

Consorcio TICCA

Plan Estratégico

Junio de 2017

TABLA DE CONTENIDO

1	INTRODUCCIÓN	2
2	ANTECEDENTES	4
3	ANÁLISIS CIRCUNSTANCIAL	6
3.1	Fortalezas, Debilidades, Oportunidades y Amenazas	6
3.1.1	Fortalezas	6
3.1.2	Debilidades	7
3.1.3	Oportunidades	7
3.1.4	Amenazas y retos para los TICCA	8
3.2	Análisis de riesgos	8
4	ESTRATEGIA	10
4.1	Visión y Misión	10
4.2	Trabajar por escalas	10
4.3	Orientaciones estratégicas	11
4.3.1	Apoyar acciones locales, nacionales y trasnacionales	12
4.3.2	Influir en políticas, legislación y discursos mundiales	13
4.3.3	Construir puentes de comunicación y materiales de apoyo	16
4.4	Fortalecer al Consorcio: estrategias para el crecimiento organizacional	17
4.4.1	Estructura organizacional	17
4.4.2	Membresías y asociaciones	19
4.4.3	Recursos humanos	20
4.4.4	Financiación	22
4.4.5	Gobernanza	23
5	PLAN DE IMPLEMENTACIÓN	24
5.1	Orientaciones estratégicas	24
5.1.1	Apoyar acciones locales, nacionales y trasnacionales	24
5.1.2	Influir en políticas, legislación y discursos en el ámbito mundial	25
5.1.3	Construir puentes de comunicación y materiales de apoyo	26
5.2	Crecimiento organizacional	26
5.2.1	Estructura organizacional	26
5.2.2	Membresía y asociaciones	26
5.2.3	Recursos humanos	27
5.2.4	Financiación	27
5.2.5	Gobernanza	27

1 Introducción

El Consorcio TICCA es una organización que aglutina un movimiento mundial que promueve el cambio social para mejorar la equidad en la conservación. Trabaja con pueblos indígenas y comunidades locales para garantizar el apropiado reconocimiento y apoyo a sus propios territorios y áreas conservados. Estos territorios y áreas son llamados 'TICCA'.¹

El trabajo del Consorcio se enmarca dentro de una visión más amplia de la conservación de la biodiversidad y las funciones ecológicas, promoviendo los medios de vida sostenibles y el bienestar de los pueblos indígenas y las comunidades locales, e implementando la Declaración de Naciones Unidas sobre los Derechos de los Pueblos Indígenas —incluyendo la autodeterminación y el respeto pleno de su diversidad cultural y de sus derechos y responsabilidades individuales y colectivos.

El Consorcio fue establecido formalmente en 2010, procedente de otros movimientos, redes y colaboraciones anteriores, diseñados para redirigir las políticas y prácticas mundiales de la conservación hacia otras formas más comprensivas de los derechos comunes, responsabilidades, valores y sistemas de manejo de los pueblos indígenas y las comunidades locales. A lo largo de su historia, el Consorcio ha jugado un importante papel en el mayor reconocimiento del papel que han jugado los pueblos indígenas y las comunidades locales en la conservación a través de una gran diversidad de TICCA, y en las políticas y prácticas de la conservación en los ámbitos mundial, regional y nacional. Ha jugado un importante papel posicionando a los TICCA en la corriente principal de la conservación, particularmente dentro de escenarios claves de política tales como el Convenio sobre la Diversidad Biológica y la UICN, y generando un mayor apoyo para el reconocimiento de los derechos de los pueblos indígenas y las comunidades locales. El Consorcio ha crecido rápidamente como una red de miembros, actualmente con 109 organizaciones Miembros y 240 miembros honorarios individuales. Esta membresía incluye de manera creciente muchas organizaciones, comunidades indígenas y redes nacionales que lideran la facilitación y el apoyo a los TICCA en sus propias comunidades y países.

El presente plan estratégico² está diseñado para orientar la siguiente fase del desarrollo del

¹ El término TICCA es una abreviatura para «territorios y áreas conservados por pueblos indígenas y comunidades locales». Primero se usó como «CCA», antes del Congreso Mundial de Parques (Durban 2003), cuando se refería a áreas de conservación comunitarias». Después se amplió para referirse a «áreas de conservación comunitarias e indígenas», generando el acrónimo (en inglés) «ICCA». Este se ha conservado hasta hoy en día si bien el concepto se ha comprendido mejor y se ha hecho explícito que ICCA/TICCA no es un acrónimo sino una abreviatura. El Consorcio TICCA recomienda mantener y usar los términos locales equivalente que representan significados únicos para pueblos y comunidades únicos y usar «TICCA» solamente para la comunicación intercultural.

² El plan estratégico fue desarrollado en el curso de 2016 a través de una serie de consultas con miembros y otros socios y aliados del Consorcio, incluyendo una encuesta en línea, entrevistas selectivas, una sesión de consulta con miembros en el Congreso Mundial de la Naturaleza en Hawái, y un taller de un día realizado Simultáneo con la Asamblea General de 2016. La estrategia fue revisada después por el Comité Directivo y corregida según aportes en abril y mayo de 2017. Maliasili Initiatives, una organización miembro del Consorcio con experiencia en

Consortio hacia el final de su primera década de vida en 2020 y para escoltarlo hacia la segunda. El Consorcio se ha consolidado como una red importante e influyente valorada por su membresía diversa, y con un creciente portafolio de colaboradores y socios alrededor del mundo. Ha logrado algunas de las tareas que se había propuesto en un principio, incluso cuando las amenazas que enfrentan los sistemas y valores locales e indígenas de conservación se intensifican en todo el planeta. El plan estratégico centra el trabajo del Consorcio alrededor de prioridades claves tales como su papel fundamental como adalid del papel de los TICCA en los procesos de políticas de la conservación mundial, y en aumentar su capacidad para apoyar redes TICCA nacionales más dinámicas. Para poder fomentar el crecimiento de la red mundial como la que el Consorcio anhela, el plan también se centra en prioridades organizacionales claves relacionadas con las comunicaciones, los recursos humanos, el crecimiento de la financiación, la membresía y su estructura organizacional. La aspiración del plan es brindar un sentido claro de la dirección y cartografiar las prioridades organizacionales claves que pudieran ayudarle al Consorcio a seguir evolucionando en respuesta a las necesidades de sus Miembros, enfrentar nuevos y crecientes retos alrededor del mundo y capitalizar las oportunidades que él mismo ha propiciado.

Definición de los 'TICCA'

El Consorcio ha usado tres características para «identificar» estas áreas:

- ***Un pueblo indígena o comunidad local tiene una relación estrecha y profunda con un sitio (territorio, área, hábitat de una especie)*** —una relación integrada con la cultura local, el sentido de identidad o la dependencia para la supervivencia y el bienestar.
- ***El pueblo o la comunidad ha gobernado el sitio de hecho o legalmente.*** En otras palabras, ha tenido la capacidad a lo largo del tiempo de desarrollar y hacer cumplir las decisiones de gestión.
- **Las decisiones y esfuerzos de gestión** del pueblo o la comunidad **han sido positivos para la conservación** de los hábitats, especies, diversidad genética, funciones ecológicas y valores culturales asociados (independientemente del objetivo consciente de gestión).

2 Antecedentes

El Consorcio TICCA surgió de la estrecha colaboración de individuos y organizaciones con un pensamiento común que comenzaron a trabajar juntos a principios de 1990 a través de una serie de redes de voluntarios de la UICN que se volvió el principal motor de trabajo sobre los TICCA. Para 2009, este grupo creciente de aliados y colaboradores informales decidieron crear el Consorcio TICCA como una red informal y voluntaria que aspiraba a cumplir un plan de trabajo acordado en conjunto. No contaba con financiación, pero las personas y las organizaciones trabajaron como voluntarios, a veces logrando recaudación de fondos para la organización de eventos específicos, para investigación y apoyo basado en la comunidad y desarrollo de publicaciones. Pronto, sin embargo, se reconoció la necesidad de que el Consorcio se formalizara, y en 2010 se estableció la Asociación Consorcio TICCA como una asociación internacional sin ánimo de lucro bajo la legislación suiza. La asociación pudo entonces recaudar fondos para iniciativas específicas y comprometerse más enérgicamente para promover políticas internacionales de apoyo a los TICCA, destacar casos ejemplares en el nivel local y comprometerse con análisis de país, apoyo mutuo y defensa.

Desde 2010, la membresía del Consorcio ha crecido a una tasa aproximada de 20% anual. Para comienzos de 2017, abarca más de 75 países e incluye:

- 109 organizaciones miembros (OCB, PI, coaliciones y federaciones de OCB y PI, ONG) que trabajan en los ámbitos local, nacional y regional; y
- Más de 240 miembros honorarios individuales (expertos y activistas).

Los logros más importantes del Consorcio se han dado en el escenario de las políticas de la conservación mundial; en el apoyo al desarrollo de un creciente conjunto de coaliciones y redes nacionales que promueven los TICCA; en la producción de un volumen considerable de análisis técnicos y de políticas relacionados con los TICCA; y en el apoyo directo a los TICCA locales y sus defensores en un rango amplio de aspectos.

