

**Grupo de trabajo sobre la gobernanza
Informe final al Consejo de la ILC
6 de octubre de 2021**

El grupo de trabajo sobre la gobernanza recibió el mandato en la 37ª reunión del Consejo de la ILC en junio de 2021. Se formó sobre la base del reconocimiento de que la gobernanza de la ILC necesita fortalecer su naturaleza ascendente, y que aunque se formó para fomentar el diálogo sin desequilibrios de poder en una coalición basada en la diversidad, la gran diversidad de miembros de la ILC, los desequilibrios de poder en el mundo real, y algunos elementos de su actual marco de gobernanza y gestión resultan en asimetrías de poder continuas que restringen la capacidad de algunos miembros para participar plenamente en la toma de decisiones.

Por lo tanto, como también se indica en la reciente Evaluación de Impacto, el Consejo determinó que el tamaño y la complejidad de la ILC requiere una revisión de cómo puede ser gobernada mejor como una red regionalizada y dirigida por sus miembros que trabaja para el cambio del sistema.

A través de un proceso inclusivo y representativo, esta revisión de la gobernanza de la ILC tiene como objetivo proporcionar recomendaciones para actualizar las instituciones de gobernanza de la ILC y el funcionamiento de los procesos de gobernanza de la ILC (ver TdR.).

El Grupo de Trabajo

El grupo de trabajo está formado por 8 miembros, que representan diferentes grupos de interés, historia y conocimiento de la coalición y comprensión de la gobernanza: Amina Amharech, Jean-Philippe Audinet, Barbara Codispoti, Selmira Flores, Fridah Githuku, Dewi Kartika, Anne Larson y Moni Rowshan. El grupo celebró 5 reuniones presenciales de aproximadamente 2 horas cada una, la primera para debatir y perfeccionar los TdR, la segunda para ultimar los TdR y hacer una lluvia de ideas. Las tres últimas reuniones se centraron en perfilar claramente los problemas y considerar las recomendaciones para abordarlos. Entre una reunión y otra, seguimos la guía de los TdR para organizar las notas de nuestros debates y aportar comentarios que sirvieran para cada reunión posterior. En algunos casos, los miembros del GT pudieron consultar a sus representados para obtener más aportaciones. Para la reunión final y en las notas que se ofrecen a continuación, convertimos la información en una tabla orientativa para presentarla al Consejo y compartimos los comentarios y las aportaciones finales por correo electrónico.

El cuadro se basa en el reconocimiento de 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 las instituciones de la coalición. Entendemos que no podemos cambiar la primera, pero precisamente por la primera, los acuerdos institucionales no pueden ser neutrales (por ejemplo, "tratar a las personas como iguales") sin reforzar las desigualdades. La carta de la ILC reconoce y valora las diferentes perspectivas (institucionales/individuales) en la ILC (los grandes y los pequeños, el norte y el sur, los perfiles de los expertos (formales) y las personas que representan a los afectados por el problema, etc.). Sin embargo, un "enfoque de talla única", como en los sistemas administrativos o institucionales, favorece a quienes los conocen mejor. La ILC debe reconocer los desequilibrios existentes y tomar medidas, como la acción afirmativa, en el contexto de una coalición diversa, para solucionarlos. Reconociendo la complejidad del tema, presentamos

humildemente nuestra caracterización de los problemas y algunas soluciones potenciales para su consideración.

