équilibre recherché en termes de diversité et l'implication des membres ne respectant pas les attentes minimales en matière d'engagement.
10. Le processus de décentralisation de l'ILC en cours doit clarifier davantage le rôle et les priorités du Secrétariat à l'échelle mondiale et davantage encore au niveau régional.
11. Le Conseil et les comités de pilotage régionaux de l'ILC doivent s'impliquer davantage dans la gestion de la Coalition. Ceci est particulièrement vrai pour les questions revêtant une importance stratégique telles que : l'opérationnalisation des 10 engagements, l'engagement des membres et la viabilité financière globale de l'ILC.
12. Revoir la répartition des tâches et les mécanismes/pratiques décisionnel(le)s, notamment au sein du Secrétariat. La prise de décision se caractérise actuellement par la participation, la recherche du consensus et la protection de l'harmonie. Elle est donc perçue comme étant extrêmement chronophage et impliquant la participation d'un trop grand nombre de personnes. Une délimitation plus stricte du pouvoir décisionnel est recommandée.
13. Accorder davantage d'attention à la pérennité financière de l'ILC. Il est essentiel pour cela d'élaborer une stratégie précise de mobilisation de fonds illustrant la volonté de l'ILC de devenir un réseau autonome, y compris sur le plan financier.
14. Systématiser l'approche « appréciative » pour saisir les réussites en termes de résultats et d'impact et dépasser la collecte de résultats purement anecdotiques.

# Antecedentes

El Marco Estratégico 2011-2015 (ME) se formula en un contexto en el cual la ILC necesitaba desplazar el énfasis de hacer incidencia en pro de la reforma de la tenencia de la tierra a practicarla. En 2014 la ILC publicó TdR para la realización de un Examen de Período Intermedio (MTR por sus siglas en inglés) de su Marco Estratégico. MDF Training & Consultancy, empresa holandesa con presencia internacional, ganó la licitación y se le encargó realizar el ejercicio.

El examen fue pensado como una oportunidad de aprendizaje, con el objetivo general de facilitar a los miembros (miembros, Consejo, Secretaría y socios) tener un mejor conocimiento del avance hacia el logro de los objetivos del ME después de dos años de implementación. El MTR examine la pertinencia del Marco Estratégico, el avance hacia sus resultados y la efectividad en su implementación, incluyendo el Monitoreo y el Aprendizaje. Después de la presentación de los hallazgos del informe y el plan de acción para ocuparse de sus recomendaciones, el Consejo solicitó que la misma empresa hiciera la evaluación final como análisis incremental de las acciones emprendidas para ocuparse del examen intermedio.

Con este telón de fondo, MDF realizó entre mayo y septiembre de 2015 la evaluación final de su Marco Estratégico 2011 – 2015.

# Meta, objetivos y alcance de la evaluación

La meta principal de esta evaluación ha sido medir el avance alcanzado por la ILC hacia el logro de sus objetivos estratégicos, con foco en la implementación del Plan de Acción en respuesta al MTR.

En la práctica esto significa que la primera parte de la evaluación tiene que ver con la implementación y efectos internos del plan de acción que se formuló y aprobó en respuesta al MTR. Por otro lado, esto concierne a la pertinencia general y éxito del trabajo de la ILC bajo el ME 2011 – 2015, complementario a los hallazgos y conclusiones del MTR. En este sentido los objetivos específicos de la evaluación tal como se establecieron en los TdR se tradujeron en las siguientes preguntas clave y capítulos de evaluación:

- ¿En qué medida se han implementado las recomendaciones del MTR?
- ¿Cuál ha sido el cambio en la pertinencia, efectividad y eficiencia de la ILC desde que se hiciera el MTR (p.ej. incluyendo pero no limitado a captar el impacto de las recomendaciones del MTR)?

- ¿Cuál ha sido la pertinencia y efectividad de las iniciativas seleccionadas en los ámbitos global, regional y de país y qué dice esto sobre el valor agregado de la ILC para sus miembros?

Los hallazgos analíticos en respuesta a estas preguntas se presentan abajo utilizando un enfoque de 'semáforo' para indicar el grado en que se alcanzaron dichas expectativas: plenamente, razonablemente o para nada.

PLENAMENTE / ALTO

RAZONABLEMENTE

MODERADAMENTE

PARA NADA

## SECCIÓN 1

# ¿En qué medida se han implementado las recomendaciones del Examen del Período Intermedio (MTR)?

**META** Mantener el marco existente, pero cambiar la forma en que se mide el éxito

**AVANCE**

**RAZONABLEMENTE ALCANZADA**

**EXPLICACIÓN**

Las aspiraciones, la velocidad y la amplitud del Plan de Acción del MTR pueden aplaudirse, pero al mismo tiempo parece de alguna manera apresurado en el intento de dar respuesta al Consejo y dar un lugar a procesos ya en marcha.

Se han realizado amplias discusiones durante la formulación de la nueva Estrategia sobre cómo configurar un sistema de M&E sistemático que sea robusto y flexible para captar todos los resultados que la ILC logró (outputs) y a los que contribuyó (outcomes e impacto). Esto continúa siendo trabajo en proceso. En términos de los esfuerzos hacia cambiar la forma en que se mide el éxito, ciertamente que se están dando pasos.

**¿QUÉ ESTÁ BIEN?**

A partir del MTR, el M&E del avance y éxitos de la ILC ha sido un tema prominente de inquietud y discusión. Los esfuerzos conscientes para captar los resultados que están fuera del control de la ILC son aparentes a través de la ILC (p. ej. premio de la ILC durante Foro Global de la Tierra, la publicación 'De Tirana a Dakar' utilizando un enfoque 'apreciativo' que promueve el aprendizaje de lo que marcha bien. Un logro importante es la finalización de una caja de herramientas de M&E refinada.

**¿QUÉ NECESITA ATENCIÓN?**

El énfasis de este nuevo marco de M&E todavía es en captar actividades y resultados (outputs). El marco no ha estado en uso lo suficiente para determinar si de hecho ayuda a captar el éxito mejor que antes. El nuevo marco es (todavía) extensor y demanda esfuerzos significativos de tiempo de los miembros y por consiguiente de la Secretaría para procesar toda la información.

**META**      **Aumentar el foco de país de la ILC**

**AVANCE**

**PLENAMENTE ALCANZADA**

**EXPLICACIÓN**

Ha habido un avance significativo en cuanto a enfocar los esfuerzos de la ILC en el ámbito de país. EL MTR no ha sido el principal desencadenante de esto, pero reconfirmó y posiblemente fortaleció la determinación de la ILC de proseguir este proceso ya en marcha. Como resultado, la posición de la ILC en los países ENI se ha fortalecido con los facilitadores ENI proporcionando un ímpetu adicional. La ILC también tiene experiencia al haber crecido hasta el punto que la red de la ILC es vista como un elemento que añade peso político que puede beneficiar tanto a las plataformas nacionales como a los miembros individuales cuando se atascan en sus esfuerzos. El enfoque flexible que puede ajustarse al contexto nacional es visto como un factor explicativo importante para el avance de la ILC en el ámbito de país.