A escala mundial, los TICCA son conocidos hoy en día en la comunidad de la conservación y están integrados a la legislación internacional sobre biodiversidad y las políticas de la conservación como uno de los cuatro tipos principales de gobernanza reconocidos para las áreas protegidas y cada vez más para «otras medidas eficaces de conservación basadas en las áreas» (áreas conservadas). En particular, son reconocidos en un rango de decisiones adoptadas por las Partes del Convenio sobre la Diversidad Biológica (CDB), entre ellas las áreas protegidas, los Artículos 8(j) y 10(c), los mecanismos financieros y la movilización de recursos, el desarrollo sostenible, la conservación y restauración de los ecosistemas, la mitigación y adaptación al cambio climático y la biodiversidad agrícola.

Los TICCA son el foco de un registro internacional dedicado del Centro Mundial de Monitoreo de la Conservación de ONU Medio Ambiente y unos ya están incluidos en la Base de Datos Mundial de Áreas Protegidas. En la medida en que los países trabajan por la consecución de los objetivos del Plan Estratégico para la Biodiversidad 2011-2020 (Metas de Aichi), el Consorcio

ofrece orientaciones dirigidas sobre la idea de que reconocer y apoyar apropiadamente a los TICCA puede mejorar la gobernanza tanto de las áreas protegidas como de las conservadas y contribuir al logro de *todas* las Metas de Aichi.

Una contribución clave del Consorcio que ha orientado la consolidación de los TICCA dentro de la corriente principal de las políticas mundiales ha sido la producción de un volumen considerable de directrices técnicas, documentación y análisis de los TICCA. El Consorcio ha trabajado para documentar los TICCA en diferentes contextos locales y nacionales, revisar los sistemas legales y de políticas nacionales en relación con el reconocimiento y el apoyo a los TICCA y para crear materiales útiles que ayuden a diferentes actores en el reconocimiento, protección y gestión de los TICCA.

En el ámbito nacional, las redes, federaciones y coaliciones TICCA han surgido en países tan diversos como Filipinas, Irán, Senegal, RDC, Chile, China, Guatemala, Indonesia, Kenia, Madagascar, Colombia, Nepal, España, Taiwán y Vietnam. Estos exploran diversas opciones para el reconocimiento y apoyo a los TICCA y están promoviendo activamente modelos y prácticas locales de conservación. Estas redes nacionales, y sus miembros, brindan medios claves de apoyo para influir en procesos nacionales de políticas y para apoyar a los TICCA mediante la información, la asistencia técnica, la asociación externa, y otros recursos disponibles en una red mundial como el Consorcio.

3 Análisis circunstancial

Actualmente el Consorcio se ha convertido en una red mundial líder en el cuidado territorial fundamentado en las áreas y por parte de pueblos indígenas y comunidades locales, y ha jugado un papel clave en el cambio de las ideas y prácticas sobre la conservación, particularmente dentro de los escenarios de la legislación sobre la biodiversidad y las políticas para la conservación tales como el CDB y la UICN, respectivamente. El Consorcio ha crecido con una membresía cada vez más influyente y capaz, así como ha logrado socios de escala mundial y nacional. Ha mostrado una energía excepcional, gran medida gracias al trabajo voluntario y semivoluntario de sus Miembros, y ha logrado mucho con recursos financieros bastante limitados.

Actualmente se encuentra en un punto de inflexión de su evolución. Ha logrado objetivos claves relacionados con el logro de la aceptación de los TICCA en la legislación sobre biodiversidad y las políticas de conservación mundiales. Ha jugado un papel clave en muchos frentes en las últimas dos décadas a favor de la aceptación creciente de los modelos y prácticas de conservación basados en la comunidad, y en los vínculos entre la conservación y la justicia social. Como resultado de esto, el mayor reto para los TICCA en la última década se ha deslizado gradualmente desde la aceptación y el apoyo en el ámbito de la política internacional a la implementación y el apoyo eficaz en los ámbitos nacional y subnacional. Un reto estratégico para el Consorcio es, entonces, diseñar su trabajo de manera eficaz que brinde a sus Miembros y otros aliados herramientas, recursos y apalancamiento para sustentar sus esfuerzos por asegurar y fortalecer los TICCA en el futuro. Un reto fundamental para el Consorcio es también revisar la estructura general, la gobernanza, la composición de sus miembros y los recursos humanos y financieros que le permitan cumplir eficazmente sus principales funciones.

3.1 Fortalezas, Debilidades, Oportunidades y Amenazas

3.1.1 Fortalezas

- El Consorcio es una red mundial dinámica y líder en la promoción de prácticas y paradigmas de la conservación dirigidos por pueblos indígenas y comunidades locales. Es un adalid de las estrategias y prácticas de conservación basadas en la autodeterminación, derechos y responsabilidades comunes, cultura, identidad, valores, instituciones y medios de sustento de los pueblos indígenas y las comunidades locales.
- El Consorcio es una voz única y cada vez más influyente en biodiversidad y conservación mundial, particularmente dentro del CDB y la UICN, líderes en las políticas mundiales en este campo.
- Es una fuente clave de conocimiento técnico, herramientas e ideas para sus Miembros y otros defensores de los TICCA y de la conservación comunitaria.
- Es un movimiento que brinda solidaridad, inspiración y aprendizaje entre pares para sus Miembros y muchos otros actores en el campo de la conservación.

- Atesora valores, principios y motivación excepcionalmente fuertes que se perciben en los líderes, la secretaría y los miembros del Consorcio, y que son una base sólida para la acción colectiva. Se evidencian niveles extraordinarios de compromiso personal a la causa del Consorcio por parte de muchos de sus fundadores y líderes de la organización en las últimas dos décadas.
- Tiene una membresía influyente —tanto organizaciones como miembros (honorarios) individuales— con un portafolio creciente de defensores e influencias nacionales claves interesadas en la misión y la causa del Consorcio.
- Tiene también una membresía diversa de OBC y PI, con representantes indígenas y comunitarios cada vez más activos dentro de la estructura de gobernanza del Consorcio, sus actividades y las discusiones en línea.
- Tiene relaciones poderosas con influyentes socios mundiales tales como el Programa de Pequeñas Donaciones del Fondo Mundial para el Medio Ambiente, el Programa Mundial de Áreas Protegidas de la UICN, la Secretaría del CDB y el Centro Mundial para el Monitoreo de la Conservación de ONU Medio Ambiente, que se espera se amplíen y profundicen a través de la Iniciativa Mundial de Apoyo a los TICCA (GSI)

3.1.2 Debilidades

- Alto nivel de dependencia en el compromiso y el trabajo personal de un número pequeño de fundadores, cuya energía, relaciones y habilidades han dirigido ampliamente el desarrollo del Consorcio hasta hoy día. Esto es tanto una fortaleza como una debilidad.
- Financiación limitada para funciones centrales y dependencia significativa en un número pequeño (2) de fundadores principales.
- Sistemas organizacionales estirados y capacidad administrativa limitada para gestionar financiación más grande y para asignar recursos a través de prioridades en competencia.
- Limited guidance and decision-making capacity of the Steering Committee around key strategic and resource allocation questions.
- Capacidad limitada del Comité Directivo para guiar y tomar decisiones alrededor de preguntas claves estratégicas y aquellas relacionadas con asignación de recursos.
- Reconocimiento o influencia limitados por fuera de los círculos centrales establecidos por el Consorcio de la biodiversidad y la conservación (CDB y la UICN).
- Mínima presencia en los medios, capacidad limitada y poca influencia externa de las comunicaciones, y reconocimiento limitado de marca.
- La influencia y el alcance dependen en mucho de las relaciones personales de sus líderes y de algunos Miembros centrales.

3.1.3 Oportunidades

- Adopción y promoción de los TICCA en la corriente principal de la legislación sobre biodiversidad y las políticas de la conservación.

- Interés creciente de parte de gobiernos nacionales por alcanzar las metas de conservación a través de un mayor reconocimiento y apoyo a los TICCA.
- Evidencia científica creciente que respalda las contribuciones significativas de los pueblos indígenas y comunidades locales a la conservación a través de un rango diverso de medidas e instituciones locales, destacando la importancia de los TICCA para la biodiversidad, el combate contra el cambio climático y el apoyo a la diversidad cultural y de medios de sustento.
- Base fuerte de miembros de OCB y OPI, con representantes de pueblos indígenas y comunidades cada vez más activos en la estructura de gobernanza del Consorcio, en sus actividades y en las discusiones en línea.
- Posibilidades de nuevas colaboraciones con organizaciones que no son exclusivamente enfocadas a la conservación pero que encuentran resonancia en el concepto TICCA desde otras perspectivas como la de los derechos sobre la tierra o el desarrollo agrario.

