

EVALUACIÓN DEL IMPACTO - INFORME ABREVIADO

Coalición Internacional para el Acceso a la Tierra

ENERO DE 2021

Índice

Contexto 3

Hallazgos esenciales 4

Recomendaciones 5

Parte 1: Impacto de la Estrategia 6

Esfera de influencia 6

Cambios en las políticas y cambios en las prácticas 6

Esfera de control 7

Conectar, Movilizar, Influir 9

Esfera de interés 9

El objetivo de la ILC de una gobernanza de la tierra centrada en las personas y sus 10 Compromisos 9

Valores fundamentales de la ILC - Justicia de género 12

Financiación 13

Parte 2: Mecanismos de ejecución 14

Eficacia de las plataformas ENI e IBC 14

Sostenibilidad de las plataformas ENI e IBC 15

Consideraciones sobre las ENI 16

Consideraciones sobre las IBC 16

Instalaciones 16

Promoción y Comunicaciones 16

Monitoreo y evaluación 17

El progreso desde el Examen de mitad de período y el Nuevo Modelo Operativo de la ILC 18

Parte 3: Composición y red 21

Red 21

Interacciones 22

Sistemas de gobernanza 22

Reputación 22

Anexo 25

Anexo 1 – Respuesta de la dirección de la ILC a la evaluación independiente de la estrategia de 2016-21 25

Anexo 2 – Explicación metodológica

Anexo 3 – Interpretar los datos de la encuesta

Contexto

La Estrategia 2016-2021 fue la estrategia más larga de la historia de la ILC. Se aprobó en un momento increíblemente positivo para el reconocimiento de la importancia de la tierra. Los ODS y las VGGT ofrecieron marcos de acción globales históricos, que en parte se lograron gracias a los esfuerzos de los miembros de la ILC. La ILC aprovechó esta oportunidad para demostrar cómo -especialmente a nivel nacional- las asociaciones estratégicas e inclusivas podían hacer realidad estas aspiraciones a través de lo que los miembros denominan “gobernanza de la tierra centrada en las personas”.

La ILC organizó sus acciones a través de un número cada vez mayor de plataformas dirigidas por sus miembros para trabajar en varios niveles a fin de lograr el cambio del sistema. La buena visibilidad permitió aumentar el apoyo de los donantes. El examen de mitad de período, realizado en 2017-18, reveló que la ILC estaba teniendo impacto al trabajar con un número creciente de gobiernos nacionales. Al mismo tiempo, los esfuerzos de los miembros por combinar los esfuerzos de todos los países en relación con los 10 compromisos de la ILC lograron el reconocimiento e influyeron en los procesos regionales y mundiales, en particular en lo que respecta a los derechos de las mujeres a la tierra, los defensores de la tierra y el medio ambiente, la agricultura familiar y los derechos de los pueblos indígenas y los pastores a la tierra, los territorios y los recursos naturales.

Durante el período de la Estrategia, el número de miembros de la ILC aumentó en un 65%, lo que dio impulso a la capacidad de la ILC para lograr realmente un cambio de sistema. Se dieron importantes pasos para centrar la forma en que la ILC funciona como una coalición de manera transformadora, personificados en el nuevo modelo operativo introducido a raíz de las recomendaciones del examen de mitad de período.

En dicho examen también se señaló el desafío de hacer que la función de la ILC se convierta plenamente en una red que catalice las asociaciones para el cambio, en lugar de la de un donante, a su creciente número de miembros. Si bien la ILC sigue teniendo dificultades para librarse de ser percibida como un donante, ha comenzado a demostrar un poderoso papel como coorganizador de procesos de cambio a nivel nacional, regional y mundial.

Al final de la Estrategia, la ILC habrá movilizizado casi USD 100 millones para lograr una gobernanza de la tierra centrada en las personas; algo más de la mitad de esa suma la recaudó directamente la ILC, y algo menos de la mitad fue apalancada por las plataformas dirigidas por los miembros con el apoyo de la ILC. El impacto de la ILC como principal defensora mundial de los derechos a la tierra en el escenario mundial es significativo y de gran alcance, incluso a nivel local.

Estos logros de la ILC en los últimos seis años serán una base importante sobre la que la ILC podrá afrontar el próximo período estratégico de 2022-30. La ILC necesitará ganar atención e inversión en la gobernanza de la tierra en contextos mucho más desafiantes que los que ha enfrentado en la última Estrategia. No obstante, la ILC se ha posicionado bien para hacerlo. El éxito de la ILC será significativo para toda la “comunidad de la tierra”.

En este contexto general, el presente informe responde a la petición del Consejo de la ILC de comprender y evaluar la capacidad de la ILC para lograr una gobernanza de la tierra centrada en las personas (el nivel de impacto de su Estrategia) y contribuir a los cambios en la política, la práctica y el fortalecimiento de la capacidad de la red a nivel nacional. Para ello, evalúa los mecanismos de prestación de servicios de la ILC establecidos en su Hoja de Ruta, incluidas sus plataformas dirigidas por los miembros. También examina la situación y la reputación de la ILC como red para lograr el cambio y la sostenibilidad. La evaluación se hace con una perspectiva de futuro, a fin de informar el proceso de desarrollo de la Estrategia 2022-2030.

HALLAZGOS ESENCIALES

Para alcanzar su objetivo general de “lograr la gobernanza de la tierra para y con las personas a nivel país, atendiendo sus necesidades y protegiendo los derechos de los que viven en y de la tierra”, la ILC ha identificado tres resultados interconectados en su marco de resultados, a saber: “cambios en la política, cambios en la práctica y el fortalecimiento de la capacidad de la red”.

En general, la Evaluación del Impacto confirma para la Estrategia 2016-2021, que la ILC ha logrado en gran parte su misión. Ha registrado cambios a nivel de políticas y prácticas que superan los objetivos que se fijó a sí misma. Lo ha hecho trabajando como una red mundial y organizando en gran medida su labor a través de plataformas dirigidas por sus miembros a nivel nacional, regional y mundial. Ha avanzado en la creación y el fortalecimiento de las capacidades de transformación de todos sus miembros.

Dicho esto, hay dos elementos que deben ser considerados: actualmente el impacto se mide principalmente a través de los cambios de políticas y/o prácticas. La ILC **todavía no presta suficiente apoyo a los miembros para producir y utilizar datos generados por las personas** y, por consiguiente, tiene una base de pruebas limitada sobre su impacto en las comunidades y/o los individuos. Además, **las historias a nivel de las personas y el “impacto” están en gran medida ausentes de los actuales esfuerzos narrativos y de comunicación de la ILC.**

La creación de capacidad sigue siendo clave para sostener los cambios sistémicos. **Los miembros más pequeños y las organizaciones de primera línea necesitan y reconocen los beneficios del apoyo de la ILC en el fortalecimiento de su capacidad.** Los asociados externos consideran que ésta es la principal función y el valor añadido de la ILC, tanto en lo que respecta a los recursos financieros como a la visibilidad y el fortalecimiento de la capacidad en general.

La Evaluación del Impacto confirma además que la ILC fue un **interlocutor exitoso para el cambio.** Actuó tanto a nivel mundial/regional como a través de las plataformas dirigidas por sus miembros. Si bien las comunicaciones mundiales fueron en general eficaces, es deseable un **mayor fortalecimiento de la capacidad de comunicación** de los miembros y las plataformas, sobre todo para ayudarles a posicionarse dentro de la comunidad más amplia con la que interactúan. Las plataformas de múltiples partes interesados de la ILC son eficaces, pero sufren de fragilidad financiera, que a su vez se convierte en la fragilidad de la ILC dado su actual modelo operacional. No solo eso, sino que todavía no están completamente bien relacionadas entre sí, no logran establecer un vínculo eficaz y significativo con la comunidad de donantes y los asociados externos, y requieren un mayor intercambio entre pares incluso cuando existe la información/infraestructura (la *Land Collaborative* no se aprovecha en todo su potencial). El sistema de monitoreo y evaluación mejoraría si evolucionara de su posición actual como instrumento de cumplimiento a una brújula de aprendizaje, que podría liberar más de su poder de transformación.

Los **10 compromisos** existentes parecen ser los correctos en cuanto a su pertinencia para lo que la red de la ILC está tratando de lograr en materia de gobernanza de la tierra. Sin embargo, corren el riesgo de diluir el sentido de unidad si se dividen en áreas de trabajo paralelas y se ha hecho evidente que la ILC está **“tratando de hacer demasiado”** con la dificultad de atar sus diversas vertientes temáticas, lo que repercute casi directamente en la capacidad y coherencia de las comunicaciones de la ILC. La gobernanza de la tierra centrada en las personas puede seguir siendo el centro de atención de la ILC, pero posiblemente en su relación con preocupaciones sociales más amplias. En la Evaluación del Impacto se recomienda que la nueva estrategia se centre en la igualdad -de la que se hacen eco muchos miembros- como elemento de información para todas las esferas de la labor de la ILC, desde el enfoque de los miembros hasta el fortalecimiento de la capacidad, y desde las comunicaciones hasta las operaciones internas.

Se han hecho **enormes progresos** en la **regionalización**, una nueva realidad si la comparamos con la de hace una década. Una coalición multimodal necesita un cierto **replanteamiento de sus estructuras de gobernanza y de la distribución de funciones**, mirando dentro y fuera de los miembros actuales de la ILC, así como de sus modelos de financiación. Una red en crecimiento debería replantearse la forma en que depende de la financiación básica y posiblemente hacer hincapié en la función de la ILC a

Contexto

la hora de asistir a las plataformas, con un fortalecimiento adecuado de la capacidad a fin de movilizar financiación directamente de los donantes. Las regiones y las plataformas deberían tener más autonomía y responsabilidades. A medida que la ILC avanza en esta dirección, es fundamental contar con mecanismos detallados y transparentes para asignar fondos directamente de la ILC. La percepción de injusticia en la distribución, incluso si está fuera de lugar, podría socavar la legitimidad de la ILC.

RECOMENDACIONES

A lo largo de los años ha habido grandes avances con la ILC hacia la regionalización, mientras que algunos sienten que se podría hacer más, el último decenio puede considerarse como “el decenio de la regionalización”. Esto es aceptado por casi todos los actores y se percibe como importante dada la diversidad tanto de los miembros como de las regiones. Por lo tanto, es esencial que todas las recomendaciones sean debatidas y exploradas a nivel regional. Si bien algunas áreas de recomendación incluyen requisitos específicos para determinadas regiones, todas las recomendaciones deberán adaptarse y contextualizarse a las diferentes realidades de los lugares en que trabaja la ILC, y cada región debería poder sugerir cómo debería materializarse una recomendación a su nivel, cuando sea pertinente. Esto ayudará a asegurar que la aplicación de estas recomendaciones pueda implicar una influencia de abajo hacia arriba, en lugar de ser vista como dictados impuestos de arriba hacia abajo.

Las recomendaciones se dividen en un sistema de tres niveles, en el que a cada recomendación se le asigna un nivel que habla de su importancia y de la urgencia con que debe abordarse.

Los tres niveles son:

- **Rojo - urgente:** Un cambio crítico que debe ejecutarse inmediatamente. Si no se resuelve, se corre el riesgo de socavar el trabajo de la ILC, su impacto, su reputación y la satisfacción de sus miembros.
- **Ámbar - importante:** Un cambio importante que debe hacerse siempre que sea posible. Es poco probable que afecte significativamente a la ILC a corto plazo, pero reducirá la eficiencia y podría comprometer el impacto a largo plazo.
- **Verde - deseable:** Algo que sería bueno tener, que debe ser considerado en la plenitud de los tiempos. Es poco probable que cambie inmediatamente el trabajo de la ILC, pero puede contribuir a un mayor impacto con el tiempo. Aunque es el más bajo de los niveles, no debe ser ignorado o desatendido y dejado fuera de control.

En total hay 13 recomendaciones. Para ayudar a la implementación, solo hay 2 recomendaciones urgentes, y la cifra aumenta más a medida que se desciende de nivel. Esto se resume en la pirámide de niveles. Muchos hallazgos y recomendaciones resultantes están interrelacionados y se informan mutuamente, y como tal el documento debe ser visto en su totalidad.