**¿QUÉ ESTÁ BIEN?**

Las estructuras de coordinación regional fueron fortalecidas, con coordinadores y oficiales de comunicación en las tres regiones. La nueva Estrategia pone las aspiraciones de la ILC en el ámbito de país al frente, dirigiendo esfuerzos en los ámbitos regional y global en apoyo de esto.

**¿QUÉ NECESITA ATENCIÓN?**

Las OIG también han sido parte de las ENI, son animadas cada vez más a hacerlo por sus respectivas sedes, si bien su involucramiento en el ámbito de país continúa (demasiado) limitado. Riesgo emergente: fijación en el ámbito de país. Los miembros observan que compartir las experiencias ENI entre países no es (todavía) óptimo y que tienen poco elementos sobre lo que sucede en otros países. ¿Qué sucederá en los países no-ENI?

**META**      **Aclarar y facilitar las aspiraciones de la ILC como intermediario de conocimientos**

**AVANCE**

**MODERADAMENTE ALCANZADA**

**EXPLICACIÓN**

La función de intermediación sistemática de conocimientos todavía es conducida en gran parte por la Secretaría, sin los miembros mostrando un cambio sustantivo en materia de conducta de intercambio activo de conocimientos. Quedan dudas concernientes al interés real de los miembros de utilizar a la ILC para intercambiar y buscar conocimiento. Las expectativas (derechos y obligaciones) de los miembros en este sentido no son explícitas, mientras que hay pocas señales de que los miembros estén siendo cuestionados para que asuman con más seriedad su plena responsabilidad de intercambiar conocimientos.

**¿QUÉ ESTÁ BIEN?**

Los elementos principales de la ILC en la implementación de esta recomendación son el desarrollo de un Enfoque Sistemático del Conocimiento y el Aprendizaje (SKLA por sus siglas en inglés) para guiar la gestión del conocimiento y las iniciativas de aprendizaje de la ILC, la renovación del sitio web, la iniciativa Land Matrix, y la Base de Datos de Buenas Prácticas.

**¿QUÉ NECESITA ATENCIÓN?**

El SKLA cubre más las prácticas actuales de intercambio de información en vez de ofrecer orientación sobre cómo transformar la información en conocimiento. Se comparte y discute (p.ej. durante GGLF) experiencias sobre temas o problemas particulares, pero sólo en pocos casos se analizaron y tradujeron en conocimientos aplicables a otros en otro contexto. Se percibe énfasis en la parte anglófona del mundo con la mayor parte de documentos de conocimiento producidos en inglés y sólo parte de ellos traducidos (con retraso).

**META** Redefinir, empoderar y dotar a la Secretaría en los ámbitos local, regional y global

**AVANCE**

**RAZONABLEMENTE ALCANZADA**

### EXPLICACIÓN

La reestructuración de la Secretaría y la regionalización continua es reconocida por los miembros y percibida en forma unánime como una tendencia que merece continuar. Se siente que la regionalización y colocación de coordinadores regionales hace a la Secretaría más accesible y mejor dotada para satisfacer las solicitudes de los miembros. Las crecientes comunicaciones entre los miembros y los nodos regionales de la Secretaría de la ILC están estimulando a los miembros a asumir más responsabilidades y acciones en el seno de la red. La ILC sin embargo continúa teniendo una dependencia excesiva de su secretaría regional y global para una serie de tareas de gestión clave, incluyendo las relaciones con los donantes y la movilización de recursos. Al mismo tiempo los miembros del Consejo indican que la ILC no está haciendo un uso óptimo de sus capacidades como miembros del Consejo.

### ¿QUÉ ESTÁ BIEN?

En el ámbito regional, se establecieron UCR en África, Asia y América Latina. Estas unidades fueron después reforzadas por el nombramiento de puntos focales regionales en la Secretaría. La Secretaría continúa sus esfuerzos de descentralización para hacer a la ILC más centrada en los miembros y que adopte el papel de facilitador de la red actuando como el "pegamento" de la misma. Institutos de investigación se refieren al creciente contenido de conocimiento/enfoque científico de la secretaría global como un desarrollo positivo en los últimos dos años.

### ¿QUÉ NECESITA ATENCIÓN?

Una mayor descentralización es vista como una necesidad, en particular para la sostenibilidad financiera de la red. En la actualidad la secretaría global recauda el 90% del financiamiento de la ILC, lo que ilustra una fuerte dependencia financiera. Las estructuras regionales dirigidas por miembros necesitan aumentar las capacidades de recaudación de fondos y establecer vínculos institucionales con donantes potenciales para reducir esta dependencia y hacer a la ILC más estable en términos financieros. La rápida ampliación de los miembros es un riesgo para el funcionamiento de la secretaría. Las necesidades de apoyo de la red global está excediendo la capacidad de la Secretaría tanto en el ámbito global como regional. En el ámbito regional, los coordinadores estiman gastar cerca del 75% de su tiempo en administrar los proyectos. Esto les deja tiempo insuficiente para forjar relaciones institucionales con estructuras regionales pertinentes, recaudar fondos y facilitar contactos con NU y OIG en los ámbitos regional o nacional.

## SECCIÓN 2

# ¿Cuál ha sido el cambio en la pertinencia, efectividad y eficiencia de la ILC desde que se hiciera el MTR?

**META** Impacto del seguimiento del MTR sobre la pertinencia de la ILC

**AVANCE**

**ALTO / (PLENAMENTE ALCANZADA)**

### EXPLICACIÓN

La pertinencia tanto de la ILC como una red singular y la Gobernanza de la Tierra Centrada en las Personas (PCLG por sus siglas en inglés) como un importante reto del desarrollo sigue siendo alta. La ILC ha podido sostener su pertinencia en este sentido. Con la PCLG en la agenda del desarrollo internacional, se considera que la ILC sigue siendo pertinente y necesaria para estimular un enfoque holístico de esta complicada y multidimensional cuestión. La futura pertinencia de la ILC yace en particular en las preguntas "cómo", por medio de las cuales la habilidad de la ILC para reunir a una diversidad de actores en el debate internacional sobre la cuestión de la tierra tiene un excepcional valor agregado.

### ¿QUÉ ESTÁ BIEN?

La ILC es vista como decisiva en hacer que la cuestión de la tierra sea incluida, y se mantenga, en la agenda del desarrollo internacional, con la propiedad de la tierra y su control siendo explícitamente mencionados bajo el ODS1 de la agenda del desarrollo Post 2015. Un activo clave de la pertinencia de la ILC es permitir que el sonido de las voces locales sea escuchado en el debate global. Esto ayuda a que la cuestión de la tierra no se convierta en un asunto meramente tecnocrático, asegurando que el acceso a la tierra y su control continúe siendo un asunto de derechos humanos que dirige la calidad de vida de las personas. El proceso ENI resulta en un enfoque más coherente ajustado a las necesidades en el ámbito de país.