3.1.4 Amenazas y retos para los TICCA

- El principal reto de los TICCA en los últimos quince años se ha desplazado gradualmente de la aceptación y el apoyo en el nivel de las políticas internacionales a la implementación y el apoyo eficaz a escala nacional, donde con frecuencia hay una pronunciada resistencia institucional y política al reconocimiento de los derechos a la tierra y los recursos y la autodeterminación en los que los TICCA están soportados. Este reto de implementación es similar al que se ha enfrentado en otros escenarios relacionados, como el de los derechos de los pueblos indígenas al territorio y la autodeterminación reivindicados en la década desde la adopción de UNDRIP (2007) y de las Directrices voluntarias sobre la gobernanza responsable de la tenencia de la tierra (2012).
- Pese al creciente apoyo en diferentes niveles, los TICCA y sus defensores siguen enfrentando enormes retos presentados por las actividades industriales, la sobreexplotación de los recursos y la presión de poderosos actores políticos y económicos.
- Las nuevas tendencias políticas emergentes a nivel mundial anuncian un retroceso en las instituciones democráticas y plurales, en las libertades de la sociedad civil y los derechos de los ciudadanos. Esto está conectado con creciente opresión, incluyendo acoso, persecución y asesinato de líderes de pueblos indígenas y activistas comunitarios alrededor del mundo, como ya se ha visto en años recientes.
- Apropiación potencial de las iniciativas y movimientos indígenas y locales de conservación por parte de intereses y actores externos.

3.2 Análisis de riesgos

Los principales riesgos del Consorcio giran alrededor de sus dos recursos claves: los recursos humanos (equipo y líderes) y la financiación.

- El Consorcio ha crecido rápidamente en alcance real, membresía, gestión de recursos, ambición e impacto. Pese a esto sigue siendo una organización altamente personalizada, todavía dependiente de la Coordinadora Global y de un puñado de miembros fundadores en el Comité Directivo. Hay un importante riesgo para el trabajo del Consorcio en el actual nivel de dependencia en una o unas pocas personas entrando a la etapa final de sus carreras.
- La estrategia de selección del equipo o de los funcionarios se ha enfocado en la identificación de individuos motivados y talentosos, enrolados por sus diversas capacidades, pero ofreciéndoles una cantidad muy limitada de compensación. El resultado es que la capacidad interna del Consorcio depende de encontrar los mejores talentos, deseosos y capaces de trabajar de manera semivoluntaria. El riesgo es que, en el largo plazo y en la medida en que el Consorcio crece, este enfoque limitará la capacidad del Consorcio para convertirse en un equipo mundial eficaz que brinde oportunidades iguales a las personas dentro de un amplio rango de entornos, para ejercer funciones administrativas más grandes y para lograr impactos. El enfoque de contratación semivoluntaria puede también producir altas tasas de rotación y cambio de personal, así como menor motivación y responsabilidad que en puestos equivalentes de tiempo completo.
- El Consorcio enfrenta un mayor riesgo en términos de su actual base de financiación que depende de dos donantes principales. En los últimos seis años ha habido poca diversificación de las fuentes de financiación o inversión en una estrategia de recaudación de fondos.
- Al mismo tiempo, manejar el crecimiento rápido en un contexto de recursos limitados y demanda creciente de apoyo por parte del Consorcio alrededor del mundo implica riesgos inherentes a la gestión de la transición y el cambio organizacional al tiempo que se mantienen la cultura y los valores centrales de cara a los cambios en el liderazgo y los recursos.

4 Estrategia

4.1 Visión y Misión

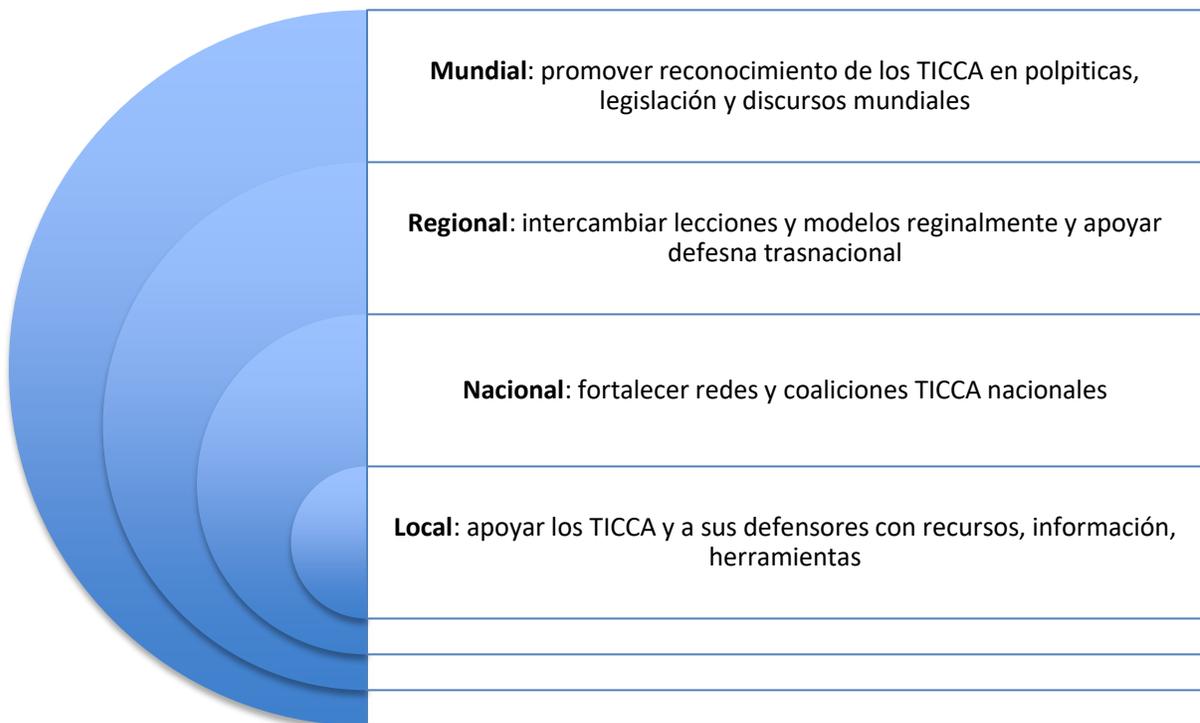
La **misión** del Consorcio es promover el apropiado reconocimiento y apoyo a los territorios y áreas conservados por pueblos indígenas y comunidades locales (TICCA) en los ámbitos local, nacional e internacional.

La visión a largo plazo del Consorcio es un mundo en el que los TICCA prosperen y contribuyan a la autodeterminación de los pueblos indígenas y las comunidades locales, a la conservación de la diversidad biológica y cultural y al bienestar de todos los seres.

4.2 Trabajar por escalas

El trabajo del Consorcio funciona en cuatro escalas básicas:

- i) En el **ámbito local**, el Consorcio promueve la autoconciencia y el autofortalecimiento de los TICCA y acompaña a las comunidades a resistir frente a las amenazas, realizar evaluaciones y planeaciones y obtener los medios para implementar sus planes. Los Miembros y las redes nacionales son los actores claves que realizan este trabajo.
- ii) En el **ámbito nacional**, algunos Miembros y organizaciones estratégicas (o catalizadoras) apoyadas por GSI han tomado el liderazgo en procesos de trabajo en red, aprendizajes mutuos, organización y movilización para la defensa colectiva para mejorar las políticas y prácticas pertinentes. El Consorcio apoya tales procesos de diversas maneras, promoviendo conciencia y capacidades y acompañando técnicamente en temas y tareas específicos. Las redes nacionales (incluyendo grupos de trabajo, coaliciones, asociaciones y federaciones) son vehículos críticos para promover cambios en las políticas y otras acciones en el ámbito nacional.
- iii) En el **ámbito regional**, el Consorcio promueve intercambios de aprendizaje en diferentes países, incluyendo representantes de pueblos indígenas y comunidades locales organizados, agencias gubernamentales pertinentes y organizaciones de la sociedad civil, y apoya esfuerzos de defensa transnacionales para ayudar a enfrentar amenazas contra los TICCA y sus custodios.
- iv) En el **ámbito mundial**, el Consorcio trabaja por garantizar el reconocimiento de los TICCA en las políticas y la legislación internacionales y en relación con mecanismos de monitoreo, sintetizar análisis de legislación y políticas en los ámbitos nacional y regional, y promover los TICCA dentro de discursos más amplios sobre conservación, equidad, modos de vida sostenibles y derechos humanos. También identifica oportunidades para el compromiso y apoyo mutuos entre Miembros y aliados estratégicos, incluso para la defensa transnacional.