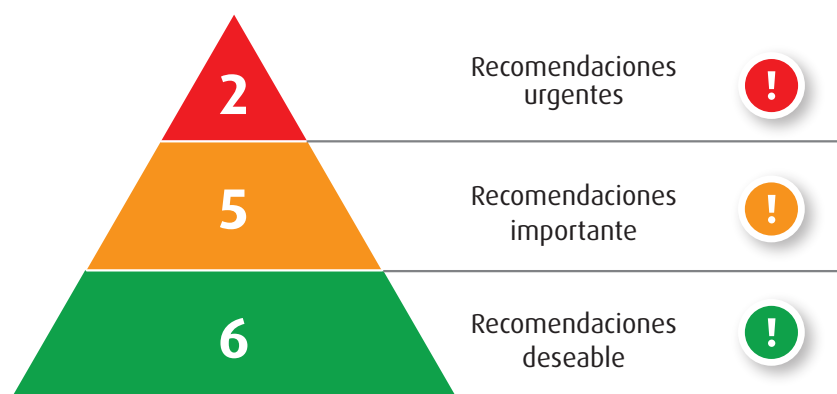


Figura 1: Distribución de las recomendaciones

Parte 1: Impacto de la Estrategia

En la Evaluación del Impacto se examinó lo que la ILC ha logrado en el marco de la actual Estrategia en relación con su gobernanza de la tierra centrada en las personas, prestando especial atención a dos niveles principales: 1) **Nivel de impacto/resultados (outcome)** (incluido el impacto de la ILC en la red, los cambios en las políticas/prácticas y el impacto en las comunidades), y 2) **Nivel estratégico** (incluido el éxito estratégico de los 10 compromisos, el valor fundamental de la igualdad de género en la ILC, los objetivos estratégicos, el nuevo modelo operativo y los mecanismos de ejecución).

A lo largo de la evaluación, se puso de manifiesto que existe un cierto grado de ambigüedad e incertidumbre en la ILC con respecto a la definición del *impacto*. Las opiniones difieren en cuanto a si el impacto gira en torno a las personas que se ven afectadas por la gobernanza de la tierra o a resultados de más alto nivel, como el cambio de políticas y su aplicación (práctica).

A pesar de las diferentes interpretaciones, todos están de acuerdo en que la función de la ILC es específicamente la de empoderar a sus miembros y que en eso debería centrarse su impacto. En opinión de los miembros, la ILC no necesita poder reivindicar estos éxitos de las políticas y prácticas como propios, siempre que los miembros puedan hacerlo. Se reconoce que cada vez se es más exigente con la ILC para que muestre *algo*, especialmente a nivel comunitario. A los efectos de esta evaluación del impacto, Keystone considera que el impacto se produce en los tres niveles: el de las políticas y prácticas, el de los miembros y el de la comunidad.

Para determinar el impacto de la ILC, la evaluación se centró en tres esferas principales definidas por la Teoría del Cambio de la ILC:

ESFERA DE INFLUENCIA: la medida en que la ILC influyó en los principales agentes del cambio, incluido el desencadenamiento de un cambio más amplio en las políticas, prácticas y programas;

En general, se considera que la ILC está teniendo éxito en esta esfera, y ha superado sus objetivos establecidos en la Estrategia 2016-2021. Si bien en muchos casos la ILC está contribuyendo indirectamente a este impacto a través de sus miembros y plataformas, los éxitos colectivos son claramente visibles.

Los exámenes exhaustivos de las plataformas han indicado que las plataformas de las Estrategias Nacionales de Involucramiento (ENI) están incidiendo en los cambios de políticas y prácticas a nivel nacional, y las plataformas de las Iniciativas Basadas en el Compromiso (IBC) desempeñan un papel más importante en la promoción, que es un precursor esencial del cambio de políticas. Si bien hay algunas plataformas IBC que también están afectando fuertemente a los cambios en las políticas y las prácticas, éstas se consideran excepciones, y la mayoría de las plataformas IBC han tenido más éxito en la tarea de dar una mayor resonancia a las voces de los miembros y apoyarlas ya sea con capacitación, aprendizaje compartido o herramientas y materiales conjuntos.

En general, los miembros creen que la participación de la ILC los ha dotado de los instrumentos y los datos relevantes para influir en los cambios de las prácticas pertinentes en materia de tierras y que, por lo tanto, están en condiciones de entablar un diálogo y una defensa eficaces con los encargados de introducir cambios a fin de alcanzar sus objetivos.

CAMBIOS EN LAS POLÍTICAS Y CAMBIOS EN LAS PRÁCTICAS

Como indicó la ILC, el principal objetivo de la Coalición y la forma de alcanzar su meta general es lograr un impacto a nivel nacional, que luego se pretende transformar en una acción mundial.¹ Lo cual también se articula en su teoría del cambio. Para lograr su objetivo general de “lograr la gobernanza de la tierra para y con las personas a nivel de país, atendiendo sus necesidades y protegiendo los derechos de los que

¹ Secretaría de la Coalición Internacional para el Acceso a la Tierra (2015). Estrategia de la Coalición Internacional para el Acceso a la Tierra 2016 - 21. 20 años desde la creación de la ILC, p.7.

Parte 1: Impacto de la Estrategia

viven en y de la tierra”, la ILC ha identificado tres resultados (*outcomes*) interconectados en su marco de resultados como “cambios en la política, la práctica y el fortalecimiento de la capacidad de la red”.

En general, la Evaluación del Impacto confirma que para la Estrategia 2016-2021, la ILC ha cumplido en gran medida su misión. Ha registrado cambios a nivel de políticas y prácticas que superan los objetivos que se fijó (véase la figura a continuación).

En lo que respecta a las plataformas ENI y su impacto a nivel de país según el enfoque de la Estrategia de la ILC, hubo una amplia variedad de impacto en todas las plataformas examinadas. En general, todas las plataformas ENI muestran buenos ejemplos de impacto positivo y sugieren que impulsan gran parte del valor que se deriva de la ILC.

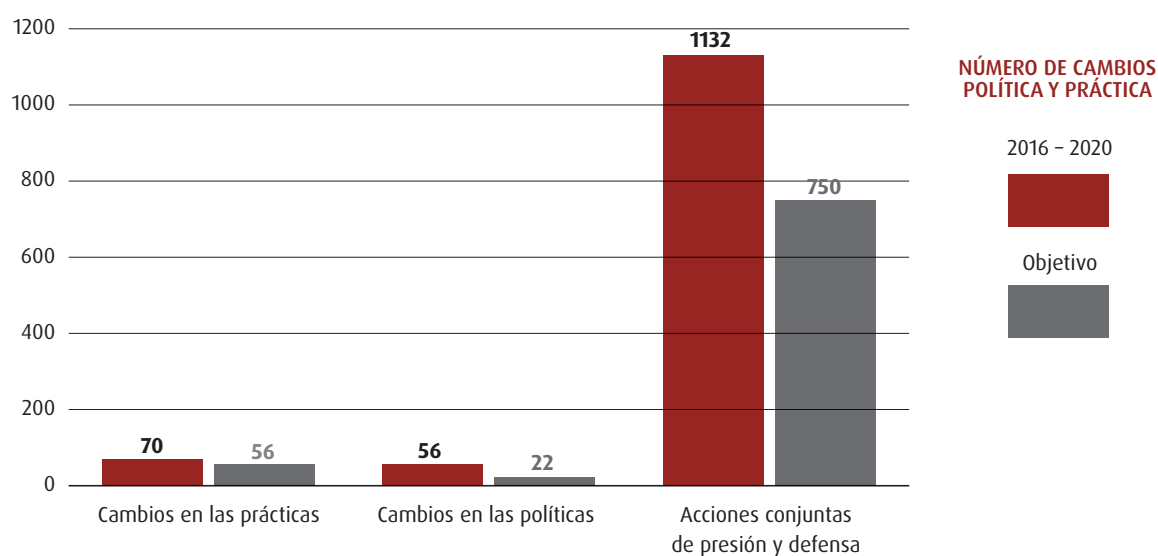


Figura 2: Impacto - política y práctica

ESFERA DE CONTROL: la medida en que la ILC fortaleció su y apoyó a sus miembros

De acuerdo con el marco de resultados, la ILC ha vuelto a cumplir o a superar sus metas en cuanto a los productos (*output*) establecidos en su Estrategia 2016-2021. La ILC ha tenido un éxito moderado a la hora de conectar a los miembros entre sí, pero mucho menos en la conexión de los miembros con los no miembros. La ILC también ha conectado a los miembros de manera eficaz dentro de las plataformas de múltiples partes interesadas; sin embargo, los vínculos *entre* las plataformas y la colaboración entre ellas no se está produciendo en la medida en que debería o podría.

En general, los miembros consideran que la ILC ha sido eficaz al brindarles las oportunidades de fomentar sus capacidades; no obstante, actualmente no hay suficientes oportunidades para el intercambio entre pares o para aprender de las experiencias de los demás. Asimismo, los miembros no creen que la ILC los apoye lo suficiente como para dar con fuentes alternativas de apoyo. Esto es especialmente cierto en el caso de los miembros más pequeños, como las organizaciones de carácter asociativo y los grupos indígenas.

Parte 1: Impacto de la Estrategia

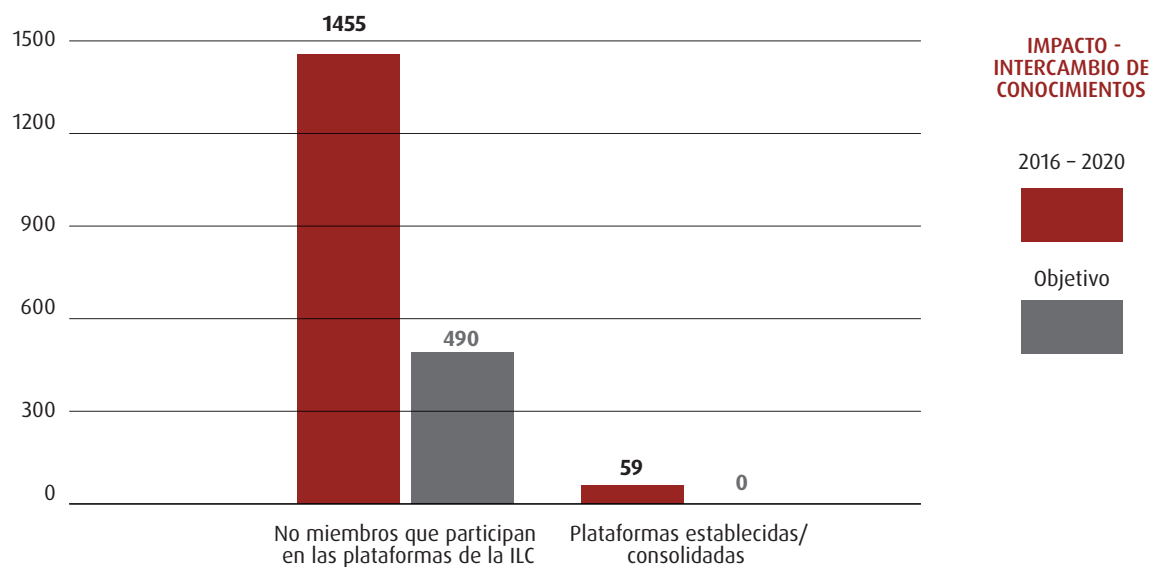


Figura 3: Impacto – participación de los miembros

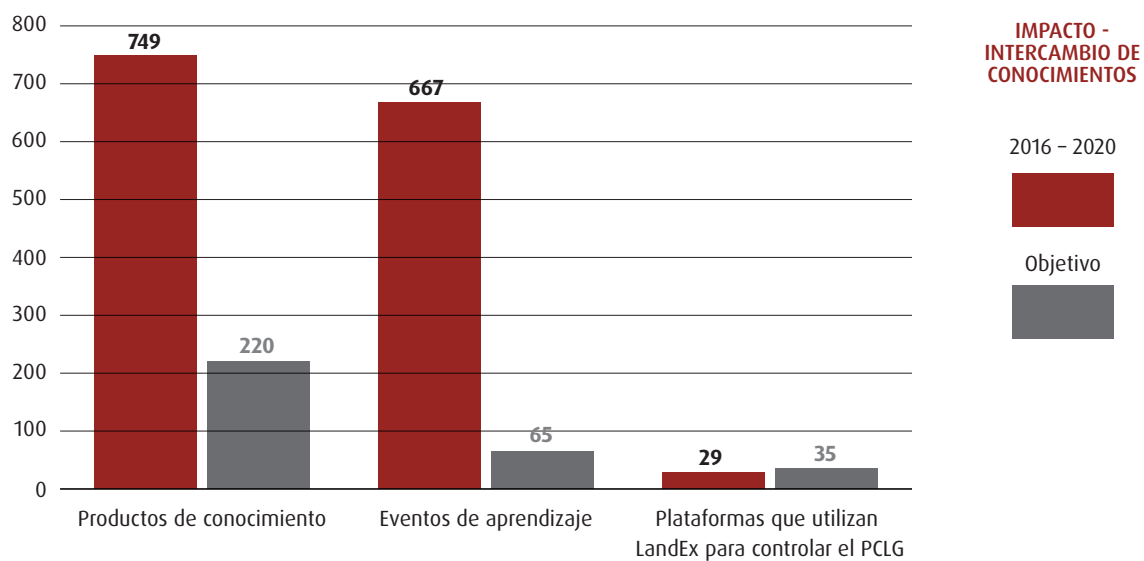


Figura 4: Impacto – intercambio de conocimientos

Parte 1: Impacto de la Estrategia

CONECTAR, MOVILIZAR, INFLUIR

Los miembros consideran que el enfoque de *Conectar, Movilizar, Influir* (CMI) es el correcto - los tres objetivos estratégicos se complementan entre sí y son las herramientas adecuadas para lograr el éxito. Los miembros opinan que el CMI les ha ayudado a *conectarse* con otros actores y a tener una voz mayor y más unida en determinados temas, lo que a su vez les ha ayudado a lograr mayores resultados. Si bien los miembros han indicado que perciben un gran valor al pertenecer a la red, también han señalado que desean que la ILC haga más para conectarlos entre sí. En el marco de *Movilizar*, los miembros tienen claro que también desean un mayor fortalecimiento de la capacidad; es algo que valoran y al respecto se beneficiarían de un enfoque más estructurado. En este sentido, se pide que la ILC realice más intercambios entre los miembros y facilite el que se compartan experiencias, reconociendo el conjunto de aptitudes y conocimientos especializados de la membresía en determinadas esferas. En cuanto al componente de *Influir*, se tiene la sensación de que la ILC no es tan eficaz a la hora de traducir sus esfuerzos a nivel mundial en los consiguientes cambios de políticas y prácticas, y que esto debería dejarse en manos de los miembros y plataformas individuales.

