

**Consortio  
TICCA**

# **Plan Estratégico 2024-2028 del Consorcio TICCA**

**Versión de trabajo final (externa)**

**Diciembre de 2023**

## Contenidos

<b>INTRODUCCIÓN</b>	<b>2</b>
Acerca del Consorcio TICCA	3
Acerca de este documento	5
<b>PARTE 1: Aspectos destacados de nuestro proceso de cambio organizativo en 2023</b>	<b>7</b>
Descripción general del proceso	8
Logros clave hasta la fecha	9
Análisis situacional: comprensión del contexto del Consorcio	10
<b>PARTE 2: Plan Estratégico 2024-2028</b>	<b>14</b>
Nuestros caminos por recorrer: los cambios que buscamos y cómo los lograremos	15
<i>Meta 1: Libre determinación</i> .....	18
<i>Meta 2: Reconocimiento y derechos</i> .....	20
<i>Meta 3: Incidencia</i> .....	22
<i>Meta 4: Nuestra organización</i> .....	24
Anexo I: Glosario de términos clave	27
Anexo II: Resumen del proceso de cambio organizativo y su cronograma en 2023	29

*Nota: La versión en inglés de este documento fue editada por Holly Jonas. La traducción al español estuvo a cargo de Josefina Boris y la revisión de Daniela Campos Rubio e Yvets Morales Medina.*

# INTRODUCCIÓN

## Acerca del Consorcio TICCA

El Consorcio TICCA es una asociación basada en su membresía al servicio del movimiento global por los territorios de vida. Brindamos respaldo a las prioridades autodeterminadas de los Pueblos Indígenas y las comunidades locales que custodian sus territorios y áreas conservadas colectivamente. A su vez, los respaldamos para asegurar que obtengan el reconocimiento y apoyo apropiados, en pleno reconocimiento de sus diversos derechos, responsabilidades, funciones y contribuciones. Estos territorios y áreas a veces se abrevian internacionalmente como “TICCA” o “territorios de vida” (véase el **Anexo I**). Para lograr un planeta sano es crucial reconocer y cumplir los derechos de los Pueblos Indígenas y de las comunidades locales que gobiernan, gestionan y conservan sus tierras y territorios colectivos.

El trabajo del Consorcio TICCA se enmarca en una visión global de conservar la biodiversidad y las funciones ecológicas, fomentar los medios de vida sostenibles y el bienestar de los Pueblos Indígenas y las comunidades locales, así como aplicar la Declaración de las Naciones Unidas sobre los Derechos de los Pueblos Indígenas. La misma incluye la libre determinación y el pleno respeto de la diversidad cultural, así como los derechos y las responsabilidades colectivas e individuales.

El Consorcio se estableció de manera informal en 2008 y [se registró formalmente](#) como una asociación sin fines de lucro basada en su membresía en 2010. Nuestra asociación surgió de movimientos, redes voluntarias y colaboraciones anteriores, con el objetivo de cambiar las políticas y las prácticas de conservación mundiales de manera que fueran más propicias y apoyaran los derechos, las responsabilidades, los valores y los sistemas de gobernanza y gestión comunes de los Pueblos Indígenas y las comunidades locales.

En el [plan estratégico de 2017](#) del Consorcio, identificamos la “descentralización regional” (a partir de entonces, “regionalización”) como una prioridad organizativa clave.

El proceso de regionalización *“implicará fortalecer la planificación, 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 un 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 de responsabilidad más clara para trabajar en la movilización de recursos para trabajar en las escalas regional y nacional”*.

~ Extracto sobre el proceso de regionalización del Plan Estratégico de 2017 (Sección 4.4.1)

Desde que iniciamos el proceso de regionalización con seriedad en 2018, el mismo ha profundizado y fortalecido significativamente el trabajo del Consorcio, en particular a través de las redes nacionales, los consejos regionales y los equipos de coordinación regional de la Secretaría. Se encuentra autodirigido y autodeterminado por la membresía en cada región, en conformidad con sus maneras únicas de comunicarse y relacionarse entre sí, y en apoyo de la visión y misión general del Consorcio TICCA. Dada la diversidad de la membresía y los contextos y las experiencias regionales, este proceso es específico para cada región. Esto en sí mismo es una señal positiva de la vitalidad y el dinamismo del Consorcio.

Al mismo tiempo, los Pueblos Indígenas, las comunidades locales, las organizaciones y los individuos participan en nuestra asociación en parte porque es global, porque compartimos valores y un propósito

común entre nuestros contextos infinitamente diversos. Juntos, estamos buscando un equilibrio matizado entre garantizar que la asociación esté arraigada en los niveles más locales posibles, es decir, dentro de los territorios de vida, mientras formamos también un rico tejido de conexiones, solidaridad y acción colectiva entre las comunidades y los territorios de vida en diferentes contextos, entre países y regiones, de los niveles locales al global.