Cuatro escalas interconectadas de las actividades del Consorcio desde el ámbito local hasta el mundial

4.3 Orientaciones estratégicas

El Consorcio tiene tres orientaciones estratégicas dominantes básicas que usa para organizar su trabajo y alcanzar su misión como fundamento de su estrategia general (ver Figura abajo). Estas son:

a) **Apoyar acciones nacionales y trasnacionales:**

Apoyar y empoderar redes nacionales y trasnacionales para tomar acción colectiva que presente y apoye los TICCA en las escalas nacional y local, incluyendo: (i) identificar y ofrecer apoyo directo a los TICCA emblemáticos; (ii) identificar y apoyar a las organizaciones catalizadoras/estratégicas nacionales para promover redes nacionales y apoyar el autofortalecimiento de los TICCA en el ámbito local; (iii) analizar el contexto nacional e identificar, promover, aprobar e implementar leyes, políticas y programas de apoyo; y (iv) mejorar aprendizaje mutuo, intercambios y capacidades en el ámbito trasnacional

b) **Influir en la política, la legislación y los discursos mundiales:**

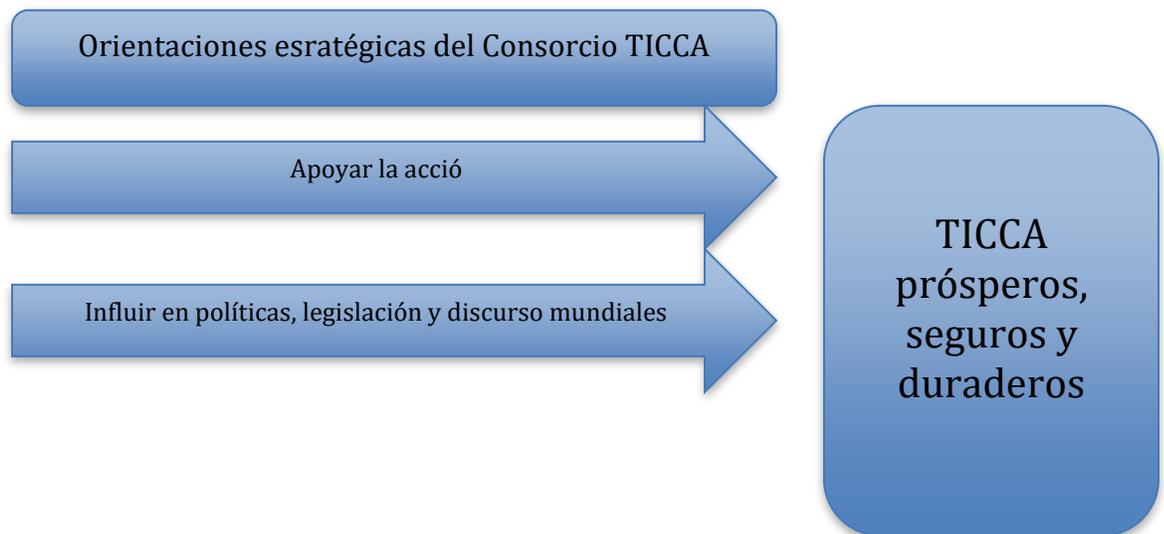
Trabajar por influir en marcos mundiales de políticas y legislación y en los discursos generales sobre conservación, equidad, medios de vida sostenibles y derechos humanos,

en colaboración con aliados y socios estratégicos y de formas que generen un ambiente favorecedor para los TICCA en las escalas nacional y local.

c) **Construir puentes de comunicación y materiales de apoyo:**

Producir información, herramientas, análisis, conocimiento y otros productos, y facilitar aprendizajes y compartir oportunidades que favorecen los TICCA y a sus aliados, y a sus simpatizantes en la sociedad civil, la academia y las instituciones estatales.

Este plan estratégico propone que el Consorcio organice sus prioridades y metas operativas, y sus planes de trabajo anuales desarrollados en el ámbito mundial y dentro de las regiones, a través de la nueva estructura descentralizada, en concordancia con estas estrategias dominantes. Notablemente, las tres estrategias están interconectadas y trabajan a través de las cuatro escalas; se necesitará poner particular atención a promover la comunicación, la coordinación y las sinergias entre estas. Por ejemplo, las acciones legales, de políticas y de defensa deben ser coordinadas a través de los ámbitos nacional, transnacional e internacional e involucrar diversas formas de comunicación y materiales de apoyo.



Esta sección describe el enfoque estratégico ampliado del Consorcio y la lógica de sus acciones; metas más detalladas serán ofrecidas por los planes anuales de implementación que crean el marco para los procesos de planeación del trabajo del Consorcio.

4.3.1 Apoyar acciones locales, nacionales y transnacionales

El reto crítico que se enfrenta respecto del reconocimiento, fortalecimiento y supervivencia de los TICCA alrededor del mundo está en el nivel nacional, con la interfaz, por un lado, entre los sistemas locales de conservación, los derechos territoriales y sobre la tierra y la autodeterminación; y por el otro, las políticas nacionales y los procesos de gobernanza. Al mismo tiempo, hay oportunidades crecientes en el nivel nacional para influir en políticas, leyes

y recursos para la conservación de modos que apoyen a los TICCA recurriendo a las disposiciones legales y de políticas mundiales que el Consorcio ha influenciado.

Para que el Consorcio pueda cumplir esta misión, debe enfocar sus recursos en permitir que sus Miembros y otros aliados e interesados trabajen eficazmente en el nivel nacional para permitir y apoyar los TICCA. La estrategia clave para el Consorcio apoyar el trabajo en la escala nacional es **apoyar el desarrollo y fortalecimiento de redes y coaliciones nacionales y transnacionales eficaces e influyentes que puedan facilitar y apoyar a los TICCA en el terreno**. Esta es una clave para facilitar la traducción del cambio de política mundial de la conservación en los niveles local y nacional y para abogar por ulteriores cambios legales y de políticas.

El propósito central de apoyar las redes nacionales en particular es el de posibilitarles que influyan y apoyen el reconocimiento de los TICCA en sus propios países, a través de sus propias **estrategias y planes ajustados a un determinado contexto social, legal y político nacional**. El Consorcio ha jugado un papel clave en la construcción de estas redes, coaliciones o grupos de trabajo en muchos países, los que se han convertido en foros claves para la acción y colaboración nacional que puede influir en las políticas nacionales y el apoyo a los TICCA en el nivel local. El Consorcio dará prioridad al desarrollo de estas redes nacionales trabajando con Miembros claves, identificando oportunidades estratégicas para cambios e implementación de políticas nacionales y asegurando que el equipo del Consorcio (coordinadores regionales) prioricen el apoyo y la facilitación del desarrollo de las redes nacionales según las necesidades de los mismos Miembros. El Consorcio priorizará el desarrollo de un enfoque consistente y sistemático para el desarrollo de las redes nacionales, valiéndose de los aprendizajes de experiencias claves tales como las de Filipinas y otros países, para desarrollar un proceso adaptable o una metodología para la facilitación del trabajo en red.

De manera más amplia, el Consorcio apoyará la convocatoria de redes regionales para intercambios de aprendizaje entre pares, basados en la convocatoria de las redes nacionales existentes. También acompañará a los Miembros abogando transnacionalmente, en colaboración con otros movimientos sociales y organizaciones de la sociedad civil con capacidades relacionadas, especialmente para ayudar a enfrentar situaciones en las que los TICCA estén bajo amenaza de actividades impuestas desde afuera. Es importante que este apoyo sea definido y dirigido por los mismos Miembros y custodios de TICCA afectados, y debe ser complementado por medio de materiales de comunicación pertinentes y por apoyo legal.

4.3.2 Influir en políticas, legislación y discursos mundiales

Desde su creación, un foco principal del Consorcio ha sido influir en la legislación mundial sobre biodiversidad y en las políticas de la conservación (particularmente bajo el CDB y la UICN) de maneras que generan apoyo para los TICCA y sus defensores. El compromiso en estos escenarios de política han sido una función y un papel críticos del Consorcio, y ha servido para aumentar el apoyo a los TICCA en las siguientes formas tangibles:

- Las políticas y legislación mundiales que reconocen y apoyan a los TICCA como una estrategia para alcanzar y avanzar en las metas de conservación crean **legitimidad política para los TICCA**. Esto se puede usar para generar espacio político para reformas que apoyan a los TICCA en la escala nacional.

- Las políticas y legislación mundiales que apoyan a los TICCA como las del CDB pueden crear ventanas para mayor gestión de recursos para los TICCA y sus defensores. Por ejemplo, la financiación para conservación de las agencias del desarrollo y los mecanismos de financiación pueden estar atados a las Metas de Aichi del CDB. Abogar por la importancia de reconocer y apoyar los TICCA con el fin de alcanzar o exceder las Metas de Aichi puede llegar a ser una estrategia importante para generar financiación y otros recursos de apoyo a los TICCA y sus defensores en el terreno.