ESFERA DE INTERÉS: la medida en que la CDI se dio cuenta de que la gobernanza de la tierra estaba centrada en las personas y los 10 compromisos a nivel nacional, que afectaban a las personas y sus comunidades

Si bien la ILC mide actualmente su impacto a nivel regional y nacional (en gran medida mediante cambios de políticas y/o prácticas), es menos sistemática al hacerlo a nivel comunitario. La ILC no presta suficiente apoyo a sus miembros para producir datos generados por las personas y, en consecuencia, tiene una base de pruebas limitada sobre sus repercusiones en las personas y las comunidades. Esto ha dificultado la evaluación de su impacto en la esfera de interés. Dicho esto, hay bolsas de información - ya sea a través de Landex o de análisis de contribución que apuntan a algún cambio positivo

EL OBJETIVO DE LA ILC DE UNA GOBERNANZA DE LA TIERRA CENTRADA EN LAS PERSONAS Y SUS 10 COMPROMISOS

Al examinar la actual Estrategia 2016-2021, se tiene la sensación de que ha sido eficaz y de que el enfoque en la gobernanza de la tierra y los derechos humanos fue el correcto.

Sin embargo, de cara al futuro, esto puede no ser suficiente para captar la labor de los miembros o la imaginación de los donantes. En resumen, la percepción general es que hay una falta de enfoque en el trabajo de la ILC. Como resultado, los miembros sugirieron que el enfoque principal de la ILC para su próxima estrategia debería girar en torno a la *superación de la desigualdad*. Además, se debería alentar y apoyar a los miembros para que contextualizaran cualquier nueva estrategia a sus propias realidades.

Los 10 compromisos existentes parecen ser los correctos en cuanto a su relevancia para lo que la red de la ILC está tratando de lograr en la gobernanza de la tierra. Sin embargo, se ha hecho evidente que se considera que la ILC está “tratando de hacer demasiado” con la dificultad de vincular sus diversas vertientes temáticas.

Las tres áreas de compromiso en las que la ILC ha tenido el mejor desempeño en los últimos cinco años, incluyen: “Igualdad en los derechos a la tierra para las mujeres”, “Información transparente y accesible” y “Protección de los defensores de los derechos a la tierra”.

Cuando se pidió a los miembros que identificaran los aspectos particulares de la gobernanza de la tierra que, en su opinión, faltaban en los compromisos existentes, los temas principales giraron en torno a la necesidad de centrarse más en los jóvenes y los grupos indígenas. Si bien estos dos aspectos ya se abordan en la Estrategia y los 10 compromisos existentes, los miembros consideran que son cada vez más importantes y que es necesario hacer más hincapié en su promoción.

Parte 1: Impacto de la Estrategia

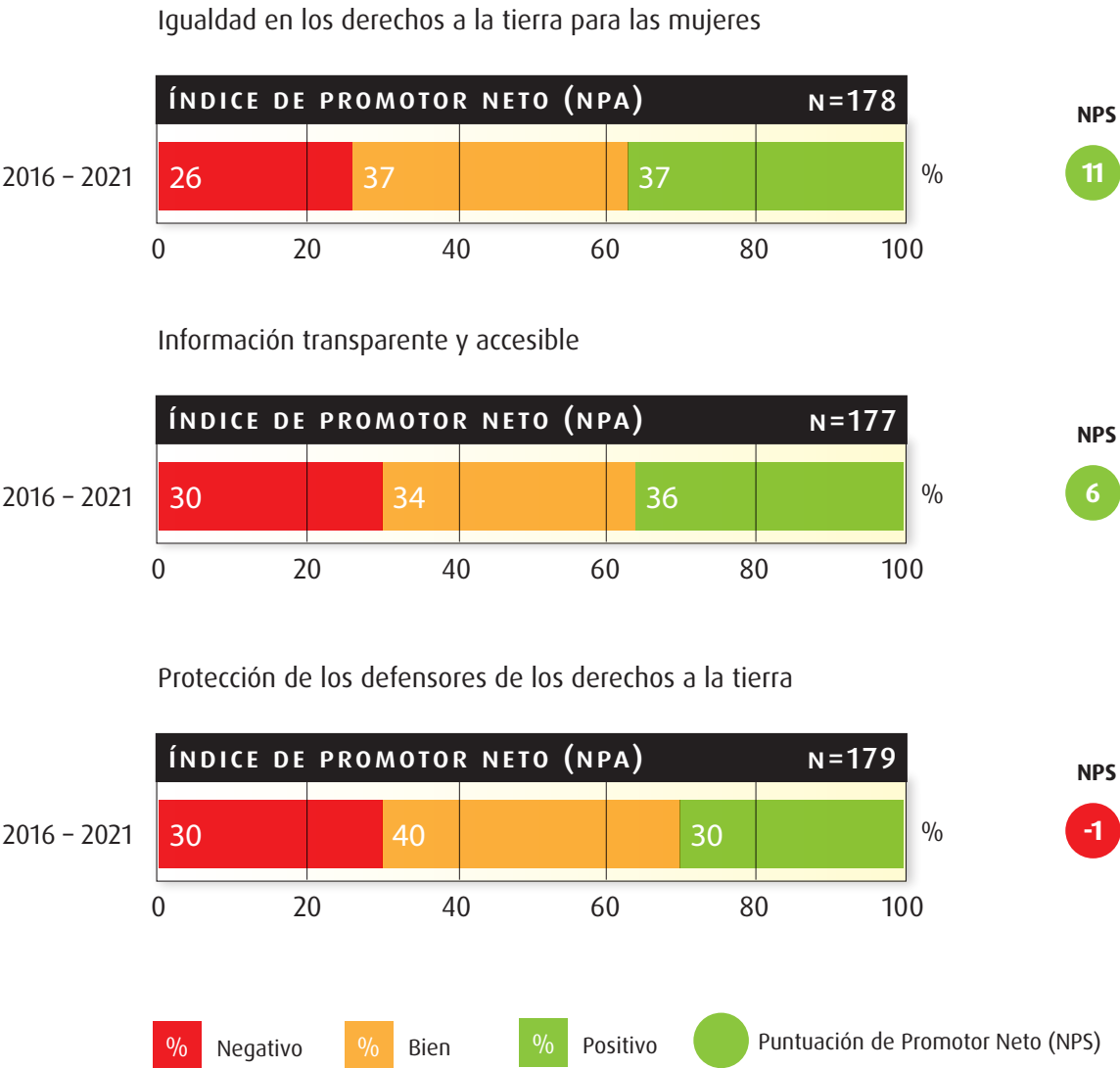


Figura 5: Compromisos de la ILC con mayor realización según los miembros

Parte 1: Impacto de la Estrategia

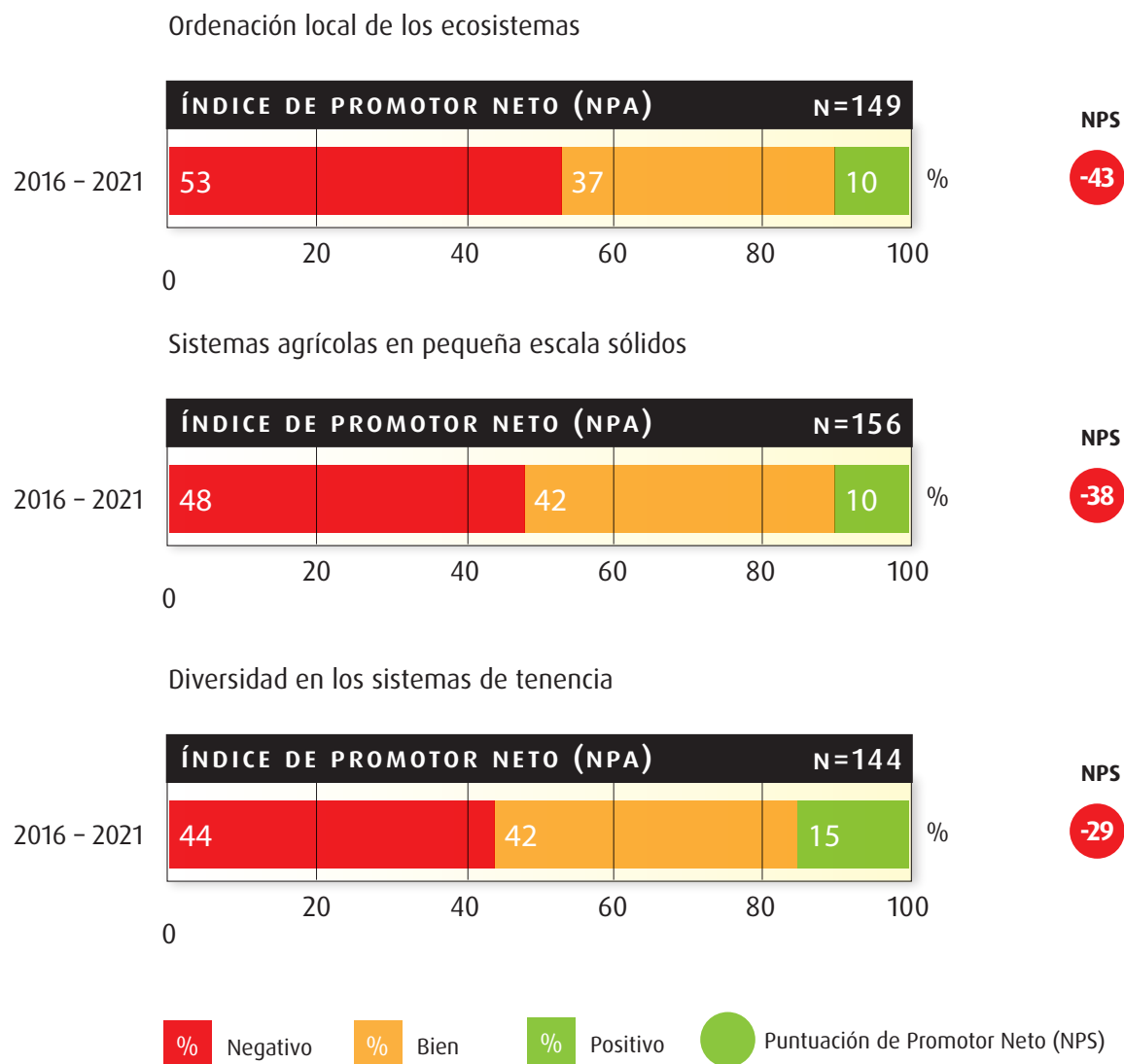


Figura 6: Compromisos de la ILC con menor realización según los miembros

Parte 1: Impacto de la Estrategia

VALORES FUNDAMENTALES DE LA ILC - JUSTICIA DE GÉNERO

Se han logrado algunos avances importantes desde la auditoría de género en 2017. Todas las plataformas están siendo al menos “sensibles al género”, si es que aún no son “transformadoras en materia de género”. Dicho esto, todavía hay una incoherencia en la forma en que las principales plataformas de la ILC abordan el género, lo que también fue señalado en 2017. No parece haber ninguna definición o concepto de género formalmente acordado, o una estrategia sobre cómo deben ser aplicados por cada plataforma. Esto quizás explica las diferencias entre algunas de las plataformas. Dicho lo cual, se ha logrado mucho en materia de género en el marco de la estrategia en vigor. Para que la ILC sea considerada como transformadora en materia de género en general, es necesario hacer más para armonizar y normalizar el enfoque tanto de las plataformas como de los miembros individuales.