### ¿QUÉ NECESITA ATENCIÓN?

La ILC todavía es percibida por muchos desde fuera principalmente como una plataforma de OSC. Esta percepción no cambió en lo fundamental durante los últimos años, debido especialmente a la llegada de numerosos miembros OSC mientras que los OIG en el ámbito de país continúan siendo relativamente invisibles como miembros de la ILC. Persiste la percepción de la ILC como 'donante/administrador de fondos', especialmente entre los miembros más pequeños que dependen en gran parte del financiamiento de la ILC para participar en eventos e iniciativas de la ILC. La ILC podría ganar pertinencia e influencia al unir a los miembros por tema, o al identificar asuntos comunes, concretos y enfocarse únicamente en eso.

## META

### Impacto del seguimiento al MTR sobre la efectividad de la ILC

## AVANCE

### RAZONABLE

## EXPLICACIÓN

La efectividad de la ILC ha mejorado en los dos últimos años, en parte debido a los procesos de descentralización / ENI y se han dado pasos adicionales que colocan a la ILC con más fortaleza para efectuar un cambio real en las políticas y prácticas relacionadas con la cuestión de la tierra. Las preocupaciones clave sobre la efectividad para el próximo período no son tanto las actividades y resultados (deliverables) de la ILC, si no la contribución que estos hacen a los cambios en las políticas, las prácticas y las agendas en el camino a los 10 compromisos de la ILC.

## ¿QUÉ ESTÁ BIEN?

La efectividad aumentó en los dos últimos años y está vinculada al proceso de descentralización y al establecimiento de vínculos más cercanos con los procesos de toma de decisiones en el ámbito de país. Otro indicador de la efectividad de la ILC es el exitoso cabildeo conjunto para hacer que la cuestión de la tierra fuese mencionada explícitamente en las metas de los ODS.

## ¿QUÉ NECESITA ATENCIÓN?

Mayor integración de los procesos de la ILC con los procesos de NU y la vinculación con la elaboración de políticas nacionales y su implementación fortalecerá la efectividad de la ILC. Se podría dar más energía a la búsqueda de sinergias con actores (globales) involucrados en iniciativas similares. La creciente membresía es un punto de atención. Existe más cantidad, pero se siente que la diversidad y la calidad se van quedando atrás en el sentido de que no todos los miembros actuales comparten activamente el foco y la visión de la ILC (p.ej. miembros que continúan viendo a la ILC como agencia financiadora o sencillamente continúan demasiado pasivos)

## META

### Impacto del seguimiento al MTR sobre la eficiencia de la ILC

## AVANCE

### RAZONABLE

## EXPLICACIÓN

Puede identificarse un número significativo (percibido) de mejoras en eficiencia, aunque es difícil ver cómo estas ganancias se traducen en una mayor eficiencia financiera. Queda un margen de mejora y la discusión acerca de esto está intensificándose, lo cual indica una creciente sensibilización sobre la necesidad de que la ILC optimice su eficiencia.

## ¿QUÉ ESTÁ BIEN?

Una mayoría de los encuestados dice que la eficiencia de la ILC en comparación con otras redes ha cambiado positivamente. Esto se relaciona principalmente con la creciente cohesión de la coalición, la mejora de las comunicaciones a través de la red y un mejor balance de las actividades entre los ámbitos nacional/regional y global de las operaciones de la ILC. Los miembros individuales (p.ej. qué aporta mi organización y qué obtiene) consideran alto su "valor por esfuerzo". Muchas ganancias (exposición, acceso, legitimidad) contra costos relativamente bajos (en su mayor parte tiempo). Para algunos Socios Estratégicos es percibida de manera positiva con la ILC siendo una 'ventana' única para llegar a un creciente número de organizaciones que trabaja en el tema de la tierra en todo el mundo.

## ¿QUÉ NECESITA ATENCIÓN?

La Secretaría de la ILC considera que queda un margen para mejorar. Existe el sentimiento de que la división de tareas entre la secretaría global y entre los niveles regional y global debe definirse bien dado que existe una insuficiente delimitación de las tareas y se necesitan mecanismos de decisión más estrictos. Para algunos Socios Estratégicos la eficiencia es percibida como crítica dado que los presupuestos no están claramente vinculados con resultados que en particular a nivel de resultado (outcome) / impacto no son capturados e informados de manera sistemática. La ILC todavía depende fuertemente de la movilización de recursos por parte de la secretaría global (más del 90% en el período 2011 – 2015), con la movilización descentralizada de fondos continuando bien por debajo de su meta del 40% (la cuota de membresía muestra un 41% de retraso en 2014). Los miembros muestran poca preocupación sobre la eficiencia general de la ILC y esto lo consideran externo a ellos.



# ¿Cuál ha sido la pertinencia y efectividad de iniciativas seleccionadas de la ILC en los ámbitos global, regional y de país y qué dice esto sobre el valor agregado de la ILC para sus miembros?

La evaluación de la pertinencia y efectividad generales de la ILC se basa en una revisión de iniciativas seleccionadas de la ILC en los ámbitos global, regional y de país, incluyendo:

- Iniciativas globales; Criterios de evaluación de género (GEC) como parte de la más amplia iniciativa de Derechos a la tierra de las mujeres e Iniciativa de Tierras de Pastoreo
  - Iniciativas regionales; Iniciativa de Pueblos Indígenas (IP); e Iniciativa de Políticas de Tierra (LPI)
  - Iniciativas de país; Procesos y logros ENI en Albania, Camerún, Colombia, Indonesia,
- Al ver la imagen combinada de estas iniciativas en términos de pertinencia, efectividad y contribución de la ILC, se puede concluir lo siguiente.

## CRITERIOS

## Pertinencia

### AVANCE

**ALTO (PLENAMENTE ALCANZADO)**

### EXPLICACIÓN

Las iniciativas muestreadas pueden etiquetarse como reactivas y espontáneas, todas con un encaje obvio (si bien a menudo implícito) dentro del Marco Estratégico más amplio de la ILC. La mayor parte de las iniciativas de la ILC no están basadas en evaluaciones de necesidades sistemáticas o integrales sino que se inician de ideas en respuesta a temas más amplios relacionados con la cuestión de la tierra identificados en el Marco Estratégico.

### ¿QUÉ ESTÁ BIEN?

En la mayoría de las iniciativas la lógica y el valor agregado del involucramiento de la ILC es claro dado que las iniciativas son principalmente acerca de reunir a varios miembros para asegurar un enfoque más coherente / menos fragmentado (p. ej. Iniciativa de Tierras de Pastoreo, procesos ENI), diseminar y poner el 'conocimiento' de los miembros en una práctica más amplia (p.ej. GEC) o para crear un impulso más fuerte o para mejorar las intervenciones en respuesta a las preocupaciones de todo el movimiento.