## **Nuestra visión**

“Un mundo donde los territorios de vida y sus custodias y custodios indígenas y de comunidades locales prosperen mediante el ejercicio de sus derechos y responsabilidades, de la libre determinación, la conservación de la naturaleza y de la diversidad biológica y cultural, y el bienestar de todos los seres”.

## **Nuestra misión**

“Promover el reconocimiento y el apoyo apropiados a los territorios y áreas conservadas por los Pueblos Indígenas y las comunidades locales (“territorios de vida”) a nivel local, nacional, regional e internacional”.

## **Nuestro Manifiesto**

Nuestro [Manifiesto por los territorios de vida](#) es una declaración inspiradora que articula de forma concisa el significado central y la razón de ser del Consorcio TICCA, a la vez que transmite los valores culturales y espirituales que profesamos. Fue elaborado con la orientación del Consejo de Sabios y aprobado por la Asamblea General del Consorcio TICCA en 2023.

## **Nuestros valores fundamentales**

Como se expone en nuestro [Manifiesto](#) (2023), entre nuestros valores fundamentales se incluyen:

- veneración, respeto y cuidado de la naturaleza,
- solidaridad, respeto, equidad, paz y justicia,
- responsabilidad mutua y colectiva,
- nuestra humanidad compartida,
- descolonización y rechazo de la asimilación, violencia y discriminación, y
- celebración de los territorios de vida como patrimonios colectivos que sustentan nuestra salud física y espiritual, nuestro bienestar, nuestra creatividad y alegría.

Estos valores también se reflejan en nuestra [Política de Membresía](#) (2021): “Los Miembros y los Miembros Honorarios del Consorcio TICCA defienden y actúan juntos por la dignidad, el respeto, la solidaridad, la diversidad, la pluralidad, el interculturalismo, las relaciones intergeneracionales e interespecíficas, la equidad y la justicia. Las cosmovisiones indígenas, la sabiduría, el conocimiento y el liderazgo son de especial importancia. El Consorcio TICCA tiene el compromiso colectivo no solo de respetar y defender los principios y valores mencionados por el bien común, sino también de rechazar y desalentar los comportamientos que vayan en contra de ellos, porque estos pueden perjudicar la misión del Consorcio”.

## **Nuestra función**

Existe un reconocimiento cada vez mayor de las crisis interrelacionadas de biodiversidad, del clima y social, junto con el cambio en las narrativas y los enfoques de conservación, así como de la necesidad de tomar acciones colectivas y movilizaciones masivas. Todos estos elementos unidos ofrecen una oportunidad crucial para que el Consorcio TICCA fortalezca y promueva aún más los territorios de vida como una de las

formas más oportunas, convincentes y efectivas para poner fin a las injusticias sistémicas y avanzar en los cambios transformadores para un mundo justo.

El Consorcio se encuentra en una posición única a nivel mundial debido a la magnitud, diversidad y profundidad de nuestra membresía, a nuestro enfoque que respalda las prioridades autodeterminadas de los custodios indígenas y comunitarios, y a un sólido historial que muestra nuestro impacto y la credibilidad a lo largo de varios años. Nuestros valores y nuestro firme compromiso son especialmente importantes en un mundo donde la fuerza del capitalismo extractivo continúa desplegándose, y una gran cantidad de actores están dispuestos a cooptar los temas centrales que amenazan a los territorios de vida y a sus custodios y son capaces de ello. Existimos y trabajamos para establecer los nexos entre las temáticas y los movimientos más importantes de nuestro tiempo. Está claro que el Consorcio TICCA tiene un papel fundamental que desempeñar como una organización de confianza, auténtica y diversa, arraigada en el movimiento mundial por los territorios de vida y a su servicio.

#### **Referencias clave:**

- Los [orígenes](#) del Consorcio TICCA y nuestra [misión](#) actual
- [Nuestra visión 2010-2020](#)
- [Nuestros documentos rectores](#)
- Nuestro [Plan estratégico de 2017](#)
- [Video de introducción](#) a los TICCA, territorios de vida y al Consorcio TICCA (2019)
- Un [breve vídeo](#) sobre la primera década del Consorcio TICCA (2020)
- Un [resumen de las celebraciones por nuestro 10.º aniversario](#) (2020)
- [Informe de resumen](#) de la revisión de la membresía 2020
- [Territorios de vida: Informe 2021](#)
- Nuestro [Manifiesto por los territorios de vida](#) (2023)

## **Acerca de este documento**

La organización ha cambiado y crecido significativamente desde la creación del Consorcio TICCA en 2008/2010. El contexto externo en el que operamos también se ha modificado drásticamente, en especial en los últimos años con la pandemia, y con ello surgieron nuevos desafíos y oportunidades. Teniendo en cuenta estos cambios multifacéticos, en el Consorcio TICCA nos encontramos en un punto de inflexión crucial en nuestra vida organizativa: estamos reflexionando sobre nuestra historia hasta la fecha, comprendiendo nuestro contexto actual y proyectando nuestras posibles trayectorias futuras.