Capacidad de respuesta en materia de género

La respuesta de las plataformas a las cuestiones de género es un poco variada, pero en general bastante impresionante. Algunas plataformas se centran específicamente en el género en su trabajo y hacen intentos explícitos de cuestionar los roles de género existentes (transformadores de género). Otros son más modestos en su ambición y solo trabajan con los roles y relaciones de género existentes (sensibles o receptivos al género). Por ejemplo, la **IBC de Agricultura Familiar Mundial** ha elaborado una “hoja de ruta de acción” para el empoderamiento de la mujer en la agricultura familiar que tiene por objeto mejorar la participación de la mujer. Del mismo modo, la **IBC de la Coalición Defend the Defenders** promovió un conjunto de herramientas para las defensoras de los derechos humanos que ofrece a las mujeres algunos de los instrumentos que necesitan para poner de relieve y luchar contra la desigualdad en la tierra. La **ENI de Malawi** también se centra especialmente en el género, asociándose con las IBC de género, produciendo un informe específico de género en 2015, e incluyendo el género en la Ley de Tierras de 2016. La **ENI de Kirguistán** utiliza cuotas para incluir a las mujeres y los grupos de jóvenes en todas sus actividades y pretende que el 65% de la participación en la comunidad sea femenina. Además, la ENI de Kirguistán quiere proponer leyes de igualdad de género para la sucesión y promover la gestión equilibrada de los recursos naturales en función del género. La **ENI del Perú** no solo tiene una buena representación de la organización de mujeres en la plataforma y alienta la participación femenina en todas las actividades y procesos, sino que en 2017 también abordó la Ley de Comunidades Campesinas “sin perspectiva de género” que fue enmendada con éxito por el Gobierno. El **servicio del Programa de Liderazgo** incluía un módulo sobre la justicia de género en Asia, y también cubría el género como un tema específico con su grupo de África. Como mínimo, todas las plataformas registran y desglosan los datos sobre el género en función de su composición y de los participantes en la capacitación. Sin embargo, el nivel mínimo de sensibilidad al género. La **ENI de Moldova** no va mucho más allá y, aunque reconocen la necesidad de una perspectiva de género, no se centran explícitamente en el género en su estrategia o documentos. Tampoco lo hace la **IBC de los Pueblos Indígenas** en África, que, si bien realiza un desglose por género para los participantes en los talleres de documentación, no se centra explícitamente en el género en su trabajo. En lo que respecta al desglose de datos, **LandEx** hace un buen trabajo al separar los datos por género, y también tiene indicadores específicos centrados en la mujer, lo que es estupendo.

Parte 1: Impacto de la Estrategia

FINANCIACIÓN

La función de la ILC como facilitadora -reunir a los miembros, los donantes y recaudar fondos para los proyectos- es reconocida y apreciada entre los miembros. Sin embargo, un gran problema desde el punto de vista de los miembros es la financiación (o la falta de ella), sobre todo al avanzar con el cambio de enfoque de los financiadores y el hecho de que la ILC tenga menos que desembolsar. Si bien la ILC ha tratado de cambiar su enfoque y alejarse de ser percibida únicamente como un financiador, no ha tenido mucho éxito y es poco probable que la perspectiva de la ILC cambie a menos que aborde esta cuestión de forma directa. De cara al futuro, la ILC debe ser más justa en la manera de distribuir la financiación y el poder, y dejar de concentrar ambos en un grupo central de miembros. Esto requerirá que la ILC preste más atención a las organizaciones de base comunitaria más pequeñas en lugar de a los miembros más grandes.



RECOMENDACIÓN 1 - MAXIMIZAR EL APOYO A LOS MIEMBROS (IMPORTANTE)

La ILC debería duplicar sus esfuerzos de desarrollo de la capacidad. Los miembros han indicado que les gustaría recibir más apoyo para el desarrollo de la capacidad, y cuando en el pasado la ILC lo ha hecho, ha dado sus frutos. Esto debería incluir un conjunto de módulos de capacitación regionales con algún tipo de acreditación para los miembros. De ser posible, los módulos de capacitación deberían permitir el intercambio entre homólogos y mostrar las buenas prácticas de los miembros cuando sea pertinente.



RECOMENDACIÓN 2 - NUEVO OBJETIVO ESTRATÉGICO (URGENTE)

La ILC necesita un nuevo objetivo global, y debería centrarse en la “igualdad”. La igualdad puede aplicarse en múltiples ámbitos, como el cambio climático, la gobernanza de la tierra y los sistemas alimentarios, y es la mejor manera de estructurar el trabajo de la ILC de cara al futuro. El marco de monitoreo y evaluación que lo acompañe debe tener en cuenta el impacto en múltiples niveles, y debe encontrar formas de captarlos todos, ya sea directa o indirectamente. La estrategia, y en particular la atención a la igualdad, también debe orientar el enfoque en materia de membresía, los socios estratégicos, el fortalecimiento de la capacidad, las actividades de comunicación e incluso las operaciones internas; todo lo que la ILC hace debería estar enfocado en resolver la desigualdad.



RECOMENDACIÓN 3 - ASIGNACIÓN DE FONDOS (URGENTE)

La ILC requiere un enfoque explícito y claro de financiación en toda la red. Necesita esbozar explícitamente lo que considera su responsabilidad, y como resultado, sobre lo que los miembros pueden pedirle cuentas. Del mismo modo, debe ser explícita sobre lo que espera de los miembros y las plataformas en las que estos participan. Un enfoque nuevo y estratégico en materia de financiación comienza por aceptar la realidad de que la financiación básica de la ILC probablemente se reducirá en el futuro. Por consiguiente, la estrategia debería hacer hincapié en el papel de la ILC a la hora de ayudar a las plataformas para que obtengan financiación directamente de los donantes. Lo cual debe incluir un adecuado fortalecimiento de la capacidad en materia recaudación de fondos y, cuando proceda, la facilitación del intercambio de experiencias y buenas prácticas al respecto entre homólogos. Además, en este nuevo enfoque la ILC debe detallar mecanismos transparentes para asignar fondos directamente de la Coalición. La percepción de injusticia en la distribución, incluso si está fuera de lugar, podría socavar a la ILC.

Parte 2: Mecanismos de ejecución

Los principales mecanismos de ejecución de la ILC son las plataformas de las Estrategias Nacionales de Involucramiento (ENI) y las Iniciativas Basadas en Compromisos (IBC). En general, éstas funcionan bien, y tanto las ENI como las IBC producen importantes resultados en nombre de la ILC. Entre los resultados pertinentes figuran el cambio de políticas y prácticas, principalmente mediante las ENI a nivel nacional, así como la promoción de políticas regionales y mundiales a través de las IBC.

EFICACIA DE LAS PLATAFORMAS ENI E IBC

Las entrevistas iniciales indicaron que la falta de colaboración entre las ENI y las IBC era problemática y podía socavar el impacto de las plataformas nacionales y regionales. Al examinar las plataformas seleccionadas de la inmersión profunda, hay algunos ejemplos positivos, aunque hay otros en los que se requiere una mejor colaboración. La **IBC de la Coalición Defend the Defenders** mantiene cierta colaboración con las plataformas ENI; sin embargo, como reconocen las propias IBC, ésta ha sido limitada. La IBC informa de que la falta de presupuesto y de prioridades ha obstaculizado las oportunidades de colaboración con las ENI. La **ENI de Malawi** está conectada a cuatro IBC, incluyendo la de **Derechos de Involucramiento (las Mujeres a la Tierra)**, pero no hay coordinación regional con otras ENI. La **ENI de Kirguistán** está bien conectada con varias IBC (2, 3, 6 y 8), y se considera que hay cierta coordinación regional entre la ENI gracias a la labor del Equipo Mundial. La **ENI de Moldova** participó en los debates de la región EMENA sobre una **IBC de jóvenes** y contribuyó activamente a la estrategia de dicha IBC, pero las dificultades logísticas para convocar un taller conjunto ralentizaron esa relación. Además, la ENI de Moldova informa de que hay una clara falta de coordinación regional entre las ENI; lo que podría ser increíblemente útil para fines de aprendizaje y crecimiento. Según la **ENI del Perú**, ha habido una falta de coordinación entre las ENI y las estrategias pertinentes de las IBC. Como resultado, la coordinación se ha mantenido a nivel de proyecto, lo que ha significado que los beneficios potenciales de trabajar con las IBC no se han realizado.

La **IBC de la Mujer Rural** latinoamericana es un ejemplo de cómo pueden darse diferentes niveles de colaboración. Se han producido varias colaboraciones a nivel sub-IBC, por ejemplo, para compartir experiencias y buenas prácticas, como cuando Argentina, Bolivia y Paraguay se unieron en torno a la cuestión del agua, lo que dio lugar a un mayor conocimiento de las mejores rutas de acceso que se incorporaron en cada país. De manera similar, una colaboración entre Honduras y Nicaragua dio lugar a la creación de un enfoque para hacer más visible la experiencia de las mujeres, en estrecha colaboración con la **ENI de Nicaragua**. Estos espacios permiten a los miembros y a los individuos formar vínculos, aumentar sus redes e impulsar el capital social. Inevitablemente, como resultado de la pandemia de la COVID-19, muchos espacios tuvieron que funcionar en línea, pero positivamente eso también ha incrementado la capacidad de las comunidades rurales para acceder a Internet y conectarse con mujeres de todo el mundo que comparten los mismos temas.

Varias de las plataformas piden a la ILC que facilite mejor los vínculos entre las ENI y las IBC, y consideran que éste es uno de los principales valores añadidos potenciales que la ILC puede aportar a su funcionalidad. Uno de los entrevistados que dirigió el trabajo planteó la cuestión de que si una plataforma (ya sea una ENI o una IBC) no puede recaudar fondos de forma independiente de la ILC, ¿debería interpretarse como una señal de que la plataforma no es necesaria y concluir? En términos más generales, el entrevistado afirmó que es necesario que haya criterios más claros para la existencia de una plataforma.

Además, a partir de los exámenes exhaustivos de las plataformas, se ha puesto de manifiesto que no todos los miembros participan por igual, lo que hace más difícil que los mecanismos de ejecución logren sus objetivos. En particular, está claro que no todos los miembros de las plataformas ENI e IBC son igualmente activos. Quizás esto no sorprenda, pero es motivo de preocupación para muchos. También parece ser una cuestión relevante para cada plataforma, en diversos grados. Incluso la **ENI de Moldova**, que logra un alto nivel de participación de los miembros admite que no puede garantizar que todos sus miembros participen por igual. En **Kirguistán**, el Consejo de Coordinación asegura la participación de los

Parte 2: Mecanismos de ejecución

miembros, que se ve facilitada por el memorando de cooperación mutuamente acordado en el que se detallan los principios de colaboración para los miembros. A las plataformas con procesos de participación codificados les fue mejor en lo que a la participación de los miembros se refiere.

SOSTENIBILIDAD DE LAS PLATAFORMAS ENI E IBC

A pesar de la eficacia de las plataformas ENI e IBC que se ha descrito anteriormente, muchos miembros individuales y plataformas de múltiples partes interesadas están muy preocupados por su sostenibilidad financiera. Lo cual puede socavar la eficacia a largo plazo. Las entrevistas iniciales muestran que en la ILC se ha reconocido ampliamente que ya no puede considerarse a la Coalición como un financiador y que los asociados externos son conscientes del problema que podría suponer si la ILC terminara compitiendo con los miembros por financiación. Los datos de la encuesta sugieren que, al segmentar las respuestas según se trate de un miembro financiado o no, la mayoría de los miembros no financiados participan únicamente en una IBC; mientras que la mayoría de los miembros financiados pertenecen a una ENI y/o a una IBC.

Según la labor realizada por Land Collaborative, las necesidades de financiación de las plataformas varían mucho de una a otra. A su juicio, la ILC debe ser estratégica en cuanto a dónde invertir en las plataformas de múltiples interesados y, como mínimo, ser clara y transparente en su enfoque de la financiación, de modo que las plataformas sepan en qué medida y hasta cuándo pueden confiar en la financiación de la ILC. El papel de la ILC en relación con la financiación no termina con su capacidad de meter la mano en su propio bolsillo: gran parte de la contribución que la ILC puede hacer a la financiación es aprovechar su reputación y su base de evidencias para influir en otros financiadores para que apoyen a las plataformas de múltiples partes interesadas. Al vincular de manera más eficaz la labor de las ENI y las IBC y su impacto, la ILC estará en mejores condiciones de apelar a otros donantes para obtener una financiación más directa para las plataformas de múltiples partes interesadas.