### ¿QUÉ NECESITA ATENCIÓN?

Emergencia orgánica de ideas. Las ideas son verificadas en cuanto a su pertinencia individual pero sin un esfuerzo sistemático para verificar si esto sería la mejor intervención posible que la ILC podría apoyar. En caso del valor agregado de la LPI, el valor agregado parece menos obvio con la pareciendo asociarse con los miembros en lugar de facilitar a los miembros mediante la creación de una plataforma de cooperación.

## CRITERIOS

## Efectividad

### AVANCE

## RAZONABLEMENTE

### EXPLICACIÓN

Los resultados de las iniciativas muestreadas de la ILC se manifiestan a sí mismos en el nivel de resultado (output) y efecto (outcome). Las iniciativas a menudo se planifican y gestionan con actividades y resultados (deliverables) claros, pero a menudo sin una clara intervención lógica o teoría del cambio más allá de los resultados (outputs) directos. El avance a nivel de resultado (outcome) es mucho más visible en el cambio de actitud del gobierno y otros agentes de cambio hacia la PCLG incluyente. Los cambios más avanzados con insumos de la ILC teniendo un impacto demostrable sobre anteproyectos de políticas y prácticas ciertamente existen pero son menos obvios. Los informes sobre la adopción formal y la implementación de políticas desarrolladas con insumos demostrables de la ILC son incluso más raros, reconfirmando la sensibilidad política de la tierra.

### ¿QUÉ ESTÁ BIEN?

Los resultados de las iniciativas muestreadas de la ILC se manifiestan a sí mismos en el nivel de resultado (output) y efecto (outcome). Los miembros parecen ser bien capaces de ejecutar las iniciativas, ilustrando que la efectividad a nivel de resultado (output) es alta. Puede encontrarse evidencia clara de que el avance hacia las Políticas de Tierras Centradas en las Personas y prácticas conexas si se hace un inventario de resultados.

### ¿QUÉ NECESITA ATENCIÓN?

La efectividad a nivel de efecto (outcome) es más difícil de evaluar en ausencia de efectos previstos. Las iniciativas a menudo se planifican y gestionan en forma orgánica. Existen actividades y productos planificados, pero en su mayoría sin una lógica de intervención o teoría del cambio claramente definidos más allá de los resultados (outputs) directos.

## CRITERIOS

## Contribución de la ILC

### AVANCE

## RAZONABLEMENTE

### EXPLICACIÓN

La contribución de la ILC hacia los logros del nivel de resultados (outcome) de la mayoría de las iniciativas muestreadas es visible, si bien en algunos países ENI el avance es más atribuido a miembros individuales de la ILC que al colectivo de la ILC. Sin embargo mayores coherencia, cooperación y sinergia entre los miembros claramente son vistas como contribución de la ILC. La ILC puede verse haciendo su más grande contribución durante las primeras etapas en el reconocimiento del potencial de una iniciativa y en ayudar a la iniciativa a arrancar. En casos donde la contribución de la ILC es más convincente, la ILC también es vista asumiendo un papel de facilitación que es claramente distinto al de los miembros involucrados y complementario.

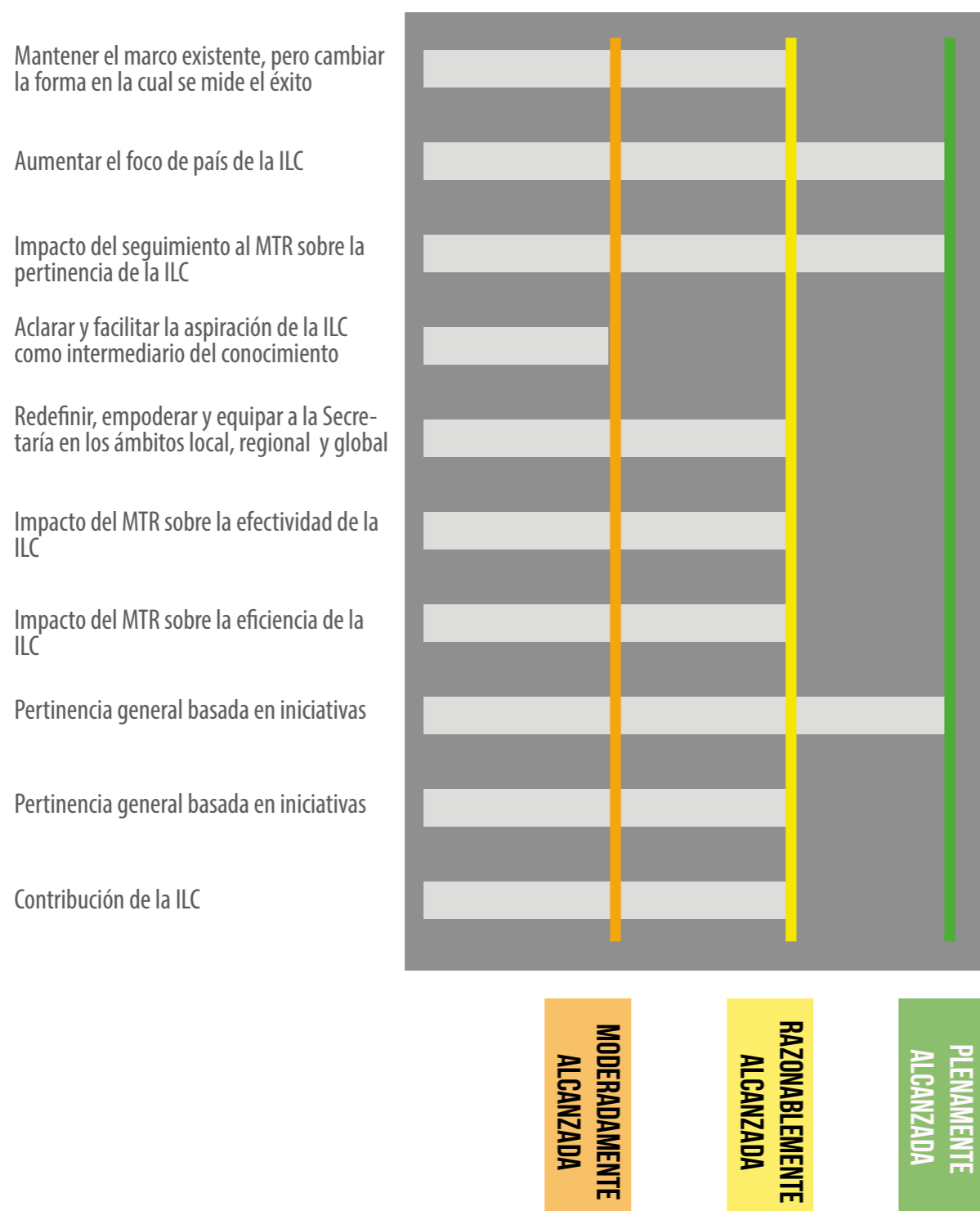
### ¿QUÉ ESTÁ BIEN?