DETERMINANTES DE LOS PROBLEMAS	Caracterización del problema	SOLUCIONES PROPUESTAS para lograr gradualmente los cambios estructurales (próximos 3 años)	ESCENARIOS (próxima década)	Observaciones y riesgos
<div> <div>INTERNATIONAL LAND COALITION</div> <div> <div>1. Diversidad y naturaleza de la ILC</div> <div> Desequilibrios generales de poder y diferencias de intereses fuera de la coalición que afectan a las relaciones dentro de la coalición o a los esfuerzos de la coalición o de sus miembros </div> </div> </div>	<div> <div>UNITED FOR LAND RIGHTS</div> <div> <div>Imposibilidad de garantizar el cambio de tenencia a lo largo del tiempo</div> <div> Algunos miembros sienten que no son tratados como iguales dentro de la coalición </div> </div> </div>	<div> <div><u>Necesidad de establecer objetivos de gobernanza claros, con indicadores, línea de base y seguimiento de los avances</u></div> <div> La superación de los desequilibrios de poder requiere una acción positiva o una discriminación positiva, no sólo reunirnos todos en una coalición con buenas intenciones. </div> </div>		
	<div> <div> -Algunos miembros expresan su preocupación por el dominio de las OIG dentro de la coalición; otros perciben que también se favorece a las ONG más grandes </div> <div> -Afecta a la capacidad de diálogo </div> <div> -Afecta al compromiso de los miembros </div> <div> -Tratar a las personas por igual sin reconocer los desequilibrios existentes puede reforzar las desigualdades existentes </div> <div> -La talla única (en la gobernanza y las operaciones) puede favorecer a unos en detrimento de otros </div> </div>	<div> <div>Para los privilegiados: Esto incluye ser siempre consciente de los prejuicios, trabajar para cambiarlos y rendir cuentas; utilizar los privilegios para abrir espacios a los demás.</div> <div> Para la coalición en su conjunto: Esto significa acordar y establecer objetivos e indicadores claros y supervisar los avances: </div> <div> ¿Agregar el módulo de gobernanza a la encuesta trienal de los miembros (o comenzar con una encuesta anual separada y luego agregarla a la encuesta estándar)? </div> <div> Para las instituciones de gobierno, véase la sección 2. </div> </div>	<div> LOS MECANISMOS DE COLABORACIÓN Y DIÁLOGO SE BASAN EN EL RECONOCIMIENTO PLENO DE LOS DESEQUILIBRIOS DE PODER EN LA COALICIÓN </div>	
	<div> Las organizaciones populares/los miembros de las bases se consideran "beneficiarios" </div>	<div> Reencuadre: La idea en esta coalición no debe ser "financiar a los miembros" sino "dotar de recursos a las intervenciones de alto impacto para los derechos de la tierra" </div>	<div> La ILC PROPONE NUEVOS MODELOS DE PARTICIPACIÓN PARA REALIZAR PLENAMENTE EL POTENCIAL DE LA MIXTA DE MIEMBROS OIG/CSO/CBO, así como para TRANSFORMAR LOS POSIBLES CONFLICTOS </div>	
	<div> Algunos miembros no entienden por qué algunas OIG forman parte de la ILC </div>	<div> Documentar la historia de cómo se formó la coalición y los cambios a lo largo del tiempo para apoyar un cambio de cultura en la coalición (historia, propósito, oportunidad): </div> <div> -las OIG (y las I/ONG) necesitan a las bases para tener impacto </div>		

	<ul style="list-style-type: none"> - Mientras que algunos (¿muchos?) dan por sentado que es beneficioso que las OIG y las organizaciones populares estén juntas, hay poco conocimiento de la historia, de cómo han cambiado estas relaciones a lo largo del tiempo; ni los miembros conocen ejemplos concretos de cómo esta relación ha conducido al cambio - no está claro quién puede salvar mejor las relaciones de tensión entre los miembros (del consejo y otros) <p>Los representantes de las OIG no representan ni hablan plenamente en nombre de sus organizaciones. Se enfrentan a sus propios retos internos y luchan por mantener la tierra en la agenda. El margen de acción a nivel nacional es limitado</p>	<p>Las organizaciones intergubernamentales son o han sido percibidas como donantes y las comunidades de base como beneficiarias: esto tiene que cambiar; reformulación como socios</p> <ul style="list-style-type: none"> -los representantes individuales de los miembros de la OIG no hablan en nombre de sus instituciones, sino que apoyan los objetivos de la coalición- sus retos y su papel dentro de la coalición deben ser ampliamente acordados y comprendidos <p>Las organizaciones intergubernamentales no pueden ser el intermediario entre los activistas nacionales y sus juntas directivas, pero sí pueden ser aliados clave</p> <ul style="list-style-type: none"> -Cómo las alianzas regionales (y a veces nacionales) pueden y han conducido al cambio -aclarar el papel y la contribución de los tipos de miembros - "nos necesitamos" 		
	<p>Cómo gestionar los "conflictos" o desacuerdos entre los miembros de la coalición</p>	<p>Crear (¿elegir?) un <u>comité</u> que ayude a resolver los conflictos (o fomentar el compromiso directo, por ejemplo, a nivel nacional) entre los miembros. Esto no debería asignarse a la Secretaría.</p> <p>Necesidad de caracterizar qué tipo de conflictos, por ejemplo</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. comportamientos incorrectos de los miembros: acoso sexual, mala gestión financiera no relacionada con el control interno de la institución de acogida; abordar las lagunas existentes 2. cuestiones de representatividad, conflictos políticos) entre los miembros <p>Aclarar los mecanismos existentes. Crear un mecanismo donde haya lagunas.</p>		