Mientras que algunas plataformas, como la **IBC de Agricultura Familiar** Mundial, dependen menos de las contribuciones de la ILC, otras plataformas, como la **IBC de la Coalición Defend the Defenders**, se apoyan en gran parte en las contribuciones en especie de los miembros, lo que limita la medida en que pueden hacer todo lo que les gustaría. De hecho, piden a la ILC una financiación a largo plazo de la plataforma para contar la certeza que necesitan para trabajar de manera más estratégica. Del mismo modo, la **ENI de Malawi** depende totalmente de la financiación de la ILC, y aunque han logrado un gran éxito, siente que su futuro será precario hasta que no logre diversificar sus flujos de ingresos. Según la **ENI de Moldova**, la ILC ha tardado en ultimar su contrato, lo que ha dificultado la obtención de fondos adicionales de otras fuentes y ha dado lugar a que la plataforma ENI tenga que cubrir por sí misma determinadas actividades. Si bien la **ENI de Moldova** comprende la necesidad de obtener fondos más allá de la ILC, considera que un apoyo más transparente y coherente por parte de la ILC en sus primeros años les habría ayudado en este sentido.

La **ENI del Perú** teme no poder atraer fuentes adicionales de ingresos más allá de la ILC ya que el Perú es visto como un país de ingresos medios. La movilización de recursos también es una preocupación clave para la **ENI de Kirguistán**, y la identifica como una de las áreas prioritarias clave en los próximos años. Han logrado obtener algunos pequeños fondos del Programa de Pequeñas Donaciones del Fondo para el Medio Ambiente Mundial, pero necesitan más perspectivas de financiación a largo plazo para ser verdaderamente sostenibles. A corto plazo, dependen de la cofinanciación de los miembros, pero piden a la ILC que desempeñe un papel de enlace y los ponga en contacto con los donantes internacionales. Es importante señalar que, si bien la financiación y la sostenibilidad es una cuestión fundamental para cada plataforma, la participación tiene más valor que el simple dinero. Como dijo un miembro de la **IBC Mujer Rural** latinoamericana: “aunque no tuviéramos acceso a los fondos, sigue siendo importante formar parte de la red, es algo único”.

Al hablar con el personal de la ILC, se vio que, aunque algunos miembros pueden ver a la Coalición como un mero financiador, ella se considera a sí misma como algo más que un apoyo financiero. Las entrevistas

Parte 2: Mecanismos de ejecución

iniciales pusieron de relieve la gama de valor añadido y apoyo que aporta a sus miembros, entre otros: datos, promoción, aprendizaje, capacidad y, en última instancia, el poder de la red. Sin embargo, también se señaló que, si bien la ILC considera que el valor de facilitar el intercambio de conocimientos a través de su red es importante, este puede haberse visto restringido por la falta de capacidad o experiencia en determinados momentos. Una distinción más clara entre las funciones y responsabilidades de la ILC y las de sus miembros, así como una descentralización y un cambio en los roles y obligaciones pueden abordar tales cuestiones. Esto se examina más a fondo en la Sección 3 - Composición y red.

CONSIDERACIONES SOBRE LAS ENI

En general, los miembros creen que sus plataformas ENI son inclusivas y transparentes en su toma de decisiones; sin embargo, las preocupaciones en torno a la sostenibilidad financiera, la distribución desigual de los beneficios y la falta de compromiso de algunos miembros de la plataforma pueden socavar los efectos positivos.

La ILC cuenta con una Comunidad de Práctica (CdP) establecida en el marco de la iniciativa Land Collaborative. Aunque es incipiente y su establecimiento es relativamente reciente, dada la importancia que podría tener en la mejora de la eficacia de las plataformas ENI, parece haber un fuerte interés en invertir el tiempo necesario para que funcione correctamente.

CONSIDERACIONES SOBRE LAS IBC

Existe la sensación de que algunos pasan por alto el valor que pueden aportar las plataformas IBC, que, si bien son menos tangibles que el cambio de políticas, son sin embargo importantes para el éxito general de la ILC. Es necesario distinguir entre las plataformas IBC de “aprendizaje” y de “promoción”, y a veces la parte más útil de las plataformas IBC es el aprendizaje y el intercambio de información, aunque para ello no siempre se requiere una plataforma completa.

En general, los miembros consideran que su plataforma IBC es inclusiva para todos los asociados y transparente en la adopción de decisiones, aunque hay menos consenso en cuanto a si la participación en las plataformas IBC ha aumentado la visibilidad de la labor de su organización. Una vez más, la sostenibilidad financiera de las plataformas IBC es motivo de gran preocupación.

INSTALACIONES

Las instalaciones han sido bastante efectivas y proporcionan una importante forma de participación de los miembros más allá de las plataformas tradicionales ENI e IBC. Los que han participado en tales actividades informan de que se han beneficiado de una mayor comprensión y conocimiento de los temas clave. Además, el hecho de reunir a diferentes miembros ha dado lugar a un intercambio positivo entre pares y ha generado visibilidad en determinados temas.

PROMOCIÓN Y COMUNICACIONES

Como actor global “la ILC se centra en los procesos políticos regionales y mundiales clave y en los actores que tienen un alto potencial para instigar un cambio sostenible en la gobernanza de la tierra”.² Por consiguiente, en esta sección se examina en qué medida la promoción regional y mundial ha dado “prioridad a las estrategias, instituciones y organismos de las mujeres, los hombres y las comunidades que dependen de la tierra para su subsistencia”.³

La ILC es considerada por sus miembros y asociados como *audaz en sus mensajes públicos sobre cuestiones relacionadas con la tierra*; sin embargo, algunas respuestas a preguntas de carácter abierto indican la necesidad de ser aún más audaz en la adopción de una postura. En las conversaciones iniciales

2 Coalición Internacional para el Acceso a la Tierra (2020). Estrategia de la Coalición Internacional para el Acceso a la Tierra 2016- 21. Mandato de la Evaluación del Impacto, p.2.

3 *Ibid.*

Parte 2: Mecanismos de ejecución

con el Comité del Consejo se tuvo la sensación de que se necesitan posiciones más firmes y audaces sobre cuestiones clave para evitar que se la considere indecisa o débil. También se dieron ejemplos en los que el mensaje era correcto, pero el momento no era el adecuado, y los retrasos en la participación en los debates actuales no contribuyeron mucho a mejorar la imagen de la ILC. Algunos miembros del Consejo sugirieron que esto era en parte una desventaja de una composición grande y diversa, que significaba que era difícil establecer rápidamente posiciones claras sobre ciertas cuestiones, especialmente teniendo en cuenta la amplia gama de intereses individuales que había que salvaguardar. Los miembros también creen en general que *la ILC ha planteado la prioridad de sus cuestiones en los programas de políticas públicas pertinentes y que el contenido de su labor de promoción mundial es adecuado para influir en el cambio de políticas*.

Los miembros y socios generalmente valoran la labor de promoción y comunicación más amplia de la ILC para mantener las cuestiones relativas a la tierra en el dominio público y dar visibilidad a los problemas. En cuanto a lo que hace que la ILC sea eficaz, un asociado sugirió que era la diversidad de la red - la diversidad de los miembros, los asociados y la experiencia temática - lo que la convierte en un actor tan influyente. Continuaron diciendo que ningún otro actor a nivel mundial que se ocupa de cuestiones relacionadas con la tierra (y son numerosos los que lo hacen) había sido capaz de reunir la misma gama de ideas y personas, y esto era en gran parte lo que había contribuido al éxito de la ILC. En una línea similar, varios otros socios argumentaron que las razones del éxito de la ILC eran la elevación de las voces de los pequeños miembros a la arena global. Sugirieron que la ILC tiene mayor impacto no cuando se dedica a la defensa directa, sino más bien cuando aprovecha las voces de los miembros. Sin embargo, estuvieron de acuerdo en que la comunicación mundial puede complementar el apoyo directo de la ILC a los miembros y las plataformas. Otro asociado estuvo de acuerdo y sugirió que la ILC hiciera más por aprovechar su peso regional e internacional para apoyar a los miembros y procesos locales y que no debería rehuir "ejercer su influencia".

Uno de los mayores desafíos de la ILC en materia de comunicaciones gira en torno a la necesidad de mantener la pertinencia de las cuestiones clave, y a menudo se tiene la sensación de que el equipo de comunicaciones carece del contenido que requiere para desempeñar su trabajo. Si bien hay algunos ejemplos de buenas comunicaciones a nivel mundial -el boletín informativo y los informes recientes de los principales medios de comunicación, por ejemplo-, es necesario que se hable mucho más del impacto en la comunidad y en las "personas". También es preciso asegurar que las comunicaciones pongan más de relieve la labor de los miembros, llevando sus historias y su éxito a la audiencia mundial, que podría necesitar enfoques de comunicación más creativos y dinámicos.

Internamente también hay una falta de capacidad, y una sensación de que las comunicaciones están algo descuidadas, especialmente en relación con su importancia para la misión de la ILC. Esto implica una planificación deficiente en cuanto a la generación de contenidos, lo que dificulta la eficacia de cualquier estrategia de comunicación.

MONITOREO Y EVALUACIÓN

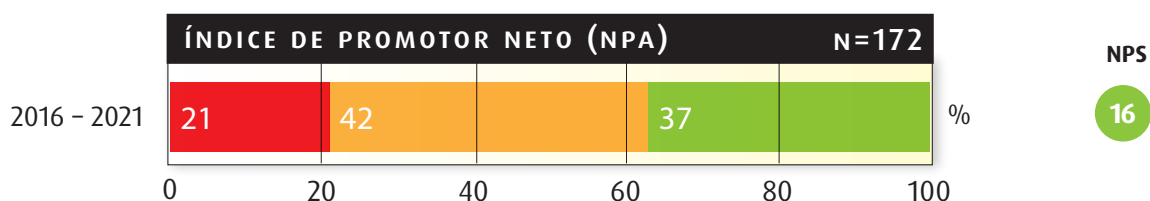
Actualmente, los esfuerzos de monitoreo y evaluación (MyE) de la ILC se consideran predominantemente como una herramienta de cumplimiento e información externa, en lugar de centrarse en el uso de estos datos para el aprendizaje interno y la mejora iterativa. Esto está estrechamente relacionado con la presión de los donantes, ya que, a menos que la ILC pueda demostrar su impacto, se teme que los donantes puedan dejar de lado a la red. Como tal, se considera que los datos de MyE se pasan a los niveles superiores de la cadena con una comprensión limitada de cómo se utilizan, y los miembros a veces tienen dificultades en entender lo que se les pide y con qué propósito. Esto contribuye a la sensación de que el MyE es una necesidad de cumplimiento de arriba hacia abajo, lo cual no tiene por qué ser así. Al mismo tiempo, existe una desconexión parcial entre lo que se está midiendo y lo que la ILC pretende lograr, lo cual hace más difícil para la ILC y sus miembros generar resultados o historias centradas en las personas.

Parte 2: Mecanismos de ejecución

EL PROGRESO DESDE EL EXAMEN DE MITAD DE PERÍODO Y EL NUEVO MODELO OPERATIVO DE LA ILC

Los miembros consideran que la ILC ha mejorado la forma en que planifica y prioriza su labor al fomentar estrategias plurianuales en lugar de proyectos individuales. Sin embargo, ha habido menos mejoras en cuanto al apoyo a las asociaciones dirigidas por los miembros para tener estrategias centradas y una buena visibilidad.

La ILC apoya estrategias plurianuales y no proyectos individuales



La ILC apoya las asociaciones dirigidas por sus miembros para que tengan estrategias centradas y una buena visibilidad

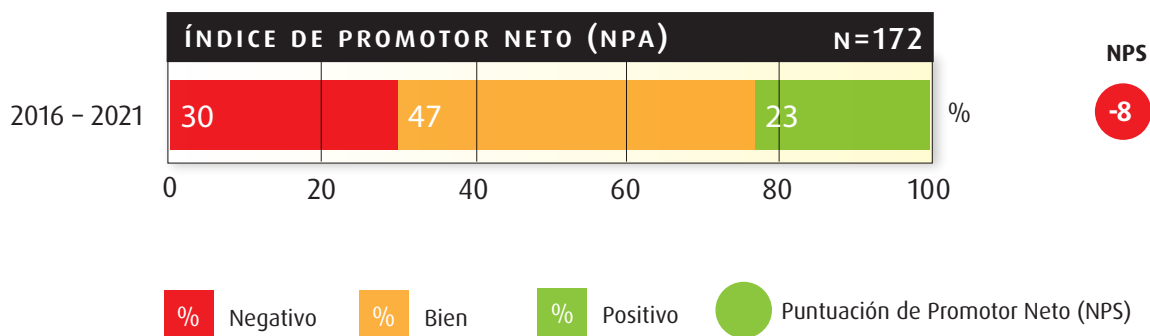


Figura 7: Planificación y priorización del trabajo de la ILC

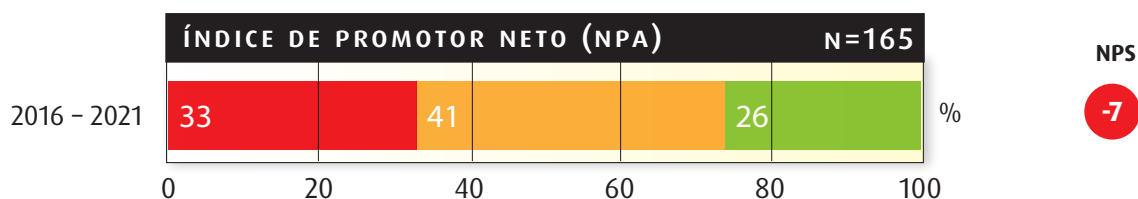
Sin embargo, el Nuevo Modelo Operativo ha provocado retrasos en la financiación y ha dificultado la planificación de las plataformas, lo que puede socavar su impacto. Por ejemplo, en el caso de la **ENI de Moldova**, el cambio de los requisitos de cofinanciación en 2019 significó que tuvieron que modificar y adaptar su estrategia, lo que afectó aún más a su capacidad de llevar a cabo las actividades acordadas. Según se informa, la **ENI del Perú** también tuvo dificultades con el cambio del modelo operativo y, en consecuencia, durante gran parte de 2019, estuvo funcionando sin un presupuesto directo y solo logró continuar con las actividades gracias a las contribuciones de los miembros, incluidos los costos del facilitador y el comunicador de la ENI. Además, existe la sensación de que demasiados fondos se concentran en un grupo básico de miembros (a menudo más grandes).