Una prioridad estratégica para el Consorcio es la de continuar el trabajo en dos escenarios de política principales para influir en la legislación mundial sobre biodiversidad y las políticas de la conservación: el CDB y la UICN. Lo hará para consolidar aún más su posición y para desarrollar nuevos medios para influir sobre la legislación mundial sobre biodiversidad y las políticas para la conservación. Dado el carácter vinculante del CDB, se pondrá particular énfasis en promover la adopción de nuevas decisiones y la implementación de las ya existentes, recomendaciones y mecanismos (incluyendo para gestión de recursos, monitoreo y cumplimiento) que apoyan a los TICCA en el marco del CDB, en ambos ámbitos internacional y nacional. Esto se centrará en:

- (i) **Mejorar monitoreo y evaluación de cómo los gobiernos (sub)nacionales están implementando decisiones de apoyo del CDB existentes (y resoluciones y recomendaciones de la UICN) relacionadas con los TICCA**, con el fin de ayudar a que se hagan responsables de sus compromisos internacionales;
- (ii) **Producir directrices técnicas sobre reconocimiento y apoyo a los TICCA**, como ha sido solicitado por las Partes del CDB, y difundiendo esta información a los Puntos Focales nacionales del CDB y las reuniones del CDB; y
- (iii) **Promover activamente una meta ambiciosa relacionada con los TICCA en (y contribuyendo a un desarrollo más amplio de) el marco para la biodiversidad del CDB post-2020**, incluso a través de artículos de posición, presentaciones escritas, declaraciones orales, compromiso con los Puntos Focales Nacionales del CDB y los eventos colaterales en reuniones del CDB de 2017-2020. Este trabajo tiene que ser claramente integrado con las otras estrategias claves del Consorcio relacionadas con las acciones y comunicaciones nacionales y transnacionales.

Una segunda estrategia para apoyar a los TICCA a través del compromiso mundial reside en la interfaz de la justicia social, la conservación y los derechos humanos. Hay una serie de iniciativas continuadas, algunas involucrando a Miembros del Consorcio, para mejorar monitoreo y cumplimiento de los actores de la conservación con leyes y estándares internacionales de derechos humanos y legislación (incluyendo aquellos concernientes a los pueblos indígenas y comunidades no indígenas). Estas presentan oportunidades tangibles para desarrollar medidas legales y de políticas que pueden ayudar a empoderar a los TICCA y sus defensores y partidarios en contra de las injusticias de la conservación tales como desalojos forzados de nuevas y ampliadas áreas protegidas, militarización de áreas protegidas traslapadas con territorios tradicionales e imposición del establecimiento no deseado de áreas protegidas y conservadas. El Consorcio trabajará con sus Miembros y aliados estratégicos tales como los relatores Espaciales de Naciones Unidas para apoyar medidas y mecanismos concretos de

apoyo en los ámbitos internacional y nacional para ayudar a mejorar la responsabilidad y el cumplimiento con los estándares y la legislación internacional de derechos humanos. El Consorcio también condensará y sintetizará experiencias de sus Miembros relacionadas con formas inapropiadas de reconocimiento y apoyo para los TICCA como formas más ‘suaves’ de injusticia en la conservación, con el fin de desarrollar más allá sus propias directrices técnicas para el apropiado reconocimiento y apoyo en contextos diversos.

Tercero, una pregunta estratégica para el Consorcio ha sido cómo comprometerse en escenarios de política más amplios relacionados con los TICCA tales como los del desarrollo sostenible, el cambio climático, la seguridad o soberanía alimentaria y las empresas y los derechos humanos, dadas las limitaciones actuales en su propia capacidad, la falta de registros de trayectoria y prestigio en estos escenarios, y la capacidad para influir en cambios claves o resultados de políticas en procesos más complicados tales como las Metas de Naciones Unidas de Desarrollo Sostenible y el Convenio Marco de Cambio Climático. De 2017-2018, la estrategia de corto plazo del Consorcio se centrará en: (i) apoyar a Miembros claves para comprometerse en estos escenarios y participar en nombre del Consorcio allí donde surjan oportunidades; (ii) producir análisis técnicos y otros materiales de comunicación sobre la pertinencia de estos procesos para los TICCA (y viceversa); y (iii) identificar sociedades y oportunidades estratégicas (como también riesgos) para comprometerse en estos procesos. Esto incluye apoyar a los Miembros para: (i) **participar en foros y mecanismos multilaterales concernientes a los derechos de los pueblos indígenas y los derechos humanos** en general (ej., Foro Permanente de Naciones Unidas sobre Asuntos Indígenas, Relatores Especiales, Revisión Universal Periódica); **destacar derechos y responsabilidades comunes sobre la tierra, el agua y los recursos naturales** (ej., eventos de la Coalición Internacional por la Tierra y la Iniciativa de Derechos y Recursos); (iii) **examinar las condiciones para la soberanía alimentaria y del agua** ej., a través de la FAO y las negociaciones hacia la declaración sobre los derechos de los campesinos y otros trabajadores rurales); (iv) evaluar las contribuciones de los TICCA a la mitigación y adaptación al cambio climático y al desarrollo sostenible culturalmente apropiados; y (v) **abogar por salvaguardas y remedios en mecanismos financieros pertinentes (como el Fondo Mundial para el Medio Ambiente) y los marcos para empresas y derechos humanos**. De esta manera, para principios de 2019, el Consorcio podrá evaluar los beneficios, riesgos y oportunidades para comprometerse en estos procesos de políticas más amplios y para tomar decisiones más informadas acerca de las direcciones estratégicas.

Para influir en los discursos mundiales sobre conservación, equidad, medios de vida sostenibles y derechos humanos se necesita abordar las debilidades del Consorcio (ver 3.1.2) relacionadas con reconocimiento limitado por fuera de los círculos de la biodiversidad y la conservación, presencia limitada en los medios y poco reconocimiento de marca, y la dependencia en relaciones personales de sus fundadores y algunos Miembros centrales. Claramente, las posiciones del Consorcio dentro de los procesos de política ganarán más fuerza si tiene una presencia y un papel más activos en un discurso más amplio acerca de diversos temas internacionales.

Desde sus comienzos, el Consorcio y sus Miembros han participado en un rango de eventos y actividades (tales como conferencias, talleres, publicaciones especiales en revistas y grupos de discusión académica) por fuera de los procesos formales de políticas. Adicional a las oportunidades *ad hoc*, se debería apuntar de manera más coordinada a eventos y ‘comunidades de práctica’ que se sabe que influyen los discursos sobre conservación, equidad, medios de vida sostenibles y derechos humanos, incluyendo presentaciones en conferencias, conferencias públicas, artículos publicados y compromiso con los medios públicos y dominantes. Los Miembros del Consorcio con habilidades multimedia y afiliaciones académicas deberían estar más activamente comprometidos particularmente para acompañar a los miembros de OCB y OPI a documentar y compartir sus propias experiencias. Se debe hacer particular énfasis en **elevar el estatus de la ley consuetudinaria** en relación con las leyes de los estados gubernamentales en tales discursos, reconociendo las fallas e injusticias inherentes en el sistema actual de legislación nacional e internacional. También se puede buscar hacer **sociedades de investigación equitativa con universidades e institutos orientados por la acción** sobre la base de roles y responsabilidades claramente definidos.

Todo este trabajo será respaldado por **materiales de investigación técnica y comunicaciones de alta calidad tales como artículos de posición e informes de políticas**, resúmenes de procesos y resultados de políticas para los Miembros del Consorcio, y **artículos en revistas revisadas por pares y en los principales medios de comunicación**. Esto comprometerá a aliados estratégicos (como redes regionales de pueblos indígenas, movimientos sociales mundiales e institutos orientados hacia la acción) con el fin de profundizar y ampliar la influencia de las posiciones del Consorcio, particularmente en procesos de políticas por fuera de la biodiversidad y la conservación. Esta orientación estratégica incluirá también acompañar con coordinación general y síntesis de las políticas, los esfuerzos legales y la defensa en los ámbitos nacional y transnacional.

4.3.3 Construir puentes de comunicación y materiales de apoyo

Una función clave del Consorcio y servicio para sus Miembros es el de generador, recolector y repositorio de un vasto surtido de herramientas técnicas, conocimientos y recursos acerca de los TICCA. La producción, compilación y difusión de esta información y recursos de comunicación es una estrategia principal para apoyar a las redes nacionales y a otros defensores de los TICCA en todos los niveles. Los recursos y análisis técnicos, por ejemplo, pueden ser usados por las redes nacionales y los Miembros para trabajar con los gobiernos con el fin de diseñar reformas a las políticas que apoyan a los TICCA.

El centro de la estrategia de comunicación del Consorcio —que será desarrollada y elaborada más completamente como una prioridad de implementación a corto plazo— es la de hacer puentes y promover el intercambio de información entre las escalas local, nacional y mundial, trabajando estrechamente con sus Miembros y con las redes y coaliciones nacionales que apoyan a los TICCA. Por encima de todo, el foco del Consorcio es el de amplificar las voces de sus Miembros y de los custodios de los TICCA para influir en los discursos y en los procesos de

toma de decisiones que los afectan; y sintetizar y condensar políticas y desarrollos pertinentes de modo que los Miembros y las comunidades locales las puedan acceder, entender y usar. El Consorcio continuará jugando un papel clave en identificar los TICCA como una gama de casos, propiciar que los custodios de TICCA compartan sus propias historias y retos, documentar los TICCA, condensar sus logros e impactos, traducirlos para audiencias mundiales y tomadores de decisiones relacionados y garantizar que entren en funcionamiento mecanismos de apoyo y revisión por pares en los ámbitos local, nacional e internacional.