En las iniciativas globales muestreadas, la ILC ha sido un catalizador para reunir a los miembros, ofreciendo una plataforma neutral para reunirse y desde la cual trabajar, para generar financiamiento (semilla) y proporcionar apoyo práctico (logístico) para que las actividades iniciales arranquen. En los casos donde las aspiraciones se fijan más allá de resultados (deliverables) inmediatos, la tasa de éxito en la provisión de una contribución significativa de la ILC aumentaba.

### ¿QUÉ NECESITA ATENCIÓN?

Aspiraciones a fijarse más allá de resultados (deliverables) inmediatos. La ILC tiene que estar consciente del cambio en el papel a lo largo del tiempo junto con la madurez de una iniciativa para determinar el valor añadido óptimo y evitar un involucramiento tipo rutina. Estar consciente y continuamente alerta a la necesidad de que la ILC tenga un papel diferente a los miembros involucrados en una iniciativa.

# Conclusión general



En resumen, puede concluirse que ha habido un seguimiento impresionante al MTR, junto con el reconocimiento de que algunas medidas de seguimiento se vinculaban con procesos que ya están en marcha. No obstante, se dieron pasos sustanciales a fin de mejorar los esfuerzos para lograr éxito a nivel de efecto (outcome), al tiempo que el enfoque en el ámbito de país en particular en países ENI ha despegado claramente. Sin embargo, se necesita más atención para efectuar el cambio en la conducta de intercambio activo de conocimiento de los miembros.

El seguimiento al MTR quizás no afectó significativamente la pertinencia global de la ILC, ya que permaneció en altos niveles por otras razones. En particular en el ámbito de país el proceso ENI ha ayudado a aumentar la pertinencia. El avance general en la efectividad se evalúa como razonablemente positivo aunque basado en un panorama un poco mixto. Aspectos positivos especialmente se relacionan con la inclusión de tierra en los ODS, el aumento en el reconocimiento y cooperación por parte de gobiernos y el reportado fortalecimiento del sentido de pertenencia entre los miembros. Más retador es el interés reportado sobre la diversidad en el involucramiento de los miembros especialmente a la luz de la reciente expansión. Los miembros sienten las mejoras en la eficiencia pero no es así dentro de la secretaría misma, mientras que la eficiencia financiera a nivel general en la ILC merece más atención por parte del consejo y los miembros individuales.

Sobre la base de las intervenciones seleccionadas, la pertinencia de las iniciativas individuales está salvaguardada por el interés y la demanda de los miembros, pero en general podría beneficiarse con un mecanismo de evaluación sistemático más autocrítico. El valor agregado de la ILC se observa claramente en a) reunir a varios miembros para asegurar un enfoque más coherente/menos fragmentado, b) diseminar y poner el 'conocimiento' de los miembros en una práctica más amplia o c) crear un gran impulso / dimensionar intervenciones en respuesta a preocupaciones de todo un movimiento. La efectividad a nivel de resultado (output) es alta y a nivel de efecto (outcome) se han logrado avances impresionantes en cuanto a cambiar el comportamiento del gobierno. Se informa sobre niveles más avanzados de cambio pero son más raros y no son captados de manera sistemática por lo que son más difíciles de encontrar. Se reporta que la contribución de la ILC, aunque es comprensiblemente enturbiada por la contribución de los miembros individuales, está creando más coherencia, legitimidad y sinergia entre los miembros. Finalmente, la contribución de la ILC es enriquecida por ideas más deliberadas sobre cómo los resultados (outputs) de la ILC pueden y serán utilizados para cambiar políticas y prácticas, y reconociendo y ajustando el papel de la ILC para que se ajuste a la madurez de las iniciativas que apoya.

# Recomendaciones

En respuesta a estas conclusiones se han formulado las siguientes recomendaciones:

1. Es necesaria una mayor operatividad de los 10 compromisos para hacerlos más factibles. Al hacer esto, podría requerirse una organización más temática que geográfica y cooperación.
2. La PCLG (operativa) necesita crear el marco para todas las iniciativas futuras. Se necesita más reflexión crítica y evaluación impulsada por los miembros para determinar qué iniciativas se desarrollarán más dentro de la red.
3. El papel cambiante de la ILC en las diferentes etapas de cada intervención debería hacerse explícito desde el inicio. Esto incluye el desarrollo de una 'estrategia de salida' temprano en el proceso.
4. El monitoreo necesita convertirse en un esfuerzo conjunto en vez de una recolección de datos dirigida por la secretaría. Se necesita una distribución clara de las responsabilidades de monitoreo entre los miembros individuales, los comités de dirección regional, el Consejo de la ILC y la secretaría en el ámbito global y regional.
5. Intensificar el involucramiento de los miembros en el monitoreo del desempeño y éxito de la ILC. Facilitar el monitoreo de resultados como un proceso de reflexión estratégico más que como un esfuerzo administrativo.
6. Aumentar la sensibilización financiera entre los miembros y estimularlos para que hagan el mejor uso posible de los recursos disponibles. Crear más transparencia sobre la eficiencia financiera de la ILC relacionando resultados de forma más clara con los insumos podría ayudar en este proceso.
7. Desarrollar un enfoque claro sobre cómo el apoyo de la ILC a los procesos ENI tiene que evolucionar y retirarse progresivamente con el tiempo, complementado por una estrategia con respecto a países que no cuentan con una ENI.

8. La efectividad en el intercambio de conocimientos necesita un papel de facilitación 'práctico' de parte de la secretaría. Los miembros suplidores y receptores necesitan orientación sobre cómo transformar la información relacionada con la experiencia en conocimientos.

9. Desarrollar y dar seguimiento a una estrategia de involucramiento más deliberado de la membresía. Dicha estrategia tendría que ver con la ampliación de miembros, el balance deseado en cuanto a diversidad y las implicaciones de miembros que no estén a la altura de las expectativas en términos de involucramiento.

10. El proceso en marcha hacia una ILC más descentralizada necesita de más claridad en cuanto al papel y las prioridades de la secretaría en el ámbito nivel global y aún más en el regional.

11. El consejo de la ILC y los comités de dirección regionales deben tener un papel más prominente en la gestión de la ILC. Esto sería particularmente válido para temas de importancia estratégica como: la operatividad de los 10 compromisos, el involucramiento de los miembros y la sostenibilidad financiera en general de la ILC.

12. Revisar la distribución de tareas y los mecanismos / prácticas de toma de decisiones particularmente dentro de la secretaría. La toma de decisiones actualmente se caracteriza por la participación, la búsqueda de consenso y la protección de la armonía. Como resultado de esto, la toma de decisiones se realiza consumiendo mucho tiempo e involucrando a demasiadas personas. Se recomienda una definición más estricta del poder de toma de decisiones.

13. Poner más atención explícitamente a la sostenibilidad financiera de la ILC. Es esencial la formulación de una estrategia clara de recaudación de fondos que ilustre la visión de la ILC en cuanto a convertirse en una red madura y financieramente autosostenible.

14. Sistematizar el enfoque 'apreciativo' adoptado para captar el éxito a nivel de resultado (outcome) y de impacto para moverse más allá de captar resultados anecdóticos.