Los miembros creen firmemente que la ILC promueve el papel de la mujer en su gobernanza y sus eventos, pero están divididos en cuanto al espacio que se da a las organizaciones de carácter asociativo para asumir funciones de liderazgo en la red.

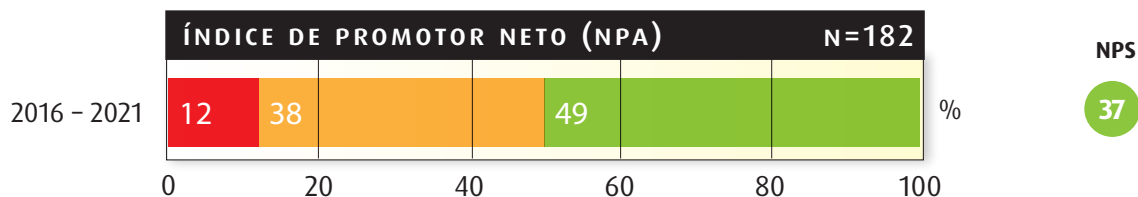
Los miembros también están divididos en cuanto a la mejora percibida de la ILC en lo que respecta a la aplicación de un procedimiento claro y sencillo/directo para ayudar a los miembros a llevar a cabo su labor y a tener un proceso claro de presentación de resultados.

Parte 2: Mecanismos de ejecución

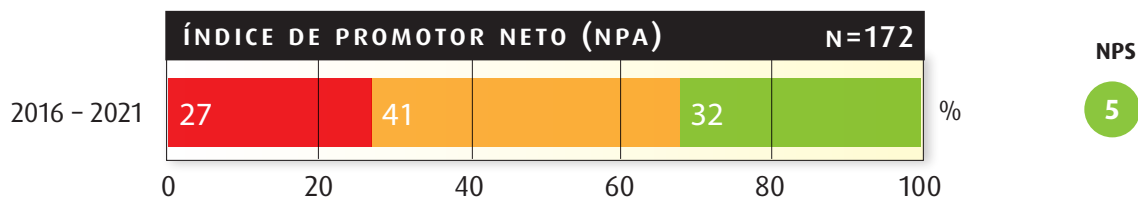
Apoyo financiero: La ILC ayuda a las asociaciones dirigidas por sus miembros a recaudar recursos más allá de la financiación de la red



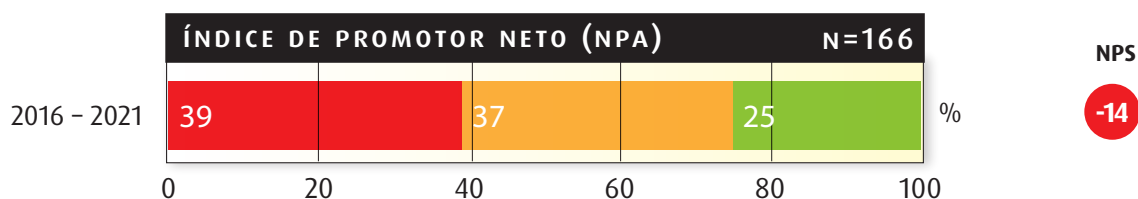
Apoyo técnico: La ILC promueve activamente la participación de la mujer en su gobernanza y en sus eventos



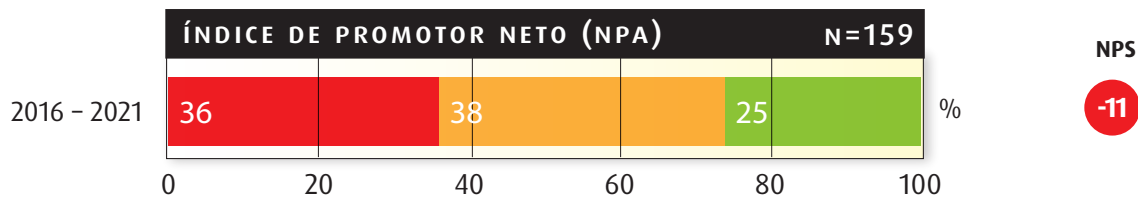
Apoyo técnico: La ILC da espacio a las organizaciones de carácter asociativo para que desempeñen un papel importante en su trabajo.



Apoyo técnico: La ILC apoya a las organizaciones miembros para construir una nueva generación de líderes



Equipo de apoyo de la ILC: El Equipo Global de la ILC proporciona un apoyo más directo a las asociaciones dirigidas por los miembros



% Negativo
 % Bien
 % Positivo
 ● Puntuación de Promotor Neto (NPS)

Figura 8: Cómo se apoya el trabajo de la ILC?

Parte 2: Mecanismos de ejecución



RECOMENDACIÓN 4 - APRENDIZAJE Y COLABORACIÓN EN LA PLATAFORMA (DESEABLE)

Es necesario apoyar más el aprendizaje y el intercambio entre plataformas. Si bien técnicamente existe una comunidad de práctica ENI (Land Collaborative), es preciso priorizarla e integrarla. Dicha CdP permitiría un mayor intercambio entre las plataformas ENI que, a su vez, identificarían y compartirían las buenas prácticas entre los miembros. También ayudaría a fomentar una mayor coordinación regional entre las plataformas ENI y alentaría una mejor colaboración con las plataformas de IBC, que actualmente tienden a funcionar por separado.



RECOMENDACIÓN 5 - ESTRUCTURA Y GOBERNANZA DE LA PLATAFORMA (IMPORTANTE)

Es preciso que haya una mejor justificación a nivel local para decidir cuándo y dónde crear una plataforma, y ésta debe incluir fuentes de financiación sostenibles, la capacidad de los miembros y las necesidades expresadas en el plano local, entre otras. A este respecto, si bien algunas plataformas IBC fomentan la promoción y el cambio de políticas, muchas no lo hacen, y son numerosas las que podrían aportar el mismo valor de aprendizaje sin necesidad de invertir en estructuras de gobernanza. La ILC también debería incorporar modelos de participación en las ENI e IBC que codifiquen el comportamiento que se espera de los miembros de la plataforma, el organismo principal y la ILC.



RECOMENDACIÓN 6 - ESTRATEGIA Y HOJA DE RUTA DE COMUNICACIONES (IMPORTANTE)

La ILC necesita un plan de comunicaciones más detallado y coherente que se acuerde en toda la red y que esté bien difundido a todos. La estrategia debería establecer más vínculos entre la labor de comunicación de la secretaría de la ILC y las plataformas regionales y los miembros de la red. Debe ir acompañada de una hoja de ruta más detallada para su aplicación, que asegure la adhesión a la estrategia y la existencia de una capacidad suficiente.



RECOMENDACIÓN 7 - FORTALECIMIENTO DE LA CAPACIDAD DE COMUNICACIÓN (DESEABLE)

La ILC debe apoyar más a los miembros en sus esfuerzos de comunicación. Las buenas comunicaciones no se producen por accidente y muchos miembros y plataformas se beneficiarían de este tipo de apoyo. Esto se vincula con el énfasis más amplio que se hace en el fortalecimiento de la capacidad entre los miembros.



RECOMENDACIÓN 8 - AJUSTAR EL MARCO DE MYE (IMPORTANTE)

La ILC debería apoyar a los miembros para que reúnan más información a nivel comunitario y la agreguen en los planos regional y mundial. La ILC también debería reunir más datos cualitativos sobre la forma en que presta apoyo a los miembros, por ejemplo, mediante encuestas de retroinformación sencillas pero coherentes después de una capacitación o en momentos clave de interacción con la ILC, lo cual le permitiría ajustar la forma en que trabaja con los miembros y les presta apoyo. La ILC debería permitir una adaptación más regional y contextual de los indicadores de MyE, ya que esto contrarrestaría la sensación de que el proceso viene dictado de arriba hacia abajo y significaría que el marco de MyE sirve como un menú del que los miembros pueden elegir o incluso adaptar.

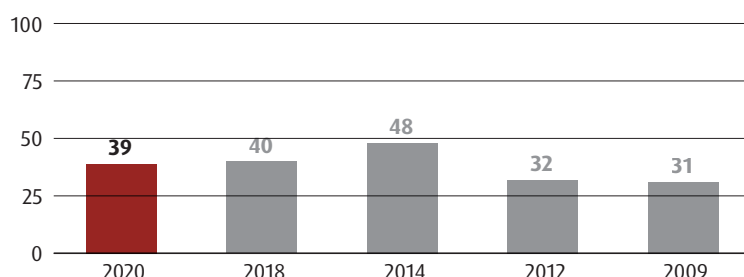
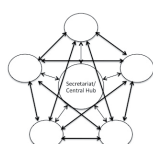
Parte 3: Composición y red

RED

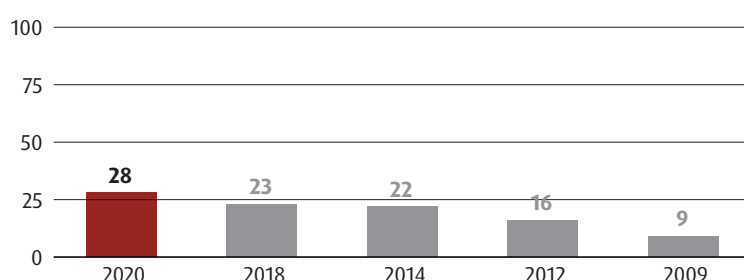
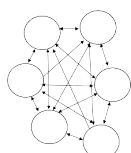
La mayoría de los miembros consideran que la ILC es una red con un centro claro, pero con interacciones que pueden o no pasar por este. Hace 10 años, los encuestados consideraban que la ILC era una red mucho más centralizada, lo que indica que la estructura ha evolucionado en el último decenio. Dicho esto, existe la sensación de que se podría hacer más por la descentralización, que también está estrechamente vinculada a una redistribución de las funciones y responsabilidades en toda la red, incluidos mayores esfuerzos de regionalización. Como parte de ello, los miembros quieren que la ILC los escuche más, lo que para algunos incluye trasladar más decisiones a un nivel regional y lejos de Roma.

Una red en constante crecimiento que ha hecho que tanto los miembros como los socios perciban que la atención se centra en la cantidad y no en la calidad de sus integrantes. Por lo tanto, muchos miembros están ansiosos por aumentar el tamaño de la red. Si bien la diversidad es una fortaleza, al aumentarla se corre el riesgo de diluir la imagen y el propósito de la ILC. Aunque en la estrategia de membresía se señala que el crecimiento es secundario a la funcionalidad de la red, los miembros siguen preocupados por el impulso de expansión que se percibe.