Para lograrlo, el Consorcio **invertirá significativamente en sus estrategia de comunicaciones así como en habilidades, tecnologías y sociedades para la comunicación**. El Consorcio mejorará en gran medida el acceso al enorme surtido de información, análisis, historias, imágenes y datos que actualmente mantiene y que ha puesto al alcance de sus Miembros pero que todavía estos desconocen. El Consorcio invertirá en herramientas y relacionamiento con medios de comunicación, cineastas, diseñadores y otros especialistas que le ayudarán a comunicarse fluidamente a través de una gran diversidad de audiencias, culturas y lenguas. El Consorcio se convertirá en la red líder para permitirles a los custodios de los TICCA contar sus historias, exhibir sus impactos e influir en el discurso mundial de la conservación y en la legislación y las políticas pertinentes. Para esto se requiere la completa reforma de la capacidad de comunicación del Consorcio como prioridad urgente con le fin de implementar esta estrategia y una correspondiente inversión de recursos para lograrlo.

4.4 Fortalecer al Consorcio: estrategias para el crecimiento organizacional

Una clave de la siguiente fase del desarrollo y crecimiento del Consorcio serán los cambios principales en la forma como el Consorcio está estructurado, conformado y financiado. El Consorcio se encuentra en un punto de su desarrollo en el que las estructuras y los recursos que lo han sostenido hasta ahora no serán suficientes para permitirle: a) volverse una red mundial más fuerte y eficaz; b) sobrevivir a las principales transiciones de la generación de fundadores a la conformación de una nueva generación de liderazgo; y c) garantizar que son abordados los principales riesgos relacionados con la financiación y los recursos en general. Para que el Consorcio aborde estos retos organizacionales y construya una red más fuerte que pueda soportar su trabajo e impacto, se debe dar mucha más atención a estos elementos claves de la capacidad de la organización. Juntos, estos son los componentes principales de este plan estratégico.

4.4.1 Estructura organizacional

En la medida en que el Consorcio ha crecido en los últimos años, ha aumentado el volumen de su trabajo, de la membresía, de las colaboraciones y sociedades, y el alcance general del trabajo. Ha crecido rápidamente el número de redes y grupos de trabajo del nivel nacional haciendo la facilitación a importantes movimientos nacionales para garantizar la fortaleza de los TICCA. Se han reclutado más coordinadores regionales para trabajar de manera semivoluntaria con el fin

de apoyar el trabajo en las escalas regional y nacional. La Iniciativa Mundial de Apoyo a los TICCA (GSI) ha brindado financiación importante a través de PPD GEF de PNUD para trabajar con el Consorcio y otros socios apoyando el trabajo de los TICCA en múltiples escalas.

Con el fin de sostener este creciente cuerpo de trabajo, tomar ventaja de las crecientes oportunidades y construir un fondo de recursos humanos y financieros que serán necesarios para avanzar, la estructura del Consorcio está en un punto en que tiene que evolucionar. El cambio clave que se recomienda en este plan estratégico está dirigido hacia la **descentralización regional**. Esto implicará fortalecer la planeación, recaudación de fondos, gestión e implementación en el nivel regional, liderado por los coordinadores regionales trabajando con Miembros nacionales y regionales, incluyendo ‘puntos focales nacionales’, que son organizaciones miembros que toman el liderazgo en el trabajo en países claves donde el Consorcio está apoyando activamente redes nacionales y planes de acción.

Este proceso dará a los Miembros y miembros honorarios mayor sentido de propiedad sobre el trabajo del Consorcio, particularmente en términos de planes de acción en las escalas nacional y regional, y asegurará que el trabajo responde a las necesidades y el contexto local y nacional. Además, servirá para posicionar a los coordinadores regionales en una posición más clara de responsabilidad hacia la membresía y responsabilidad más clara para trabajar en la movilización de recursos para trabajar en las escalas nacional y regional (De todos modos, se tendrán que recaudar fondos para la Secretaría Global y para el trabajo con enfoque internacional.)

Tabla 1: Papeles y funciones de cuatro ámbitos claves de la estructura operativa del Consorcio

Entidad	Función
Secretaría global	Liderar compromiso en políticas, comunicaciones y coordinación, incluyendo sintetizar y condensar trabajo en todas las regiones e identificar oportunidades para aprender, intercambiar, establecer sociedades estratégicas y para abogar; supervisar la estrategia global y la gestión del Consorcio, incluyendo recaudación de fondos y recursos humanos.
Coordinadores regionales	Liderar el apoyo y la facilitación de redes nacionales, incluyendo apoyar a los puntos focales nacionales; desarrollar y gestionar la implementación de estrategias regionales y planes de trabajo, basados en planes de acción nacionales desarrollados con los puntos focales nacionales; asistir a los Miembros regionales con esfuerzos transnacionales para abogar; contribuir con las comunicaciones e identificación de prioridades para abogar internacionalmente y para compromiso en materia de políticas. Recaudar fondos para trabajo regional y transnacional.
Puntos focales nacionales (esto es, organizaciones Miembros)	Liderar facilitación de redes y grupos de trabajo nacionales; asistir a los miembros nacionales con esfuerzos transnacionales para abogar; contribuir con las comunicaciones y la identificación de prioridades para abogar internacionalmente y para compromiso en materia de

funcionando a nivel nacional)

políticas. Recaudación de fondos para trabajo en el nivel nacional.

Miembros

Trabajar con organizaciones que fungen como puntos focales nacionales para desarrollar estrategias en el nivel nacional. Participar activamente en el trabajo de las redes nacionales o los grupos de trabajo y en actividades regionales e internacionales. Contribuir a las comunicaciones y la identificación de prioridades para abogar y compromiso en materia de políticas. Asistir a los puntos focales nacionales en la movilización de recursos.

El proceso de regionalización se introducirá entre 2017-2018, con identificación y adopción para finales de 2018 de aquellos requisitos necesarios para permitir cambios a los Estatutos del Consorcio y los Procedimientos Operativos. El diseño de nuevas estructuras y sus procesos de implementación serán una prioridad en estos dos años, buscando que queden establecidos y entren en funcionamiento para 2019.

4.4.2 Membresías y asociaciones

El Consorcio ha venido creciendo rápidamente en tanto que se ha vuelto más notable, cada vez apuntalándose como la principal red de trabajo y de intereses relacionados con la conservación por indígenas y comunidades. Si aumenta la competencia y la influencia comunicativa del Consorcio en las escalas mundial y nacional como se vislumbra en este plan estratégico, habrá más solicitudes de membresía de parte de organizaciones y comunidades de todo el mundo.

El proceso de descentralización descrito arriba es un componente crítico para gestionar una membresía que viene en aumento, así como las demandas y los compromisos de los Miembros. El Consorcio sencillamente no será capaz de seguir funcionando como una red personalizada donde la expectativa es que las decisiones claves se tomen en una Asamblea General anual; el Consorcio ya tiene que dejar atrás este formato. Por el contrario, las decisiones y planes claves tendrán que ser cada vez más asumidos y financiados en los niveles nacional y regional como los lugares claves para el compromiso directo. Esto mejorará también el sentido de propiedad por los procesos por parte de los Miembros y por tanto el compromiso y la movilización del trabajo general del Consorcio.

Al mismo tiempo, hay necesidad de una política de membresía más definida que articule las expectativas de los Miembros y los criterios para la selección de los miembros. Esto debe considerar preguntas sobre composición, representación y balance regional a través de toda la membresía.

Además de las consideraciones sobre la membresía, El Consorcio también necesita hacer mayor énfasis en desarrollar sociedades y alianzas eficaces para avanzar en cada uno de sus tres estrategias dominantes. Las sociedades con el PPD GEF, el Programa Mundial de Áreas Protegidas de la UICN, el CMMC de ONU Medio Ambiente y la Secretaría del CDB han probado

ser altamente beneficiosas hasta la fecha por su trabajo en el CDB y la UICN. Sin embargo, en tanto que asociación, el Consorcio en general no se ha comprometido con movimientos sociales o redes más amplias, más allá de estos dos foros, pese a que algunos Miembros y miembros honorarios están involucrados con estos grupos en sus propias capacidades. Particularmente en tanto que el Consorcio busca expandirse y profundizar su compromiso en los escenarios de políticas más allá del CDB y la UICN, serán necesarias sociedades estratégicas para tratar determinados asuntos que están actualmente por fuera de su área central de experticia. Esto podría incluir por ejemplo construir sociedades y alianzas con organizaciones que trabajan por apoyar a los defensores del medio ambiente y de los derechos humanos, movimientos sociales por la soberanía alimentaria y coaliciones de la sociedad civil involucrados en los procesos de derechos humanos de Naciones Unidas. El Consorcio se beneficiaría de apalancar relaciones existentes de sus Miembros con estos grupos, e involucrarse más en esfuerzos conjuntos tales como publicaciones, comunicaciones y defensa. Esto aumentaría el alcance y la influencia del Consorcio con ‘nuevas’ audiencias y asuntos y permitirá servir mejor a sus miembros sin tener que adquirir la capacidad de abordar todas las solicitudes de los miembros.