# ILC Secretariat Management Response to the Independent Evaluation of the Strategic Framework 2011-15

## BACKGROUND

In 2013 the ILC commissioned an independent mid-term review (MTR) of its 2011-2015 Strategic Framework. MDF Training & Consultancy, a Dutch firm with an international presence was commissioned to undertake the exercise. Following the presentation of the findings of the report and the action plan to address its recommendations, the 25th Council of June 2014, requested that the same firm do the final evaluation as an incremental analysis of actions undertaken to address the review.

Between May and September 2015, MDF conducted the final evaluation of ILCs Strategic Framework 2011 – 2015 against the following main objectives:

- (i) assessing ILC's effectiveness in implementing the Action Plan in response to the MTR, and;
- (ii) bringing this together with the existing findings and recommendations of the MTR so as to arrive at an overall evaluation of the ILC work in 2011-2015.

In September 2015 a first draft was shared with the Secretariat, RCUs and members, for fact checking only, so as to preserve the reports independence. Preliminary findings were also shared at regional assemblies as well as at the international CSO meeting.

## INTRODUCTION

The 2011-2015 Strategic Framework (SF) was formulated in a context in which ILC needed to shift emphasis from advocating for land reform to focusing on implementation; that is to demand for and accompany the formulation and implementation of policies that promote improved land governance. The Strategic Framework set highly ambitious objectives: bringing members together at national and regional levels for dialogue and joint action, investing in knowledge and building a leading multi-actor platform for dialogue and collective action.

Both the Mid-Term Review (MTR) and this Evaluation have served as a learning

opportunity, with the overall goal of enabling ILC (members, Council, Secretariat and partners) to have a better understanding of progress toward achieving the objectives of the SF and building on the lessons learned, to inform and shape the new Strategy 2016-2021 and its Roadmap. For this purpose separate recommendations (an advisory piece), part of the Annex 1, was shared with the Secretariat during the Evaluation. This allowed the secretariat to integrate preliminary recommendations into the on-going process of developing the Roadmap for the implementation of the Strategy.

This management response is presented in three sections, with a focus on the 14 recommendations that the report makes. The first section is an overall assessment of the quality of the report. The second section acknowledges the recommendations of the evaluation that have already been addressed in ILC's Strategy and Roadmap or strategic documents and the third section lists the challenges for the future.

## OVERALL ASSESSMENT OF THE QUALITY OF THE EVALUATION REPORT

Overall, MDF delivered a high-quality Evaluation report. Both the MTR's and Final Evaluation findings and recommendations have served as a sound basis for the formulation of ILC new Strategy 2016-2021 and Roadmap, in particular in shaping a more actor based approach in the new Strategy.

## KEY RECOMMENDATIONS ADDRESSED IN THE STRATEGY AND ROADMAP

The recommendations related to ILC's effectiveness and efficiency are taken into account primarily in the Roadmap (recommendations 4-14).

These recommendations are grouped as follows:

1. recommendations related to ILC's monitoring, learning and knowledge generation cycle (recommendation 4-6 , 8 ,11 and 14 ) as well as mutual accountability framework, are areas of specific focus of the roadmap. The Roadmap recognises that capturing results has to become a broader ILC effort and cannot be achieved by the ILC Secretariat alone. A clear distribution of responsibilities between individual members, regional Steering Committees, ILC council and Secretariat at global and regional level has been designed in the roadmap, requiring a more prominent role and increased responsibility in contributing to core functions of the ILC (R. 4, 11). The new innovation cycle focuses on learning and goes beyond the appreciative approach and focuses also on learning from mistakes.

Through structured sharing of experiences and lessons learnt, it aims at facilitating the transition from information to knowledge to changed practice (R. 5, 6, 8). One of the aims of the Mutual Accountability approach is to further increase ILC's transparency, also in financial matters, aiming at making best possible use of the resources available (R. 14)

2. Recommendations that have already been integrated into strategic documents or in strategic documents to be developed (recommendations 7 and 9).

A Strategic paper on People Centred Land Governance at country level through ILCs 10 commitments has been developed by the secretariat and RCUs, and presented and discussed at the regional assemblies. This paper also further elaborates on ILC's engagement in Non-NES countries (R. 7). The Assembly of Members in Dakar tasked the Secretariat to develop a new membership strategy taking into consideration the new composition of ILC's membership, its expansion, its diversity and strategic development (R.9). This will be undertaken in 2016.

3. Recommendations addressed in ILC's new organigram (recommendation 10 and 12). The new organigram of the Secretariat and Regions addresses the further decentralised vision (R. 10) of the future of the ILC in order to improve the Secretariat and RCUs efficiency and to ease timely and harmonised decision making (R. 12).

## CHALLENGES FOR THE FUTURE

The three remaining and broad recommendations 1 to 3 on ILC's future relevance have already been partially addressed as mentioned above in strategizing around the 10 commitments at all levels, in the roadmap and in strategic documents, though these recommendations propose additional food for thought that will be further debated in regional assemblies and ILC member meetings. The aim is to drive a more systemic and strategic approach for future ILC initiatives, able to keep an organic level of flexibility that has demonstrated good results in member participation and sense of ownership that is key in ILC's engagement at all levels. At the same time, this is guided by a clear strategy, framework and explicit staged intervention logic. The primary strength for ILC remains also its biggest challenge: its diversity. Hence the recommendation of differences needing to be managed carefully and also being the basis for innovative and effective collaboration. This will be receive special attention during the coming strategic period.

# Réponse de la direction du Secrétariat de l'ILC à l'évaluation indépendante du Cadre stratégique 2011-2015

## CONTEXTE

En 2013, l'ILC a commandé une revue indépendante à mi-parcours (MTR) de son Cadre stratégique 2011-2015. MDF Training & Consultancy, une entreprise néerlandaise jouissant d'une présence à l'international, a été mandatée pour effectuer cette revue. Suite à la présentation des conclusions du rapport et à l'adoption d'un plan d'action relatif à la mise en œuvre de ses recommandations, le 25<sup>e</sup> Conseil de juin 2014 a demandé à ce que l'évaluation finale du CS soit dirigée par la même entreprise, afin que les actions menées suite à la MTR fassent l'objet d'une analyse différentielle.

Entre mai et septembre 2015, MDF a mené l'évaluation finale du Cadre stratégique 2011-2015 de l'ILC, dans le but :

- (i) D'évaluer dans quelle mesure l'ILC avait réussi à mettre en œuvre le plan d'action en réponse à la MTR, et
- (ii) D'associer les résultats de cette nouvelle évaluation aux conclusions et recommandations de la MTR, de façon à parvenir à une évaluation globale du travail de l'ILC au cours de la période 2011-2015.

En septembre 2015, une première ébauche a été remise au Secrétariat, aux UCR et aux membres, à des fins de vérification factuelle uniquement, de façon à préserver l'indépendance du rapport. Les conclusions préliminaires de MDF ont également été partagées lors des assemblées régionales, ainsi qu'à l'occasion de la réunion des OSC internationales.