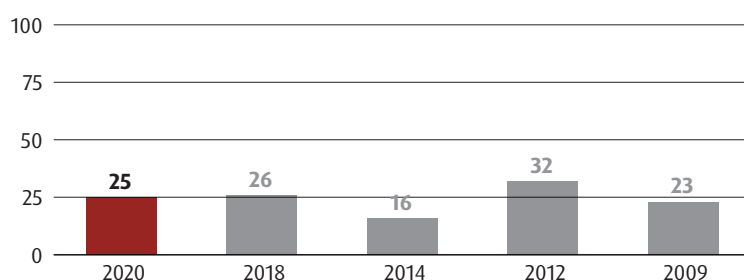
UNA RED CON UN CENTRO CLARO, PERO CON INTERACCIONES QUE PUEDEN O NO PASAR POR



UNA RED DESCENTRALIZADA: MODELO MULTICÉNTRICO



UNA RED CON UN NÚCLEO INTERNO DENSO Y UNOS VÍNCULOS MÁS LAXOS CON LOS MIEMBROS PERIFÉRICOS: MODELO NÚCLEO-PERIFERIA



UNA RED CENTRALIZADA: CENTRO Y MODELO RADIAL

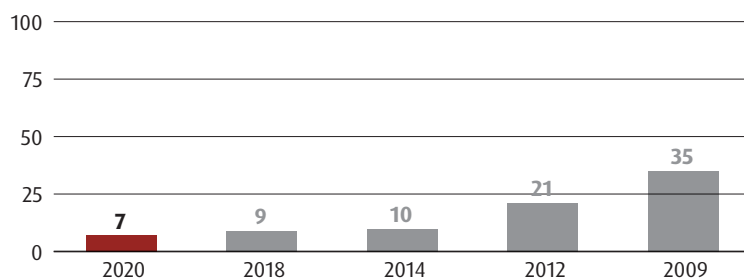
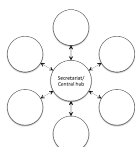


Figura 9: Percepción de los miembros del actual modelo de trabajo en red de la ILC

Parte 3: Composición y red

INTERACCIONES

Los miembros informan de que hay una abundancia de habilidades en toda la red, sin embargo, éstas no se están utilizando o aprovechando al máximo de su potencial. Si bien los miembros consideran que la ILC ha tenido éxito en la facilitación de asociaciones dentro de la red, también han indicado un gran interés en profundizar estas interacciones, con un fuerte enfoque en el aprendizaje y el intercambio de conocimientos.

Aunque la ILC está menos centralizada que en el pasado, todavía queda mucho por hacer, y tanto los miembros como los asociados desearían que la red siguiera por el camino de estar más dirigida por los miembros. Esto implica alejar ciertas decisiones de Roma y trasladarlas a los componentes regionales.

Según los miembros, las relaciones más valiosas que tienen gracias a la participación en la red han sido con las organizaciones no gubernamentales y las organizaciones de base o de carácter asociativo. Actualmente los miembros perciben poco valor de sus conexiones con los financiadores y el sector privado. A los miembros les gustaría establecer más conexiones con los financiadores, pero actualmente no ven a la ILC como un camino para llegar al sector privado. En general, algunos miembros están preocupados por la participación del sector privado en la ILC, aunque se reconoce colectivamente que la red tal vez necesite interactuar más con este sector para alcanzar sus objetivos. La ILC tendrá que ser muy cautelosa en cuanto a la forma en que se propone colaborar con el sector privado y cómo comunicará esas relaciones a sus miembros.

ISTEMAS DE GOBERNANZA

Muchos miembros del Consejo están sobrecargados por su participación en el Consejo y, como resultado, no están tan involucrados como podrían o idealmente deberían estar. Además, el Consejo se centra a menudo en cuestiones de cumplimiento, lo que deja muy poco tiempo para el contenido de lo que hace la ILC y, como resultado, los miembros del Consejo no siempre están tomando la iniciativa en cuestiones estratégicas importantes en las que su aportación y orientación serían de gran ayuda. A menudo, muchas de las organizaciones en las que la ILC pretende centrarse (organizaciones de carácter asociativo más pequeñas y organizaciones de base) también están infrarrepresentadas en el Consejo.

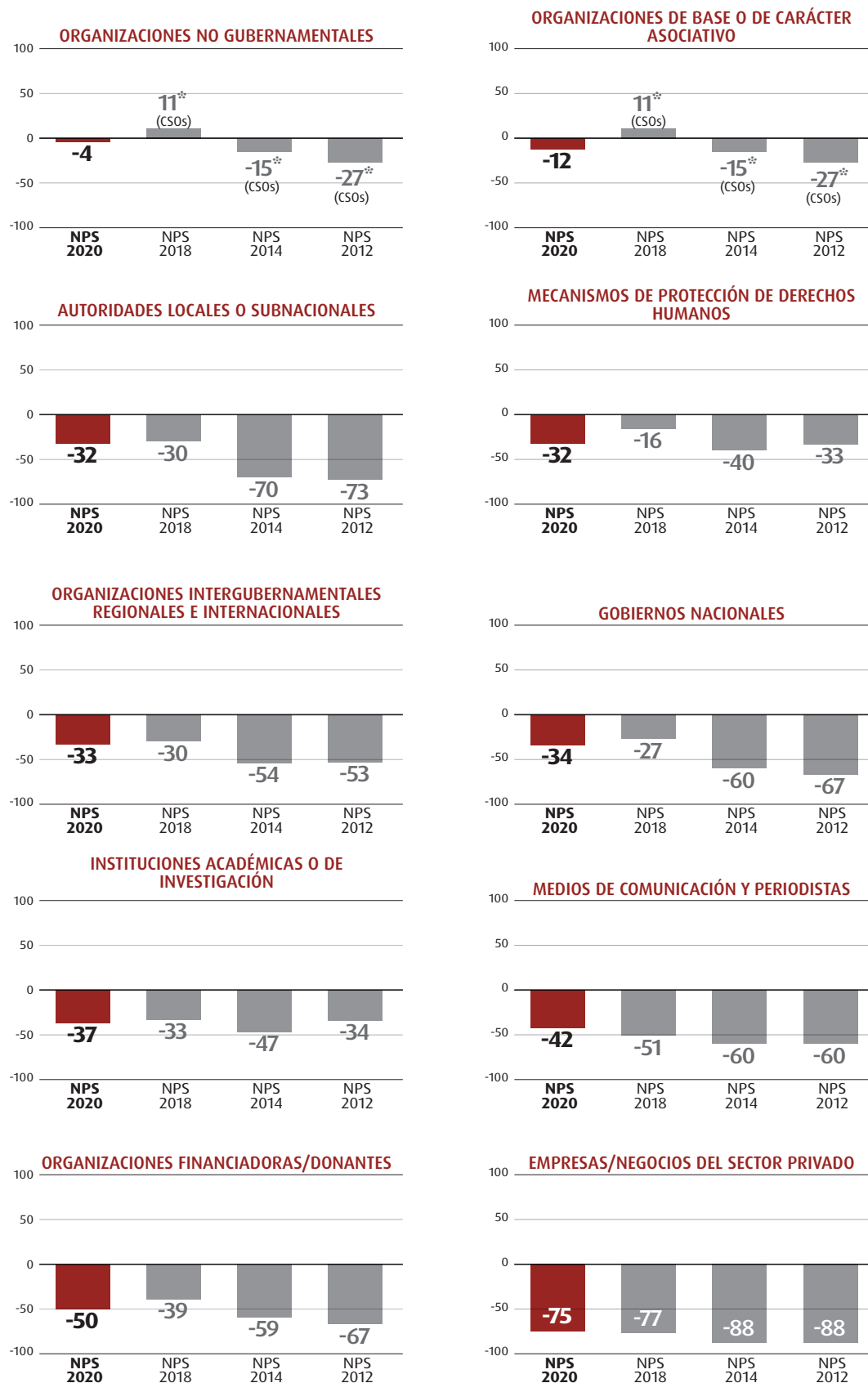
Desde el punto de vista de la gobernanza, los Comités Regionales pueden estar desvinculados del Consejo principal y, por lo tanto, no son tan receptivos o activos como deberían. Es evidente que los Comités Regionales tienen que participar más y ser más activos, asumiendo una mayor función decisoria, sin diluir necesariamente los componentes mundiales de la red. Una de las ventajas de contar con Comités Regionales más fuertes sería una mayor adaptación regional de las prioridades y la contextualización regional de la nueva estrategia.

REPUTACIÓN

Se considera que la ILC goza de una reputación global muy positiva. A pesar de que el sector de la tierra es un espacio bastante concurrido, no hay “ninguna otra entidad como la ILC”. Es la diversidad de miembros, de socios y de experiencia lo que hace que la ILC sea un actor tan influyente y de allí su reputación a nivel mundial. Dada la conexión entre los miembros y la reputación, existe una necesidad permanente de servir a los miembros y elevar sus voces para mantener su imagen externa.

Se considera que la ILC está bien dirigida y es experta tanto en datos como en cuestiones relacionadas con la tierra, y la calidad de los resultados que produce se califica como elevada, precisa y centrada en los detalles, lo que alimenta a su buena reputación. El alcance de la reputación de la ILC se hace evidente por el número de eventos y foros a los que se le invitó a participar. También es manifiesto que la ILC es bien considerada por los diferentes actores, lo cual es una buena indicación de su reputación en múltiples niveles -tanto los gobiernos como las OSC respetan y confían en la ILC, lo que le otorga una posición única en el sector.

Parte 3: Composición y red



*Prior to 2020, there was not separate category for 'Non-governmental organisations' and 'grassroots or constituency-based organisations.' Instead, the option at the time was only for 'Civil society organisations (CSOs)'

Figure 10: Relaciones más valiosas de la red según los miembros

Parte 3: Composición y red



RECOMENDACIÓN 9 - TAMAÑO (DESEABLE)

La ILC debe proceder con cautela. La expansión de la membresía no es un “no rotundo” per se, pero hay claros riesgos si se prioriza (o se considera que se prioriza) por encima de la mejora de la funcionalidad de la red. Por consiguiente, la expansión debe ser un proceso cuidadosamente planificado, con planes de mitigación para evitar problemas de equidad, calidad de las interacciones e implicaciones negativas en la estrategia.



RECOMENDACIÓN 10 - DESCENTRALIZACIÓN (IMPORTANTE)

La ILC ha avanzado mucho hacia la descentralización en los últimos años. Dicho esto, se podría hacer más, y los miembros quieren que así sea. Además, los asociados externos consideran que parte de la sólida reputación y el sentido de legitimidad de la ILC se derivan de sus estructuras de gobernanza regional y de la participación de los miembros en la adopción de decisiones. Por consiguiente, la ILC debería continuar su camino hacia una mayor descentralización.



RECOMENDACIÓN 11 - SECTOR PRIVADO (DESEABLE)

No se recomienda que la ILC cambie y permita que el sector privado se convierta en miembro, pero debería considerarse la elaboración de una estrategia de colaboración del sector privado. Es posible que la cuestión de la colaboración de la ILC en el sector privado sea un punto de debate permanente, y es poco probable que haya acuerdo en toda la red sobre la mejor manera de proceder a corto plazo.



RECOMENDACIÓN 12 - GOBERNANZA (DESEABLE)

Evidentemente, es necesario reexaminar las estructuras de gobernanza de dos maneras: 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 de forma colectiva. Para ello, la ILC debería encargar un examen abierto e inclusivo de las estructuras de gobernanza con miras a determinar la mejor manera de avanzar.



RECOMENDACIÓN 13 - GRUPO DE TRABAJO EXTERNO (DESEABLE)

Los socios externos entrevistados para esta evaluación proporcionaron mucha información útil sobre el funcionamiento de la ILC. También tienen en alta estima a la ILC, muestran mucha buena voluntad hacia la red y ponen de manifiesto la disponibilidad de capital social entre la red externa de la ILC. La ILC podría aprovechar esto mediante un simple grupo de trabajo; un pequeño grupo de expertos y asociados externos pertinentes con los que verificar periódicamente las cuestiones clave relacionadas con la estrategia, las comunicaciones y la funcionalidad de la red.

ANEXO 1 – EXPLICACIÓN METODOLÓGICA

El enfoque de Keystone para la Evaluación del Impacto se dividió en cuatro fases: 1) *preparación y diseño*, 2) *recopilación de datos*, 3) *análisis* y 4) *presentación de informes*. La fase de *preparación y diseño* comenzó con un examen preliminar, acompañado de entrevistas a informantes clave para fundamentar el diseño de la Evaluación del Impacto. La fase de *recopilación de datos* consistió en dos encuestas en línea (una a los miembros y otra a los asociados), así como en entrevistas adicionales con informantes clave. Utilizando los datos de estas encuestas, Keystone terminó con una ronda de análisis cualitativo y un examen profundo en una selección de las plataformas de la ILC (ENE, IBC e instalaciones). Keystone procedió entonces a *analizar* los datos recopilados y agrupó los principales hallazgos y recomendaciones en un informe.

En total, se examinaron más de 100 documentos, se recibieron 168 y 21 respuestas a la encuesta entre miembros y asociados, respectivamente, se realizaron 30 entrevistas con informantes clave y se llevaron a cabo 12 presentaciones en grupos de discusión o mesas redondas. La evaluación abarcó un período de ocho meses, de mayo a diciembre de 2020, y se llevó a cabo de forma totalmente remota debido a la pandemia de la COVID-19.