4.4.3 Recursos humanos

Hasta hoy, el Consorcio ha dependido en gran medida de la extraordinaria capacidad de trabajo y liderazgo de una fuerza de trabajo en gran medida voluntaria y semivoluntaria, incluyendo la Coordinadora Global y otros miembros fundadores claves, así como la mayoría de los coordinadores regionales. Se han introducido puestos de trabajo más estructurados en la medida en que se han logrado recursos en los años recientes, pero el Consorcio actualmente adolece de capacidad humana suficiente —tanto en términos de cargos claves y habilidades tales como recaudación de fondos y comunicaciones, y en términos de **viabilidad y seguridad en las condiciones de empleo para los coordinadores regionales y la mayoría de los funcionarios de la Secretaría Global.**

El Consorcio se encuentra en un punto de su desarrollo en el que necesita fortalecer sus recursos humanos en todas las escalas, mientras que mantiene todavía la importante ética de compromiso y automotivación que han sido parte central de su cultura hasta ahora. Este es un paso crítico en el desarrollo de una organización para mantenerse más allá de la generación de líderes fundadores.

Las brechas claves en asuntos relacionados con recursos humanos que serán abordadas como prioridades estratégicas son:

- El **coordinador global** es el ejecutivo clave encargado de liderar y mantener la organización en sentido operativo. El plan de sucesión de la coordinadora global es, actualmente, una necesidad de recursos humanos urgente para el Consorcio y un riesgo estratégico principal para la organización. Tiene que desarrollarse un plan de transición claro y escalonado, incluyendo el cambio de disposiciones constitucionales que definen al coordinador global como voluntario y miembro del Comité Directivo. Se debe hacer una clara distinción entre el coordinador global (el principal cargo técnico dentro de la

Secretaría) y el secretario (una posición voluntaria que hace parte del Comité Directivo, según los Estatutos). El coordinador global debe ser definido más claramente como un empleado del Comité Directivo y funcionario ejecutivo líder de la Secretaría Global, que rinde cuentas ante el Comité Directivo y los miembros para implementar la estrategia del Consorcio. La función del secretario debe incluir responsabilidades para convocar y facilitar la Asamblea General y reuniones del Comité Directivo y preparar y circular las actas de ambos.

- En la medida que crezcan el trabajo y los recursos del Consorcio como se anticipa en esta estrategia, será importante considerar la posibilidad de dividir la carga de trabajo actual del coordinador global en al menos dos componentes, así:
 - Las funciones centrales del coordinador global en la creación de redes, desarrollo de sociedades y liderazgo mundial, así como supervisar la recaudación de fondos y ser la voz líder del Consorcio.
 - Más funciones gerenciales incluyendo el control de la ejecución y la gestión del programa, que pudiera ser asumida por un gerente de programa
- Más allá del coordinador global, otras brechas claras en el nivel de la Secretaría se relacionan con **comunicaciones y recaudación de fondos**. El Consorcio tiene que actualizar su capacidad para ofrecer sistemas y plataformas de comunicación de vanguardia que conecten a sus diferentes audiencias en diferentes niveles, así como comunicar mejor el trabajo y los logros del Consorcio a los fundadores, Miembros y otras audiencias. Otra importante brecha es la de la capacidad de recaudación de fondos en términos de tener equipo dedicado a tiempo parcial o tiempo completo que pueda ayudar a construir y diversificar la búsqueda de recursos del Consorcio, que serán necesarios para pagar algunos de los cambios en recursos humanos dentro del Consorcio.
- Además de la función de **coordinador de Políticas Internacionales**, se necesita más apoyo de recursos humanos para el área estratégica legal, de políticas y de discurso. Esto podría ser abordado en parte a través de un involucramiento más activo de los Miembros con experticia relacionada, aunque en el largo plazo resulta deseable la conformación de un grupo bien coordinado de abogados y otros profesionales legales trabajando estrechamente con las redes nacionales y regionales.
- **Coordinadores regionales:** aunque hay una fuerte red de coordinadores, en algunas regiones ha habido cambios considerables y el modelo funciona mejor en algunas regiones que en otras. Las funciones del coordinador regional hasta ahora han sido semivoluntarias y a tiempo parcial. Para que el Consorcio interactúe con los Miembros y apoye el trabajo del nivel nacional, el papel del coordinador regional es crítico, pero cuenta con muy pocos recursos. El Consorcio se moverá hacia la profesionalización del papel del coordinador regional, ofreciendo términos de referencia claros dentro de una estructura descentralizada que permita y anime a los coordinadores a hacer más por

movilizar recursos y desarrollar estrategias con Miembros regionales. El cargo debe ser a tiempo completo y compensado y presupuestado en concordancia.

4.4.4 Financiación

Resulta difícil considerar la estrategia y la misión futuras del Consorcio sin concluir que los recursos del Consorcio son sumamente insuficientes. El Consorcio depende predominantemente de solo dos financiadores para sufragar sus costos centrales.³ El enfoque de recaudación de fondos ha priorizado la financiación para el trabajo y los Miembros a escala local y nacional, limitando al mínimo las inversiones en la Secretaría Global y otras funciones centrales. Esto ha ayudado a catalizar el movimiento TICCA general, pero deja al Consorcio extremadamente vulnerable frente a cambios que pudieran ocurrir dentro de sus fundadores, y frente a sus propios cambios y transiciones en términos de recursos humanos.

Para trabajar más, construir y fortalecer los recursos humanos, tomar ventaja de las oportunidades existentes y posicionarse para la entrega futura del liderazgo, el Consorcio necesitará invertir más en recursos humanos. Esto requiere mayor recaudación de fondos y un presupuesto más grande, lo que a su vez requerirá un enfoque más dedicado e intensivo para recaudación de fondos en todas las escalas. Las estrategias claves para recaudación de fondos que se desarrollarán incluyen:

- Invertir en un equipo dedicado a tiempo completo o tiempo parcial para recaudación de fondos y desarrollo de funciones.
- Dedicar una parte mayor del tiempo del coordinador global a recaudación de fondos y desarrollo de sociedades, facilitado parcialmente por la descentralización del trabajo operativo del Consorcio en los niveles regional y nacional según se ha descrito aquí.
- Aumentar y diversificar el apoyo operativo de parte de fundaciones privadas y filántropos, donde haya oportunidad significativa entre financiadores interesados en la intersección entre conservación, justicia social, derechos indígenas y empoderamiento comunitario, y buscar nuevas formas de recaudación de fondos tales como *crowd-funding* para acciones comunitarias individuales. Para capitalizar estas oportunidades se necesitarán mejoras significativas en la forma como el Consorcio comunica su trabajo, metas y logros.
- Buscar colaboraciones con otras organizaciones e institutos, redes mundiales y regionales y movimientos sociales que generan oportunidades de financiación al tiempo que se minimizan los costos administrativos (esto es, evitar gestión directa de donaciones)

³ Otros financiadores ha apoyado proyectos e iniciativas específicos.

4.4.5 Gobernanza

El Comité Directivo del Consorcio ofrece una función clave para dar legitimidad al Consorcio y garantizar que se mantenga conectado a sus integrantes centrales. Esta legitimidad y representatividad ha sido una característica clave de la composición y la vitalidad del Consorcio. Sin embargo, el Comité Directivo ha enfrentado algunos retos en términos de cumplir funciones de junta convencionales alrededor de toma de decisiones, orientación estratégica, supervisión y recaudación de fondos.

El Comité Directivo debe seguir generando vínculos para redes y representatividad, al tiempo que se vuelve más eficaz para ofrecer orientación, tomar decisiones claves y hacer responsable a toda la Secretaría Global para cumplir este plan estratégico y los TdR individuales.

- Garantizar que por lo menos se lleve a cabo **una reunión anual presencial del Comité Directivo** (donde sea posible, a la par con otros eventos) así como reuniones trimestrales regulares de manera virtual. Dadas las restricciones actuales de financiación, no tienen que ser reuniones de todo el comité directivo, sino que pueden ser reuniones de un subcomité/comisión.
- Revisar las estructuras de toma de decisiones dentro del Comité Directivo, incluso establecer un **Comité Ejecutivo** que pueda brindar supervisión y orientación de manera más regular a la luz de la naturaleza cada vez más numerosa, creciente y geográficamente dispersa del Comité Directivo global.
- Explorar la posibilidad de dividir el Comité Directivo en un **Consejo Global** que ofrezca vínculos entre los Miembros y los integrantes alrededor del mundo, al tiempo que ofrece **orientación de alto nivel**, y un Comité Directivo más pequeño y operativo que ejerza funciones más convencionales de gobernanza. Este último podría asumir las tareas descritas arriba para el Comité 'Ejecutivo'.

5 Plan de implementación

El Plan Estratégico será implementado a través de objetivos, metas y resultados prioritarios anuales que se desarrollarán en los múltiples niveles de la operación del Consorcio. El ciclo de planeación anual incluirá: (a) una revisión del progreso confrontado frente a prioridades y objetivos; (b) objetivos sugeridos y prioridades para el siguiente año; y (c) cambios y revisiones sugeridos para el presente Plan Estratégico.