		<p>En el caso de los "conflictos" entre OIG/OSC (por ejemplo, en Indonesia), los miembros de estas OIG pueden informar y facilitar el acceso de los miembros de las OSC a los mecanismos de queja/reclamación de las OIG. Comparta estos mecanismos con los miembros.</p> <p><u>Documentar</u> las lecciones aprendidas del conflicto y compartirlas, para mejorar la capacidad de los miembros</p>		
	<p>El poder potencial de la combinación de miembros (OIG/ ONG/ OBC) aún no se ha aprovechado plenamente. No se aprovechan plenamente las capacidades existentes entre los miembros. El funcionamiento de la red se conceptualiza como una entidad homogénea en lugar de diversas entidades que trabajan juntas, apoyándose mutuamente en sus diferentes capacidades.</p>	<p><u>solicitar ideas</u> sobre cómo mantener un "diálogo abierto" y cómo pasar a una coalición más colaborativa e impulsada por sus miembros</p> <p>-Hacer más explícitas las formas en que las OIG/ONGI pueden ejercer su poder en nombre de los miembros de base de las coaliciones y de los objetivos generales.</p> <p><u>Ejercicios</u> regionales sobre estrategia, con múltiples tipos de miembros, pueden alimentar los cambios de gobernanza (por ejemplo, talleres de teoría del cambio en los que los miembros llegan a un entendimiento mutuo del papel y el potencial de los diferentes miembros y alianzas)</p>		
<p>2.Creación institucional de la CIL que provoca asimetrías de poder</p> <p>2.1 <i>El papel del Consejo, la relación con la Secretaría y la medida en que el Consejo tiene las facultades necesarias para tomar decisiones según el mandato</i></p>	<p>Poder de decisión limitado de los miembros del consejo.</p> <p>Sobre las reuniones del Consejo: no hay tiempo suficiente para debatir, reflexionar, reunirse; los documentos se reciben demasiado tarde; hay demasiados sin priorizar en términos de relevancia, secuencia de presentaciones de la Secretaría; demasiados participantes de la Secretaría en las reuniones del Consejo</p> <p>Para una coalición grande y en crecimiento, un consejo global que se</p>	<p>-Considere la posibilidad de actuar más como un consejo de administración típico. El <u>Consejo debe</u> convocar las 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. Los miembros de la Secretaría deberían ser invitados a asistir por el presidente o los presidentes. Debe haber un tiempo considerable para que el consejo se reúna sin que estén presentes otras personas</p> <p>-Nota: el presidente o los presidentes tendrán una tarea mayor</p> <p>-Los diputados deben desaprender la dependencia de la Secretaría</p> <p>-La Secretaría debe <i>facilitar</i> a los miembros/consejo</p>	<p>MAYOR RESPONSABILIDAD - MAYOR PROPIEDAD DEL CONSEJO(s)</p> <p>UN SISTEMA DE GOBERNANZA MÁS COMPLEJO QUE NO SE BASA SÓLO EN EL</p>	

