

DOCUMENTO 05: REVISIÓN DE LA GOBERNANZA DE LA ILC

Antecedentes

El marco de gobernanza de la ILC se ha mantenido prácticamente sin cambios desde su creación en 1995 con 21 miembros fundadores. En 2017, la Asamblea de Miembros hizo una primera revisión para reconocer el papel de la regionalización dentro de una red en crecimiento. La ILC iniciará la nueva estrategia 2022-30 con unos 300 miembros, que trabajan en más de 80 países. Casi la mitad de ellos son *organizaciones de base*, que representan colectivamente a más de 70 millones de personas.

A la luz de la evolución de la ILC y la nueva estrategia 2022-30, el 37º Consejo de la ILC encargó a un Grupo de Trabajo que revisara la gobernanza de la ILC. Esto se hizo con la intención de abordar los desequilibrios de poder dentro de la toma de decisiones de la ILC y fortalecer su naturaleza ascendente y regionalizada, reconociendo al mismo tiempo la creciente consolidación de las coaliciones nacionales. También respondía a la recomendación de la reciente Evaluación de Impacto (véase el recuadro) de revisar la gobernanza de la ILC a la luz de su creciente complejidad.

Recomendación 12 de la evaluación de impacto 2016-21 sobre la gobernanza:

Evidentemente, es necesario reconsiderar las estructuras de gobernanza en dos sentidos: en primer lugar, dentro del propio Consejo, y, en segundo lugar, a nivel regional. Las soluciones definitivas aún no están claras, sin embargo, la ILC necesita dedicar algún tiempo a explorar esto como colectivo. Para ello, la ILC debería encargar una revisión abierta e inclusiva de las estructuras de gobernanza para identificar la mejor manera de avanzar.

El Grupo de Trabajo cooptó a ocho miembros que representaban a distintas circunscripciones.¹ Se ha reunido virtualmente en cinco ocasiones y ha intercambiado información por correo electrónico y otros medios entre las reuniones. Presentó su informe en la reunión del Consejo del 6 de octubre de 2021. El informe completo está disponible previa solicitud.

¹ Los miembros del consejo que se ofrecieron a formar parte del grupo fueron Anne Larsson (CIFOR); Dewi Kartika (KPA); Amina Amharech (AZUL); Selmira Flores (NITLAPAN) Jean Philippe Audinet (FIDA); Fridah Githuku (GROOTS), Rowshan Jahan Moni (ALRD) y Barbara Codispoti (OXFAM).

El reto que hay que afrontar

La ILC se formó para fomentar el diálogo en una coalición de iguales, basada en la diversidad. Se valora la gran diversidad de los miembros de la ILC. Sin embargo, *existen desequilibrios de poder en el mundo real*, y algunos elementos de su actual marco de gobernanza y gestión no superan adecuadamente dichas asimetrías de poder. Esto restringe la capacidad de algunos miembros de participar plenamente en la toma de decisiones.

El Grupo de Trabajo reconoció dos fuentes principales de diferencias de poder, una derivada de la diversidad de los miembros -la propia naturaleza de la coalición- y otra derivada de la gobernanza y las instituciones de la coalición. Mientras que la primera es una ventaja de la ILC y no puede ser modificada, la segunda necesita ser corregida. De hecho, precisamente por lo primero (la diversidad), los acuerdos institucionales no pueden ser neutrales (por ejemplo, "tratar a las personas como iguales") sin reforzar las desigualdades. Un enfoque de "talla única", como en los sistemas administrativos o institucionales, favorece a quienes están más familiarizados con ellos.

La ILC debe reconocer los desequilibrios existentes y tomar medidas, como la discriminación positiva en el contexto de una coalición diversa, para solucionarlos.

El Grupo de Trabajo identificó 32 cuestiones que caracterizan el desafío general, y las organizó en torno a dos determinantes principales. El primero era la diversidad y la naturaleza de los miembros de la ILC, los desequilibrios generales de poder y las diferencias de intereses. El segundo fue la configuración institucional de la ILC, que da lugar a asimetrías de poder en las relaciones entre el Consejo y el Equipo Único, y en las relaciones con los Comités de Dirección Regionales y las plataformas regionales.