## INTRODUCTION

Le Cadre stratégique (CS) 2011-2015 de l'ILC a été élaboré au moment où il avait été décidé que la Coalition devait cesser de mettre l'accent sur le plaidoyer et se concentrer davantage sur la mise en pratique de la réforme foncière, c'est-à-dire

demander et accompagner l'élaboration et la mise en œuvre de politiques promouvant une gouvernance foncière améliorée. Le CS s'est fixé des objectifs très ambitieux : rassembler les membres à l'échelle nationale et régionale autour du dialogue et de l'action conjointe, investir dans le savoir et édifier la plus importante plateforme multipartite de dialogue et d'action collective.

La revue à mi-parcours et la présente évaluation ont cherché à donner l'occasion à l'ILC (membres, Conseil, Secrétariat et partenaires) de mieux comprendre les progrès réalisés vers la concrétisation des objectifs de son CS et de s'appuyer sur les enseignements tirés à cette occasion pour éclairer et modeler la nouvelle Stratégie 2016-2021 et sa Feuille de route. À cette fin, le Secrétariat s'est vu remettre des recommandations séparées (sous forme de document consultatif) au cours de l'évaluation (annexe 1), ce qui lui a permis d'intégrer les recommandations préliminaires dans le processus d'élaboration de la Feuille de route pour la mise en œuvre de la Stratégie.

La présente réponse de la direction se divise en trois parties axées sur les 14 recommandations du rapport. La première partie consiste en une évaluation globale de la qualité du rapport. La deuxième partie aborde les recommandations qui ont déjà été traitées dans la Stratégie et la Feuille de route de l'ILC ou dans des documents stratégiques. La troisième partie recense les enjeux futurs.

## ÉVALUATION GLOBALE DE LA QUALITÉ DU RAPPORT D'ÉVALUATION

Globalement, le rapport d'évaluation de MDF est de grande qualité. Les conclusions et les recommandations de la MTR et de l'évaluation finale ont servi de fondement solide à la nouvelle Stratégie 2016-2021 et à la Feuille de route, en particulier pour ce qui touche à l'élaboration d'une approche basée sur les acteurs.

## PRINCIPALES RECOMMANDATIONS TRAITÉES DANS LA STRATÉGIE ET DANS LA FEUILLE DE ROUTE

Les recommandations liées à l'efficacité et à l'efficience de l'ILC sont principalement traitées dans la Feuille de route (recommandations 4 à 14).

Ces recommandations ont été regroupées selon la classification suivante :

1. Les recommandations liées au cycle de suivi, d'apprentissage et de génération de connaissances (recommandations 4-6, 8, 11 et 14), et au cadre de responsabilité mutuelle sont spécifiquement ciblées par la Feuille de route. Celle-ci reconnaît que la capture des résultats doit relever d'un effort de l'ILC dans son ensemble et que le

Secrétariat ne peut pas s'en charger seul. La Feuille de route répartit précisément les responsabilités entre les membres, les comités de pilotage régionaux, le Conseil et le Secrétariat à l'échelle mondiale et régionale, appelant ainsi ces acteurs à jouer un rôle plus important et à endosser une plus grande responsabilité vis-à-vis des fonctions principales de l'ILC (R. 4, 11). Le nouveau cycle de l'innovation se concentre sur l'apprentissage, dépasse l'approche appréciative et s'attache à tirer des enseignements des erreurs commises.

En prévoyant un partage structuré des expériences et des enseignements tirés, il vise à faciliter la transition entre information, savoir et modification des pratiques (R. 5, 6, 8). L'approche de responsabilité mutuelle vise quant à elle à accroître la transparence de l'ILC, notamment en matière financière, dans le but de faire le meilleur usage possible des ressources disponibles (R. 14).

2. Recommandations qui ont été/vont être intégrées dans des documents stratégiques existants ou à venir (recommandations 7 et 9).

Le Secrétariat et les UCR ont élaboré et présenté, lors des assemblées régionales, un document stratégique sur la gouvernance foncière centrée sur les personnes à l'échelle nationale par le biais des dix engagements de l'ILC. Ce document traite également de l'engagement de l'ILC dans les pays non SNE (R. 7). L'Assemblée des membres de Dakar a chargé le Secrétariat d'élaborer une nouvelle stratégie d'adhésion tenant compte de la nouvelle composition de l'ILC, de son expansion, de sa diversité et de son développement stratégique (R. 9), qui verra le jour en 2016.

3. Recommandations traitées dans le nouvel organigramme de l'ILC (recommandations 10 et 12). Le nouvel organigramme du Secrétariat et des régions tient compte de la vision plus décentralisée (R. 10) de l'ILC pour améliorer l'efficacité du Secrétariat et des UCR et faciliter une prise de décision rapide et cohérente (R. 12).

## ENJEUX FUTURS

Les trois recommandations restantes (R. 1 à 3) sur la pertinence future de l'ILC ont déjà été partiellement prises en compte, comme indiqué ci-dessus, lors de l'élaboration des stratégies nationales, régionales et internationales relatives aux dix engagements, de la Feuille de route et de divers documents stratégiques. Ces recommandations peuvent cependant encore alimenter le débat lors des assemblées régionales et des réunions des membres de l'ILC. L'objectif est ici d'adopter une approche plus systémique et

stratégique en vue des initiatives futures de la Coalition, qui soit en mesure de conserver le degré de souplesse organique qui a jusqu'à présent donné de bons résultats en matière de participation et d'appropriation des membres et qui est essentiel à l'engagement de l'ILC à tous les niveaux. Ceci est guidé par une stratégie précise, un cadre clairement défini et une logique d'intervention par phases explicite. La diversité des membres de l'ILC représente son plus gros défi, mais également sa plus grande force. C'est pourquoi MDF a émis une recommandation sur la nécessité de gérer correctement les différences, qui sont le fondement d'une collaboration innovante et efficace. Cet élément sera au cœur des actions menées pendant la période couverte par la nouvelle Stratégie.



# Respuesta de la Dirección de la Secretaría de la ILC a la evaluación independiente del Marco Estratégico 2011-2015

## ANTECEDENTES

En 2013, la ILC encargó que se llevara a cabo un examen a mitad de período (MTR) independiente del Marco Estratégico 2011-2015. MDF Training & Consultancy, una firma holandesa con presencia internacional, fue la encargada de realizar dicho ejercicio. Tras la presentación de las conclusiones del informe y el Plan de Acción para abordar sus recomendaciones, el Consejo de la Coalición, en su 25ª reunión de junio de 2014, solicitó que la misma empresa llevara a cabo la evaluación final como un análisis adicional de las medidas emprendidas con respecto a la revisión.

Entre mayo y septiembre de 2015, MDF realizó la evaluación final del Marco Estratégico de la ILC 2011-2015 en relación con los siguientes objetivos principales:

- (i) examinar la eficacia de la ILC en la aplicación del Plan de Acción en respuesta al MTR, y
- (ii) añadir los resultados de dicho examen a las conclusiones y recomendaciones existentes del MTR con el fin de obtener una evaluación general del trabajo de la ILC en el período 2011-2015.