	<p>reúna dos veces al año no es un órgano de decisión eficaz. La inclusión y la participación no pueden depender del consejo mundial*.</p> <p><u>Las recomendaciones aquí expuestas son igualmente pertinentes para los comités de dirección regionales-UCR.</u></p>	<p>-Considerar la rotación de la(s) presidencia(s) en cada reunión, en representación de una determinada circunscripción</p> <p>-Asignar el tiempo adecuado para recibir los documentos</p> <p>Transparencia y calidad de los documentos: uso de "<u>documentos del consejo</u>" con un objetivo claro, antecedentes y acciones solicitadas para cada punto; documentos claramente vinculados a los puntos del orden del día por número, etc. (mejores prácticas para los consejos).</p> <p>El <u>orden del día podría fijarse al</u> menos dos semanas antes de la reunión, entre el presidente o los presidentes y la Secretaría; podría organizarse una breve reunión del consejo para debatir el orden del día antes de finalizarlo</p> <p>-considerar la posibilidad de celebrar reuniones de grupos más pequeños o de <u>grupos</u> de miembros del consejo antes o durante las reuniones del consejo para reflexionar sobre el orden del día o sobre temas específicos</p> <p>-considerar <u>cuotas de tiempo para el orden del día de</u> forma que las tareas administrativas (25%). sean secundarias a los debates estratégicos (75%)</p>	<p>CONSEJO MUNDIAL COMO ÚNICO ÓRGANO DE DECISIÓN (reducción del mandato del consejo mundial, aumento del mandato a nivel regional)</p> <p>MAYOR RESPONSABILIDAD DE LOS MIEMBROS EN EL LIDERAZGO Y LA APLICACIÓN DE LA ESTRATEGIA DE LA ILC</p>	
	<p>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</p>	<p>Una formación inicial más adecuada, que incluya un debate sobre las expectativas</p> <p>Algunas opciones:</p> <p>-Asesoramiento por parte de los miembros salientes durante un periodo de tiempo determinado (emparejamiento de nuevos miembros con antiguos miembros)</p> <p>El <u>programa de iniciación a</u> la junta directiva será dirigido por antiguos miembros del consejo</p> <p>-Creación de un <u>comité</u> consultivo formado por antiguos miembros del consejo de administración</p> <p>La <u>jubilación de los miembros del consejo y del CSR debería ser escalonada/distribuida a lo largo de los años.</u> Así evitaremos tener un Consejo/CSR completamente nuevo.</p>		

		<p>Considere la posibilidad de exigir la rotación de todos los miembros del consejo (si no son de otras organizaciones, de la misma organización).</p>		
	<p>El actual Consejo no se corresponde con la representación proporcional de los miembros, lo que perjudica a las bases</p> <p>Consejo: CBO: 31.6 IGO: 36,8 CSO/otros: 31.6</p> <p>Miembros de la coalición: CBO: 40.4 IGO: 5,2 CSO: 47,6 Academia/investigación: 6.8</p>	<p>-Hacer que la membresía del consejo sea proporcional a la membresía de la ILC o al menos aumentar el peso de las organizaciones de base representadas en el consejo</p> <p>-las tensiones/reclamaciones sobre la participación en el consejo se abordarán en su origen (nivel nacional/regional)</p> <p><i>Y/O en un escenario de cambio más radical basado en los principios de subsidiariedad - véanse las propuestas aquí abajo</i></p>		
	<p>*El actual consejo mundial (y su modelo de funcionamiento) es insuficiente como único órgano de gobierno de la ILC</p>	<p><u>Considerar la posibilidad de transformar gradualmente los comités directivos regionales en consejos regionales.</u></p> <p>Aumentar el número de miembros (actualmente sólo 5), reglas de elección más claras, criterios sólidos y robustos de funcionamiento y representatividad. Considerar la posibilidad de establecer cuotas para los países con un número elevado de miembros.</p> <p>Aprovechar lo mejor de la experiencia regional hasta la fecha y aprender de los problemas</p> <p>-Los miembros deben incluir la mezcla de miembros de la coalición</p> <p>-Asegurar el <u>progreso de los cambios culturales necesarios antes de precipitarse a los cambios institucionales</u></p>	<p>ESTRUCTURA FEDERADA basada en el principio de subsidiariedad: los asuntos globales se abordan a nivel mundial y los regionales a nivel regional.</p> <p>Considerar la posibilidad de ampliar a nivel nacional en el futuro.</p>	