Recomendaciones propuestas

Varias de las recomendaciones del Grupo de Trabajo ya se están abordando, entre ellas:

- La idea de esta coalición no debe ser "financiar a los miembros", sino "dotar de recursos a las intervenciones de alto impacto para los derechos sobre la tierra", lo cual es fundamental para la nueva estrategia
- Evitar los niveles ineficientes de toma de decisiones en la asignación presupuestaria, lo que se aborda con la estructura presupuestaria única de la nueva estrategia

Basándose en el examen del Grupo de Trabajo, el Consejo formula las siguientes recomendaciones adicionales en tres vías que requieren respuestas diferenciadas.

PISTA UNO: RECOMENDACIONES AL NUEVO CONSEJO SOBRE EL CAMBIO DE PRÁCTICAS

Se trata de cambios en la práctica que pueden llevarse a cabo de inmediato, ya que entran de lleno en el mandato del Consejo

Las siguientes recomendaciones se someten a la consideración del nuevo Consejo cuando se incorpore tras la Asamblea de Miembros.

- **Inducción:** Lleve a cabo un proceso de iniciación completo para el Consejo entrante. Esto debería incluir la discusión de las expectativas y el establecimiento de objetivos e indicadores claros para su mandato, así como el seguimiento del progreso. Garantizar un tiempo de inducción adecuado con el uso de la documentación pertinente y apoyarse en los antiguos miembros del consejo para la inducción.
- **Historia de la coalición:** El Consejo debe supervisar su documentación para difundirla y debatirla entre los miembros, para ayudar a que se entiendan entre ellos y se aclaren las funciones, especialmente para construir la solidaridad para el futuro.
- **Opinión de los miembros:** Poner en marcha una encuesta de gobernanza entre los miembros lo antes posible, como línea de base, que se aplicará anualmente y se incorporará a la siguiente y futuras encuestas trienales a los miembros.
- **Reuniones:** El Consejo debe convocar sus propias reuniones, decidir el orden del día, decidir a quién invitar, incluyendo quién de la Secretaría debe estar presente para qué puntos del orden del día. Debe haber un tiempo considerable para que el consejo se reúna sin que haya otras personas presentes.
- **Documentación:** Asignar un tiempo adecuado para recibir los documentos y asegurar un apoyo y facilitación adecuados por parte de One Team. Utilizar "documentos de la junta" con un propósito claro, antecedentes y acciones solicitadas para cada punto. Vincular los documentos a los puntos del orden del día por número, etc. (mejores prácticas para las juntas directivas).
- **Fijación del orden del día:** El orden del día debe fijarse al menos dos semanas antes de la reunión, entre los presidentes y la Secretaría. Se podría organizar una breve reunión del consejo para debatir el orden del día antes de finalizarlo.
- **Contenido:** Considerar cuotas de tiempo para el orden del día, para asegurar que las tareas administrativas (25%) sean secundarias a las discusiones estratégicas (75%).
- **Grupo de trabajo OSB:** Ampliar el mandato del grupo de trabajo de las OSB para garantizar una voz fuerte y coordinada de las OSB en la reforma de la gobernanza y la transición a la nueva estrategia.
- **Conflictos/tensiones dentro de los miembros:** Ir más allá del actual mecanismo de resolución de disputas para cubrir las tensiones y conflictos de todo tipo. Asegurarse de que las vías de resolución se establecen para cada tipo y son bien comprendidas por los miembros, incluidos los mecanismos de disputa existentes en la OIG.

SEGUNDO PISTA: RECOMENDACIONES A LA ASAMBLEA PARA AUTORIZAR CAMBIOS PROVISIONALES EN LAS PRÁCTICAS DE GOBIERNO DE LA ILC

Se trata de cambios provisionales en las prácticas de gobernanza de la ILC que deberán ser decididos por el Consejo y los Comités de Dirección Regionales entrantes. Eventualmente requerirán la formalización a través de enmiendas a la Carta de la ILC

Las siguientes recomendaciones se refieren a cambios en la gobernanza de la ILC que van más allá de lo estipulado en la Carta de la ILC. Como tales, requieren la autorización de los miembros para ser practicadas de forma provisional. Los cambios realizados por el nuevo Consejo y los Comités Directivos

Regionales se formalizarán mediante enmiendas a la Carta por parte de una posterior Asamblea de Miembros.