INTERPRETAR LOS DATOS DE LA ENCUESTA

Keystone utiliza una técnica de análisis de datos de retroalimentación cada vez más común en la industria de la satisfacción del cliente, conocida como Net Promoter Analysis (NPA - índice de promotor neto), para distinguir entre tres perfiles de constituyentes. Los tres perfiles de los constituyentes son los siguientes:

- Los “**promotores**” son constituyentes que califican a la ILC con un 9 o 10 en la escala de 0 a 10 puntos utilizada en el estudio, que se consideran “*positivos*”. Estos son los defensores de la ILC. Es muy probable que sean participantes incondicionales en las actividades y que recomienden constantemente la ILC a sus amigos y/o colegas.
- Los “**pasivos**” son aquellos que dan puntuaciones de 7 y 8, que consideran que están “*bien*”. No tienen grandes preocupaciones, pero no son particularmente entusiastas o leales a la ILC. Con el estímulo adecuado, bien podrían convertirse en promotores.
- Aquellos que dan calificaciones de 0 a 6 se clasifican “**detractores**” o “*negativos*”. Tienen percepciones bastante negativas de la ILC.

El NPA utiliza una escala de Likert que va de 0 a 10 y permite a las organizaciones rastrear su “puntuación de promotor neto” (comúnmente conocida como “puntuación NP” o “NPS”). Para obtener una puntuación NP, se resta el porcentaje de respuestas negativas del porcentaje de respuestas positivas. Esto permite una clara comparación entre los dos polos opuestos: los encuestados que dan puntuaciones positivas y los que dan puntuaciones negativas. No es raro tener puntuaciones NP negativas. Sin embargo, las organizaciones más exitosas generalmente registran puntuaciones NP altas.

Respuesta de la dirección de la ILC a la evaluación independiente de la estrategia de 2016-21

ANTECEDENTES

El Consejo encargó la Evaluación de Impacto de la estrategia 2016-21 como un análisis documental, con un fuerte enfoque en informar la próxima estrategia de la ILC (2022-2030). Los términos de referencia abarcaban tres dimensiones interconectadas del trabajo de la ILC:

- 1 Impacto:** la diferencia que ha hecho la ILC, definida por los niveles de impacto de la estrategia de la ILC (política/práctica y fortalecimiento de la capacidad de la red).
- 2 Mecanismos de entrega:** Los mecanismos para alcanzar el impacto (ENI, CBI, Instalaciones e incidencia global y regional, y estructuras de apoyo).
- 3 Red:** La reputación e imagen de la ILC tal y como la utilizan sus miembros y la perciben los demás.

El proyecto de informe presentado al Consejo contiene sus conclusiones, acompañadas de 13 recomendaciones. Este documento resume la respuesta de la dirección de ILC One Team (Secretaría y UCR) a los hallazgos, y propone a grandes rasgos cómo llevar las recomendaciones al trabajo y la organización de ILC, en particular con respecto a la próxima estrategia.

CONTEXTO

La estrategia 2016-2021 ha sido la más larga de la historia de la ILC. Como se señala en el informe, se lanzó durante un momento muy positivo para el reconocimiento de la importancia de la tierra. Los ODS y las VGGT ofrecieron marcos globales históricos para la acción, en parte logrados gracias a los esfuerzos de los miembros de la ILC. La ILC aprovechó esta oportunidad para demostrar cómo las alianzas estratégicas e inclusivas podrían lograr una "gobernanza de la tierra centrada en las personas". El informe destaca los claros avances logrados a lo largo de la estrategia.

La ILC llega al final de este período de estrategia enfrentándose al brote de COVID19 y a sus múltiples impactos en el mundo en el que trabajamos. Esto conlleva un nivel de incertidumbre sin precedentes. También subraya como nunca antes la importancia crítica de asegurar los derechos a la tierra para lograr economías y sociedades resilientes, sostenibles e inclusivas. Las recomendaciones de este informe son fundamentales para que la ILC esté mejor equipada para lo que se avecina.

EVALUACIÓN GENERAL DEL INFORME

Keystone entregó un informe sustancial. El hecho de que se haya basado totalmente en la documentación, sin visitas ni interacciones cara a cara con los miembros, significa que se ha basado más en datos secundarios y percepciones que en pruebas primarias. No obstante, creemos que el informe responde lo mejor posible a los términos de referencia; sus conclusiones son justas y perspicaces, y ofrece indicaciones útiles para la nueva estrategia de una manera que respeta la autonomía de la gobernanza de la ILC y la dinámica de la red de la misma.

Apreciamos la riqueza que emerge en el informe en cuanto a las percepciones de todos los miembros de la ILC (la amplia encuesta y su sofisticado análisis abarcaron dos tercios de los miembros, así como los socios). Estas perspectivas se complementan bien con una revisión de escritorio de más de 100 documentos institucionales e informes de los miembros, 30 entrevistas a informantes clave y una profundización en 10 ENI, CBI, instalaciones e iniciativas de incidencia global de la ILC.

Anexo 1

También consideramos importante que los consultores se comprometieran con los miembros sobre sus conclusiones emergentes antes de finalizar su informe. Los resultados de la encuesta se debatieron con todas las asambleas regionales, los grupos de trabajo del Consejo y el propio Consejo.

Los resultados positivos de la evaluación son muy significativos para el trabajo del CIT. En particular, observamos que

- 1 En general, **la estrategia ha logrado en gran medida su objetivo**. Se ganó la confianza de los miembros y los donantes (movilizando casi 100 millones de dólares, casi la mitad de los cuales fueron apalancados por las plataformas), con un impacto significativo en la gobernanza de la tierra centrada en las personas, superando sus objetivos de nivel de impacto.
- 2 La **estrategia ha funcionado bien para la ILC**. Como tal, las recomendaciones identifican formas en las que el enfoque y el impacto de la ILC podrían afinarse, sin sugerir cambios significativos en la dirección de la ILC o en su forma de trabajar (aunque, por supuesto, permitiendo la adaptación necesaria a nuevos contextos).
- 3 La **red de la ILC ha aportado un valor real a los miembros**. Los diez compromisos de la ILC reflejan bien el trabajo de los miembros, y las funciones de conexión, movilización e influencia de la ILC han creado oportunidades a nivel global, regional y nacional. Los miembros han identificado el aprendizaje como una oportunidad potencial de la red que aún debería desarrollarse más.
- 4 La ILC goza de una **sólida reputación** más allá de la red, lo que abre el camino para que la próxima estrategia tenga una mayor proyección hacia el exterior en términos de asociaciones.
- 5 Una parte importante de los miembros y socios de la ILC están de acuerdo en que la ILC ha cambiado la forma en que se discuten y se abordan **cuestiones de género** por parte de los ejecutores de políticas en relación con la tierra.
- 6 La ILC se ha convertido **más plenamente en una institución multi-localizada** con asociaciones globales, regionales, nacionales y temáticas y una estructura de apoyo multi-localizada, con una gobernanza consolidada, mecanismos de entrega e impacto.

Consideramos que las 13 recomendaciones son válidas. Se incorporarán al trabajo y la planificación en curso de la ILC a medida que avancemos hacia el desarrollo de la próxima estrategia en 2022, teniendo en cuenta el nivel de urgencia indicado por los consultores. A continuación proponemos ocho acciones clave, según los tres ejes principales de la evaluación: **impacto, mecanismos de entrega y red**

1. IMPACTO

Las recomendaciones relacionadas con el impacto se refieren al nuevo objetivo estratégico de la ILC (y a los sistemas de seguimiento y evaluación y de gestión de datos capaces de medirlo), así como a un enfoque claro para la asignación de fondos en la red (**recomendaciones 2,3,8**).

1.1 Se consultará a los miembros sobre cómo enmarcar el impacto del PCLG (Gobernanza de la tierra centrada en las personas) ("Igualdad" y/o otros retos globales) sin comprometer el PCLG como objetivo común que une a los miembros. Se actualizará (y simplificará) el sistema de seguimiento y evaluación para ayudar a los miembros a recopilar estos datos, posiblemente a través de Landex.

1.2 Las plataformas dirigidas por sus miembros serán cada vez más sostenibles y autónomas desde el punto de vista financiero. La diversificación de los donantes y los mecanismos de financiación y los fondos apalancados se convertirán en una proporción aún mayor del presupuesto general del trabajo de la ILC. La financiación básica restringida de la ILC se asignará cada vez más estratégicamente para posicionar las plataformas exitosas para el impacto. La sostenibilidad financiera de las plataformas e instalaciones dirigidas por los miembros de la ILC se

Anexo 1

convertirá en una función de apoyo clave de One Team. El modelo de financiación general de la ILC se ajustará para adaptarse mejor a las tendencias de los donantes.

1.3 Las organizaciones de base (CBOs) se situarán más plenamente en el centro de la ILC, con un enfoque en el "cambio de poder" hacia las "organizaciones populares" (pastores, mujeres, jóvenes, agricultores, indígenas, habitantes de los bosques, etc.). Bajo la dirección del grupo de trabajo de OBC del Consejo de la ILC, esto abarcará la gobernanza, las operaciones y la creación de capacidades.

2. MECANISMOS DE EJECUCIÓN

Las recomendaciones sobre los mecanismos de ejecución se refieren a la colaboración entre plataformas (incluida la participación del sector privado) y su gobernanza, el papel clave del desarrollo de capacidades y el importante papel de las comunicaciones para los objetivos de la ILC (**Recomendaciones 1, 4, 5, 6, 7, 11**).

2.1 Potenciar el papel de LandCollaborative como mecanismo de enlace entre plataformas.

LandCollaborative se fortalecerá como una comunidad de práctica para construir el poder transformador de las plataformas de múltiples partes interesadas sobre la tierra. Facilitará la colaboración y el aprendizaje entre las plataformas, incluyendo las buenas prácticas en la gobernanza de las plataformas, y la participación del sector privado. Adoptará más plenamente las plataformas CBI y continuará añadiendo socios más allá de la red de la ILC.

2.2 El desarrollo de la capacidad de múltiples partes interesadas será un pilar clave de la próxima estrategia. El enorme potencial de aprendizaje y desarrollo de capacidades de la red se desarrollará y estructurará aún más, aprovechando las oportunidades de aprendizaje entre pares de los diferentes tipos de miembros. Se abordarán todas las áreas de trabajo de la ILC, tanto el fortalecimiento institucional como un enfoque orientado a la búsqueda de soluciones para la gobernanza de la tierra centrada en las personas. La justicia de género seguirá siendo un punto fuerte, con una mayor inclusión de los jóvenes y de las organizaciones basadas en las circunscripciones.

2.3 Utilizar las comunicaciones de manera más poderosa en la ejecución de la estrategia de la ILC. La nueva estrategia estará respaldada por una única estrategia de comunicación interregional, acompañada de una mayor capacidad de apoyo en One Team. Esto se centrará, en particular, en equipar a las plataformas dirigidas por los miembros para que utilicen las comunicaciones de forma más estratégica y se nutran de la reputación colectiva de la ILC.

3. RED

Las recomendaciones sobre la red se refieren a la regionalización de la ILC y su gobernanza (**Recomendaciones 9, 10, 12, 13**).

3.1 Reforzar aún más las funciones de las regiones de la ILC en la red. La capacidad de apoyo del ONE team (Equipo Único) continuará desarrollándose en las regiones. Se estudiarán medidas para aumentar la autonomía financiera de las regiones, incluido el posible registro legal de las Unidades de Coordinación Regional. Al mismo tiempo, los miembros de la Sociedad Civil Global y de las OIG de la ILC tendrán papeles más claros en las regiones en cuanto a la incidencia global y la investigación, los datos y el conocimiento, y la mejora del impacto. El Comité de Membresía definirá criterios inteligentes y muy específicos para las futuras incorporaciones de miembros con el fin de equilibrar la representación diversa, la relevancia, la eficacia, la sostenibilidad y la capacidad de gestión de la red.

3.2 Evaluar cómo las estructuras de gobernanza de la ILC pueden adaptarse a la nueva estrategia y al creciente tamaño y complejidad de la ILC. Esto puede implicar el fortalecimiento

Anexo 1

de la función de creación de coherencia del Consejo, al tiempo que se empodera a un grupo más amplio de miembros en la toma de decisiones a través de grupos de supervisión más centrados. También se estudiará la posibilidad de que los principales agentes de cambio de fuera de la red presten su experiencia y reputación a la ILC. El Oneteam facilitará este proceso con la orientación de un pequeño grupo de trabajo de miembros, y el posible apoyo de un experto independiente. Cualquier enmienda necesaria a la Carta se propondrá a la próxima Asamblea de Miembros.

Todas estas acciones comenzarán en 2021, con vistas a su plena aplicación en la próxima estrategia en 2022 (con la excepción de la próxima incorporación de miembros, que será en 2024). El ONE team informará sobre su aplicación al 38º Consejo a principios de 2022.