		<p>-Representación anidada de los consejos regionales al consejo mundial</p> <p>-Esfuerzos deliberados para llegar a los miembros más pequeños y escucharlos</p> <p>Pros:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Más espacio para que los miembros que se sienten desconectados puedan participar y desempeñar un papel en la gobernanza a nivel regional • No tenemos más remedio que hacer un cambio radical (necesidad de impacto, la financiación se desplaza a nivel regional) • Los consejos regionales aumentarían la relevancia de la ILC a nivel regional • Posibilidad de cambiar la percepción/el prejuicio de las OIG de que son los donantes y las organizaciones populares son los beneficiarios <p>Contras:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Cuidado con descentralizar simplemente los problemas. Actualmente, los diputados tampoco están contentos en (algunas) regiones • Importancia de mantener la comunicación interregional, sin permitir que la coalición se fracture • Las federaciones pueden ser muy complejas y difíciles • Cuidado con el exceso de reuniones • No dejes que la globalidad pierda el contacto con la base 		<p>Considere: ¿deben las organizaciones locales tener posiciones globales?</p> <p>No. Las organizaciones locales no deben ser consejeros globales, sino que deben estar representadas por sus federaciones más amplias, basándose en el principio de subsidiariedad.</p> <p>v.</p> <p>Sí. No debería prescribirse debido a la importancia del aprendizaje en ambas direcciones; los fallos de representación; la dificultad de aplicación (los consejeros globales se basarán en las elecciones regionales)</p>
	Un exceso de consulta/participación también puede suponer un coste. La participación democrática "ideal" puede no existir. Tenemos que ser conscientes de las compensaciones.			
	Algunos miembros no se sienten siempre informados/implicados en las actividades de la ILC, no se sienten	Las acciones para mejorar la apropiación incluyen un cambio de cultura y cambios institucionales. <i>El cambio en la toma de decisiones hacia los miembros debe preceder</i>	UNA MAYOR FINANCIACIÓN A NIVEL	

	comprometidos, que la Secretaría impone decisiones	a la formalización de los comités de dirección como consejos regionales.	REGIONAL REQUIERE UNA ESTRUCTURA DE GOBERNANZA QUE FUNCIONE A NIVEL REGIONAL NUEVOS MODELOS DE PARTICIPACIÓN DE LAS OIG Y OING A NIVEL REGIONAL	<p>Considere: ¿deben gestionarse los fondos de forma regional o centralizada?</p>
	Los miembros reciben solicitudes de múltiples unidades de Oneteam/Secretaría	<p>Una mejor coordinación dentro de la secretaría y la UCR ayudará a gestionar el flujo de información a los miembros.</p> <p>La estructura sobre el flujo de fondos a los miembros debería ser auditada y revisada por completo. Por ejemplo, los fondos para el CBI-4 pasan de la secretaría mundial al coordinador del CBI-4 de África, luego a los coordinadores subregionales del CBI-4 y después a los miembros del CBI-4 dentro de la subregión. El proceso es ineficaz y caro, tanto en términos de tiempo como de dinero.</p>		
	<p>La descentralización creó nuevas unidades de subordinación, sin mayor autonomía</p> <p>El proceso de elección y el funcionamiento de los Comités Directivos Regionales no es óptimo</p> <p>Muchos de los puntos anteriores sobre la relación de la Secretaría con el Consejo se repiten en relación con la UCR y el CSR</p>	<p>Revisar los procesos y aprender de las regiones que funcionan mejor</p> <p>El cambio de cultura (arriba) generará una mayor apropiación y aceptación y, por tanto, un mayor compromiso de los miembros.</p> <p>Pero esto requiere -como se ha descrito anteriormente con el Consejo- una mayor iniciativa por parte de los miembros, liderazgo en la gobernanza (establecimiento de la agenda, etc.) y que el CSR desempeñe un papel facilitador.</p> <p>Prácticamente todas las recomendaciones anteriores sobre el Consejo se aplican a los comités directivos regionales.</p>		
	Las estructuras regionales actuales son desiguales (por ejemplo, EMENA carece de coordinación y fondos)	-Las estructuras de gobernanza regional deben basarse en los mismos criterios en todas las regiones (en términos de apoyo por parte de las estructuras de coordinación, financiación adecuada para llevar a cabo un mínimo tanto de gobernanza como de operaciones)		