DECLARACIÓN DEL PROBLEMA	ACCIÓN PROPUESTA
Para una coalición grande y en crecimiento, un consejo global que se reúna dos veces al año no es un órgano de decisión eficaz. La inclusión y la participación no pueden depender del consejo mundial	<ul style="list-style-type: none"> • Considerar la rotación de los presidentes en cada reunión, en representación de una determinada circunscripción • Considerar la posibilidad de celebrar reuniones de grupos más pequeños o grupos de miembros del consejo antes o durante las reuniones del consejo para reflexionar sobre el orden del día o sobre temas específicos
Los consejeros llegan al Consejo sin experiencia: los miembros con experiencia tienen ventaja sobre aquellos, por ejemplo, las organizaciones de base tienen más posibilidades de rotar	<ul style="list-style-type: none"> • Tutoría por parte de los miembros salientes durante un periodo de tiempo determinado (emparejamiento de nuevos miembros con antiguos miembros) • El programa de inducción de la Junta será dirigido por ex miembros del consejo • Se crea un comité consultivo de antiguos miembros del consejo de administración • La jubilación de los miembros del consejo y del CDR debería ser escalonada/distribuida a lo largo de los años. Así evitaremos tener un consejo o unos comités directivos regionales completamente nuevos
Cómo gestionar los "conflictos" o desacuerdos entre los miembros de la coalición	<ul style="list-style-type: none"> • Garantizar que todos los tipos de miembros tengan pleno acceso al mecanismo de resolución de conflictos, con el apoyo de los miembros si así lo requieren
El actual Consejo no se corresponde con la representación proporcional de los miembros, lo que perjudica a las bases	<ul style="list-style-type: none"> • Hacer que los miembros del consejo sean proporcionales a los miembros de la ILC, o al menos aumentar el peso de las organizaciones de base representadas en el consejo

TERCERA VÍA: RECOMENDACIONES A LA ASAMBLEA PARA PONER EN MARCHA UN PROCESO MÁS AMPLIO DE REFORMA DE LA GOBERNANZA QUE DEBERÁ SER CONFIGURADO POR LOS MIEMBROS DE LA ILC

Se propone la puesta en marcha de un proceso que involucre a los miembros en la reforma de la gobernanza de la ILC, que conduzca a un plan de acción y a la revisión formal de la Carta de la ILC

Toda la gama de reformas de la gobernanza y su formalización en la Carta de la ILC exigen una mayor consideración por parte de los miembros. En algunos casos será necesario avanzar en los cambios culturales necesarios antes de precipitarse en los cambios institucionales. Es probable que estos cambios den lugar a un sistema de gobernanza más complejo que aumente los mandatos a nivel regional (y posiblemente nacional), reduciéndose a un conjunto más centrado de responsabilidades para el Consejo global.

Se propone un Grupo de Trabajo supervisado por el Consejo recién elegido para supervisar un proceso de revisión, incluso con el apoyo de un consultor externo si es necesario. Este Grupo de Trabajo podría hacer un balance del análisis completo del Grupo de Trabajo anterior, así como del proceso de regionalización hasta el momento, y aprovechar las lecciones aprendidas. Se debería involucrar a diferentes tipos de organizaciones miembros para que aporten ideas sobre cómo pasar a una coalición más colaborativa e impulsada por sus miembros, con las organizaciones populares como fuerza motriz.

Esto puede incluir, por ejemplo, talleres de teoría del cambio, en los que los miembros lleguen a un entendimiento mutuo del papel y el potencial de los diferentes tipos de miembros y alianzas.

El Grupo de Trabajo podría estudiar la posibilidad de transformar gradualmente los comités directivos regionales en consejos regionales que puedan funcionar mejor para gestionar el creciente tamaño, complejidad y diversidad de los miembros. La captación de miembros debe guiarse por el imperativo de garantizar la diversidad de miembros de la coalición, y se puede considerar la posibilidad de establecer cuotas para los países con muchos miembros.

El Grupo de Trabajo (o el consultor) establecerá objetivos con indicadores de progreso claros y un sistema de seguimiento en el tiempo.

La estructuración de la gobernanza tendrá en cuenta las implicaciones de una mayor expansión de los miembros.

El Grupo de Trabajo debería tener un mandato de 12 meses, plazo en el que una Asamblea virtual de Miembros debería realizar los cambios necesarios en la Carta de la ILC.

Se solicita a la 8ª Asamblea de los miembros:

- **Autorizar al Consejo y a los Comités Directivos Regionales entrantes a realizar cambios provisionales en las prácticas de gobernanza de la ILC antes de su eventual formalización mediante enmiendas a la Carta de la ILC.**
- **Autorizar al Consejo a supervisar un proceso dirigido por un Grupo de Trabajo que involucre a los miembros en la reforma de la gobernanza de la ILC, que conduzca a un plan de acción y a una revisión formal de la Carta de la ILC en un plazo de 12 meses**