En septiembre de 2015 se compartió un primer borrador con la Secretaría, las unidades de coordinación regionales (UCR) y los miembros, a efectos solo de comprobación de hechos, con el fin de preservar el carácter independiente de los informes. Los resultados preliminares del informe también fueron presentados en las asambleas regionales, así como en la reunión de las OSC internacionales.

## INTRODUCCIÓN

El Marco Estratégico 2011-2015 se formuló en un contexto en el que la ILC necesitaba trasladar el eje de su actuación de la promoción de la reforma de la tierra a la puesta práctica de la misma; es decir, solicitar y acompañar la formulación e implementación

de políticas que promuevan la mejora de la gobernanza de la tierra. El Marco Estratégico fija objetivos muy ambiciosos: reunir a los miembros a nivel nacional y regional para el diálogo y la acción conjunta, invertir en el conocimiento y crear una plataforma líder de múltiples actores para el diálogo y la acción colectiva.

Tanto el MTR como esta evaluación han brindado una oportunidad de aprendizaje, con el objetivo general de permitir que la ILC (los miembros, el Consejo de la Coalición, la Secretaría y los socios) entienda mejor los avances hacia el logro de los objetivos del Marco Estratégico y se base en las enseñanzas extraídas para elaborar y dar forma a la nueva Estrategia 2016-2021 y la Hoja de Ruta conexas.

Para este propósito, durante la evaluación se compartieron recomendaciones (y un documento de asesoramiento), parte del anexo 1, con la Secretaría. Esto permitió que la Secretaría integrara las recomendaciones preliminares en el proceso en curso de elaboración de la Hoja de Ruta para la implementación de la Estrategia.

Esta respuesta de la dirección consta de tres secciones y presta especial atención a las 14 recomendaciones del informe. La primera sección es una evaluación global de la calidad del informe. En la segunda sección se destacan las recomendaciones de la evaluación que ya se han abordado en la Estrategia de la ILC y la Hoja de Ruta o documentos estratégicos, y en la tercera sección se presentan los desafíos para el futuro.

## EVALUACIÓN GENERAL DE LA CALIDAD DEL INFORME

En general, MDF elaboró un informe de evaluación de alta calidad. Tanto el MTR como los resultados y las recomendaciones de la evaluación final han servido como una base sólida para la formulación de la nueva Estrategia de la Coalición 2016-2021 y la Hoja de Ruta, en particular para que en la nueva estrategia se adopte un enfoque más basado en los actores.

## RECOMENDACIONES CLAVE ABORDADAS EN LA ESTRATEGIA Y LA HOJA DE RUTA

Las recomendaciones relacionadas con la eficacia y la eficiencia de la ILC se toman en consideración principalmente en la Hoja de Ruta (recomendaciones 4-14).

Estas recomendaciones se agrupan de la siguiente manera:

1. Las recomendaciones relacionadas con el ciclo de la ILC de monitoreo, aprendizaje y generación de conocimientos (recomendaciones 4-6, 8, 11 y 14) así

como el marco de rendición de cuentas mutua son cuestiones en las que se centra específicamente la Hoja de Ruta. En la Hoja de Ruta se reconoce que la captura de los resultados tiene que ser un esfuerzo de la ILC más amplio y la Secretaría por sí sola no puede lograrlo. En la Hoja de Ruta se ha establecido una clara distribución de responsabilidades entre los miembros individuales, los comités directivos regionales, el Consejo de la Coalición y la Secretaría a nivel mundial y regional, exigiendo papeles más destacados y una mayor responsabilidad en la contribución a las funciones básicas de la ILC (recomendaciones 4 y 11). El nuevo ciclo de innovación se centra en el aprendizaje y va más allá del enfoque apreciativo y hace hincapié en el aprendizaje de los errores. A través del intercambio estructurado de experiencias y enseñanzas extraídas se pretende facilitar la transición de la información al conocimiento y al cambio de prácticas (recomendaciones 5, 6 y 8). Uno de los objetivos del enfoque de rendición de cuentas mutua es aumentar aún más la transparencia de la ILC, también en materia financiera, con el fin de aprovechar lo mejor posible los recursos disponibles (recomendación 14).

2. Recomendaciones que ya han sido integradas en los documentos estratégicos existentes o en los documentos estratégicos por elaborar (recomendaciones 7 y 9). La Secretaría y las UCR prepararon un documento estratégico sobre la gobernanza de la tierra centrada en las personas a nivel de país a través de los 10 compromisos de la ILC, que fue presentado y discutido en las asambleas regionales. En este documento también se proporciona información más detallada sobre la participación de la ILC en los países sin Estrategias Nacionales de Involucramiento (ENI) (recomendación 7). La Asamblea de Miembros en Dakar encargó a la Secretaría que elabora una nueva estrategia de membresía teniendo en cuenta la nueva composición de los miembros de la Coalición, su expansión, su diversidad y el desarrollo estratégico (recomendación 9). Labor que se llevará a cabo en 2016.

3. Recomendaciones abordadas en el nuevo organigrama de la ILC (recomendaciones 10 y 12). El nuevo organigrama de la Secretaría y las regiones integra una visión más descentralizada (recomendación 10) del futuro de la ILC, con el fin de mejorar la eficiencia de la Secretaría y las UCR y fomentar una toma de decisiones oportuna y armonizada (recomendación 12).

## DESAFÍOS PARA EL FUTURO

Las tres recomendaciones generales restantes, de la 1 a la 3, sobre la pertinencia futura de la ILC ya han sido parcialmente abordadas, como se mencionó anteriormente, en

la formulación de estrategias en torno a los 10 compromisos en todos los niveles, la Hoja de Ruta y los documentos estratégicos; si bien estas recomendaciones proponen elementos adicionales para la reflexión que serán examinados más en detalle en las asambleas regionales y reuniones de los miembros de la ILC. El objetivo es impulsar un enfoque más sistémico y estratégico para las iniciativas futuras de la ILC, que permita mantener un nivel de flexibilidad orgánica que ha dado buenos resultados en materia de participación de los miembros y sentido de pertenencia, elementos clave para la labor de la Coalición a todos los niveles. Al mismo tiempo, este enfoque está orientado por una clara estrategia, un marco y una lógica de intervención progresiva explícita. La principal fuerza de la Coalición es también el mayor desafío: su diversidad. De ahí la necesidad de abordar con cuidado la recomendación relativa a las diferencias, siendo esta también la base para una colaboración innovadora y eficaz. Durante el próximo período estratégico se prestará especial atención a esta cuestión.



**International Land Coalition Secretariat at IFAD** Via Paolo di Dono, 44 , 00142 - Rome, Italy  
*tel.* +39 06 5459 2445 *fax* +39 06 5459 3445 [info@landcoalition.org](mailto:info@landcoalition.org) | [www.landcoalition.org](http://www.landcoalition.org)