	Poco éxito en la recaudación de fondos, por lo que la "apropiación" es limitada. Estructura no concebida para facilitar la movilización de recursos a nivel regional (el equipo no está dotado de esta capacidad)			
	El grupo global de OSC no está tan bien estructurado ni es tan activo en la toma de decisiones.	Se necesita una relación más bilateral y directa con la secretaría mundial		
	- Algunos miembros no comprenden los criterios de asignación de fondos, los procedimientos y las solicitudes	Los diputados deben comprender el panorama general, las razones que motivan las solicitudes y los procedimientos		
	UN EQUIPO			
	-Las líneas de responsabilidad no están claras (¿quién rinde cuentas a quién?) entre lo global y lo regional y, en general, entre las diferentes estructuras de la coalición/miembros			
	La percepción de que la Secretaría favorece a las organizaciones más grandes, más poderosas y/o con mayor presupuesto como las organizaciones "a las que acudir".			<p>La relación entre la secretaría y los miembros es simbiótica y bidireccional. Los miembros se comprometen con la secretaría y la secretaría con los miembros.</p> <p>Cuanto más activa sea la organización de un miembro, más probabilidades tendrá la secretaría de involucrarlo.</p>
2.3 La ampliación de la afiliación	AFILIACIÓN (y comité de afiliación)			
	Coalición muy diversa y en crecimiento. Tendencias de expansión de los miembros: La ILC duplica sus miembros cada año y medio. El rápido crecimiento y la diversidad son una fuente de tensión	<p>OPCIONES DEBATIDAS (no refrendadas):</p> <p>Considerar la posibilidad de congelar la expansión durante los próximos 6 años y concentrarse en la aplicación de estas propuestas de reestructuración de la gobernanza.</p>	<p>UNA ESTRUCTURA DE GOBIERNO ADAPTADA A UNA COALICIÓN EN RÁPIDO CRECIMIENTO</p> <p>Y/O</p>	

		<p>¿Cuál es el número estratégico de miembros totales? ¿Seremos siempre una coalición en crecimiento?</p> <p>Mientras tanto, invierte en una opción alternativa a la afiliación que es "Aliados/Asociados". Hablamos de ello pero no lo aplicamos activamente. Atraer y admitir intencionadamente a aliados/asociados a la coalición nacional por la tierra.</p>	<p>¿LIMITAR DELIBERADAMENTE LA EXPANSIÓN DE LA AFILIACIÓN CON LA PROPORCIÓN INDICADA DE CRECIMIENTO "PERMITIDO"?</p>
	La falta de comprensión de la ILC también está relacionada con el aumento de miembros. Los nuevos miembros de base también son nuevos en el ámbito internacional, por lo que la desventaja es doble.	¿Funciona el programa de capacitación de los miembros de la ILC?	
	Creciente competencia por una menor cantidad de fondos	También deberíamos abordar la cuestión de la competencia por los recursos entre ILC-La coalición y las instituciones miembros individuales. ¿A qué ofertas debe optar ILC -La coalición- y cuáles deben dejarse en manos de las instituciones miembros individuales?	
	<p>MONTAJE</p>		
<p>2.4 El papel de la asamblea</p>		Basándose en los problemas anteriores, es necesario cambiar la forma en que se organiza la AdM, cómo se eligen los miembros del consejo en la AdM; es necesario definir un calendario realista	
<p>3. Factores externos</p> <p>3.1 La financiación de los donantes se desplaza a nivel regional - Prioridades de los donantes en determinadas regiones con respecto a otras</p>			