Las prioridades de implementación para 2017-2020 se desarrollarán e integrarán a los planes de trabajo existentes para 2017-2018. En las secciones más adelante, se representan en *itálicas* los **compromisos actuales** adquiridos con los planes y las donaciones actuales (ej., GSI) junto con los planes propuestos (en fuente normal).

5.1 Orientaciones estratégicas

5.1.1 Apoyar acciones locales, nacionales y transnacionales

- Apoyar el **autofortalecimiento y (si se desea) la visibilidad de TICCA emblemáticos** en el nivel local en 26 países.
- Asistir a PPD GEF PNUD en la asignación de **pequeñas donaciones y otras formas de apoyo** a los TICCA en 26 países.
- Colaborar con el Programa Mundial de Áreas Protegidas de la UICN para propiciar **evaluaciones de gobernanza en el contexto nacional** para áreas protegidas y TICCA en seis países.
- Apoyar a la GSI para **evaluar los resultados de conservación y medios de vida sostenibles y la vitalidad de la gobernanza en los TICCA apoyados**.
- Colaborar con CMMC de ONU Medio Ambiente con una revisión de calidad sobre las inscripciones de TICCA existentes en el Registro TICCA y la BDMAP y la inclusión de por lo menos 30 nuevas inscripciones de TICCA para finales de 2018.
- Realizar una revisión del estado actual de las **redes TICCA nacionales** (incluyendo grupos de trabajo, coaliciones, asociaciones y federaciones) en países seleccionados, idealmente como un componente de mapeos y revisiones situacionales bajo la GSI. Esto ayudará a identificar necesidades y oportunidades de los TICCA y de los Miembros nacionales para que redes nacionales más fuertes catalicen el apoyo a los TICCA y las reformas en el ámbito nacional.
- **Promover y fortalecer los procesos para abogar** en 40 países, incluso mediante la generación de masa crítica en las redes TICCA nacionales.
- Probar y enriquecer un documento de guía para **autofortalecimiento de los TICCA**, subrayando el papel de las redes nacionales de TICCA, con pasos para mejores prácticas que resulten de los casos y ejemplos existentes.

- Organizar y apoyar iniciativas de desarrollo de capacidades en el nivel regional, por ejemplo, por medio de **intercambios para aprendizaje**, como en Asia donde hay oportunidades para la conformación de una red TICCA regional.
- Desarrollar planes para **iniciativas de defensa transnacional** que apoyen a un número seleccionado de TICCA que enfrentan amenazas, en estrecha colaboración con SAFE y el coordinador de Alertas, el coordinador de Política Internacional y el miembro del Comité Directivo con responsabilidad especial en temas legales.
- Para finales de 2018, los coordinadores regionales y los puntos focales nacionales desarrollarán **Planes de Acción nacionales** iniciales con redes TICCA, Miembros y comunidades custodias de TICCA del nivel nacional, como base para desarrollar prioridades para la acción nacional y el apoyo futuro.

5.1.2 Influir en políticas, legislación y discursos en el ámbito mundial

- Desarrollar un plan de acción para avanzar en las decisiones de la XIII Conferencia de las Partes del CDB, particularmente aquellas que piden **orientaciones para buenas prácticas para los TICCA**, los nuevos indicadores de las Metas de Aichi que específicamente se refieren al Consorcio TICCA y el borrador de una guía metodológica para evaluar las **contribuciones de las acciones colectivas** de los pueblos indígenas y las comunidades locales al CDB y las Metas de Aichi. Este debe ser el foco del trabajo alrededor de implementar el CDB hasta 2020.
- Desarrollar una estrategia inicial para metas que el Consorcio debe adoptar para la **agenda post2020 del CDB**, incluyendo el potencial de metas post-Aichi más ambiciosas relacionadas con los TICCA y los ODS.
- Trabajar con aliados claves de NU y organizaciones mundiales, incluyendo Miembros del Consorcio, para diseñar medidas pertinentes y mecanismos para garantizar la **responsabilidad y el cumplimiento de los actores de la conservación** con legislación de derechos humanos y estándares internacionales.
- Llevar a cabo un mapeo de actores con las prioridades y la experticia de los Miembros del Consorcio en relación con **otros procesos mundiales de políticas que afectan a los TICCA** (tales como desarrollo sostenible, cambio climático, agricultura y empresas y derechos humanos) para entender mejor los vínculos y compromisos existentes.
- *Buscar **liderazgo e impacto en políticas globales** – incluyendo el apoyo a Miembros para que participen – en escenarios internacionales de políticas relacionados con la conservación, los derechos de los PI, los derechos humanos, el cambio climático, la seguridad y soberanía alimentaria y los ODS.*
- *Buscar **un mecanismo de alertas de los TICCA renovado** y una sociedad con Amigos de la Tierra Internacional acerca del fondo SAFE.*
- Trabajar por el desarrollo de una estrategia del Consorcio que aborde los temas de **minería e industrias extractivistas** en relación con los TICCA.

5.1.3 Construir puentes de comunicación y materiales de apoyo

- *Desarrollar **investigación y buscar avances técnicos sobre los TICCA** (metodología de autofortalecimiento, vitalidad de la gobernanza, análisis históricos regionales con Informes de políticas para más regiones, según el modelo del Informe de políticas n.º 3).*
- *Renovar la **estrategia global de comunicaciones** de los TICCA (incluyendo un video describiendo los TICCA)*
- *Continuar la documentación sobre cobertura, características y valores de los TICCA en informes históricos y la serie de **Informes de políticas del Consorcio**.*
- *Revisar y replantear la **estrategia de comunicaciones mundial sobre los TICCA** (incluyendo el lanzamiento del nuevo Sitio Web y por lo menos un video principal que describa los TICCA)*
- Desarrollar un **plan de comunicación** claro para implementar las prioridades de este plan estratégico, con el fin de garantizar mejor el flujo eficaz de información entre las escalas mundial y local, en el servicio de intereses y necesidades claves de los Miembros, y para mostrar mejor la contribución de los TICCA a la conservación mundial y otros escenarios.

5.2 Crecimiento organizacional

5.2.1 Estructura organizacional

- El **proceso de regionalización** será definido más aún, con TdR claros para los coordinadores regionales y los Puntos Focales nacionales, y procesos de planeación descentralizada iniciados.
- Los coordinadores regionales tomarán la iniciativa para **definir prioridades regionales**, delinear estrategias e identificar opciones de movilización de recursos para perseguir esas prioridades.
- Cualquier cambio de **Estatutos o de las Directrices de funcionamiento** se identificarán claramente durante la planeación del proceso de descentralización y presentado en la AG de 2017 y nuevamente en la de 2018.

5.2.2 Membresía y asociaciones

- *Desarrollar y adoptar una **política de membresía** más refinada que considere preguntas tales como composición, representación, equilibrio regional y criterios de selección.*
- *Continuar la expansión cuidadosa de la membresía con un número de **Miembros** que supere los ciento veinte para finales de 2018 y un número de **miembros honorarios** que supere los trescientos, con buena distribución regional.*
- Identificar: (i) movimientos y redes sociales en los escenarios de políticas en los que el Consorcio busca expandir su influencia; (ii) participación de los Miembros y miembros honorarios en esos grupos; (iii) oportunidades para que el Consorcio desarrolle **sociedades** para cumplir sus tres estrategias dominantes.

5.2.3 Recursos humanos

- El Comité Directivo y la Secretaría global desarrollarán un **plan de transición del liderazgo** para el Consorcio —incluyendo la identificación y el apoyo a individuos deseosos y capaces de asumir posiciones centrales tales como presidente, secretario y coordinador global, para finales de 2019 — que pueden ser presentados para revisión y aprobación a finales de 2017.
- Reclutar a un **especialista en comunicaciones** y explorar opciones para reclutar por lo menos a tiempo parcial a un **experto en recaudación de fondos** dentro de la Secretaría.
- Desarrollar o revisar **TdR** claros para definir las funciones de todos los miembros de la Secretaría.

5.2.4 Financiación

- Desarrollar una **estrategia básica de recaudación de fondos** identificando nuevas y renovadas oportunidades y priorizando acciones para diversificar las corrientes de financiación a través de diversas fuentes, incluyendo pero no limitado a fundaciones filantrópicas. Buscar por lo menos cinco nuevas fuentes de financiación central y programática, apuntándole a un aumento sustancial del presupuesto total disponible para la operación más allá de 2018.
- Los coordinadores regionales y los puntos focales, como parte de sus funciones y estrategias, identificarán oportunidades de financiación para apoyar el trabajo del Consorcio en las escalas nacional y regional.

5.2.5 Gobernanza

- Revisar y desarrollar un plan para reformar estructuras de **gobernanza** básicas, incluyendo TdR del Comité Directivo y las funciones de un Consejo de Mayores que jugaría un papel amplio de consultoría estratégica. Una división interna de responsabilidades dentro del Comité Directivo podría permitirle que garantice representación geográfica pero también ejercer una clara función de gobernanza. Preparar revisiones de los Estatutos del Consorcio y de las Directrices de funcionamiento en concordancia con lo anterior.