En 2023 emprendimos un ambicioso proceso de reflexión, revisión y planificación para el futuro que involucró a toda la organización (en resumen, el "proceso de cambio organizativo"). Como estaba previsto, propició debates de gran trascendencia, también sacó a la luz ideas muy importantes y semillas de cambio.

En la Parte I de este documento, compartimos los aspectos más destacados de este proceso, que incluyen lo que identificamos colectivamente como los logros clave del Consorcio TICCA desde nuestra creación y los resultados de un análisis situacional del contexto actual del Consorcio. Junto con la elaboración de nuestro *Manifiesto por los territorios de vida* en el primer semestre de 2023, en el segundo semestre este proceso de reflexión y revisión sentó las bases para la preparación de nuestro nuevo plan estratégico para los próximos cinco años.

En la Parte II de este documento, compartimos el plan estratégico global del Consorcio TICCA para 2024-2028, incluidas las metas y objetivos centrales y las acciones prioritarias. Este plan estratégico fue aprobado como una "versión de trabajo" por el Consejo, la Secretaría y los integrantes del Consejo de

Sabios del Consorcio TICCA que se encontraban presentes en una reunión presencial en octubre de 2023. Se presentará para su aprobación formal en la próxima Asamblea General de 2024. Los planes de acción anuales detallarán cómo se pondrá en práctica este plan estratégico, quién es responsable de liderar las acciones prioritarias dentro de nuestro ecosistema organizativo, los plazos previstos y los presupuestos indicativos.

# **PARTE 1:**

# **Aspectos destacados de nuestro proceso de cambio organizativo en 2023**

## Descripción general del proceso

**Contexto:** Trece años después de la creación formal del Consorcio TICCA, la asociación ha evolucionado en muchos aspectos y ha experimentado un crecimiento y una expansión significativos en varias regiones. Después de atravesar la pandemia de COVID-19 y otras transiciones organizativas, hemos decidido hacer una pausa, respirar, juntar fuerzas y soñar a lo grande durante el 2023 y para el futuro. Juntos, emprendimos un proceso además de intencionado, ambicioso de reflexión, revisión y planificación organizativa para el porvenir (en resumen, el “proceso de cambio organizativo”). En 2023 en particular, este proceso fue una oportunidad invaluable para mirar hacia atrás en nuestra historia organizativa, desde el inicio hasta la fecha, entender nuestro contexto actual y pensar en las posibles trayectorias y los cambios que deseamos para el futuro.

**¿Por qué fue importante este proceso?** En este momento crucial en la vida organizativa del Consorcio y, en un sentido más amplio, del movimiento por los territorios de vida, este proceso podría ser un punto de inflexión que permita que nuestra asociación realmente desarrolle su potencial colectivo.

Fue una oportunidad para fortalecer nuestro entendimiento compartido de la amplitud y profundidad de nuestra membresía y de las diversas formas de acción colectiva, así como también de las interconexiones y el apoyo mutuo entre los niveles local, nacional, regional, subregional y mundial de nuestro trabajo y organización.

Una parte clave de nuestro proceso de cambio organizativo fue el desarrollo de un nuevo plan estratégico para 5 años. Era imperativo que tanto la elaboración como el mismo plan estratégico fueran dinámicos y se basaran en nuestra membresía y en el proceso de regionalización en curso, así mismo, que se guiaran por nuestro *Manifiesto por los territorios de vida*.

El Consorcio TICCA prosperará y crecerá en los próximos años si aceptamos los procesos naturales de cambio organizativo (como la evolución de las prioridades y de las transiciones de liderazgo) y las oportunidades que pueden surgir de ellos si tenemos la preparación suficiente para responder y adaptarnos a la incertidumbre y a las circunstancias externas inesperadas (como lo hicimos durante la pandemia).

---

**Este proceso se trata de unirnos y de crear en conjunto nuestro futuro colectivo, no solo como organización, sino también como hermanas y hermanos, amigos, aliados y espíritus afines, unidos en nuestros valores compartidos y con un propósito al servicio del movimiento por los territorios de vida.**

---

**Objetivo general:** En este importante punto de inflexión, el objetivo general de nuestro proceso de cambio organizativo en 2023 fue precisar y construir un entendimiento compartido de: (a) el propósito, los valores, las funciones y las prioridades estratégicas del Consorcio TICCA, y (b) las culturas, los sistemas y estructuras organizativos que mejor los apoyarán en los próximos años. La participación activa de la membresía (en particular de los representantes de los territorios de vida) fue propiciada mediante el proceso de regionalización en curso.

**Resumen del proceso en toda la organización en 2023:** Este proceso fue multifacético y muy dinámico. Cientos de personas de todas partes del Consorcio participaron en él a través de reuniones, de ejercicios y consultas en línea, y contribuyeron con diversos conocimientos, perspectivas y propuestas (véase el

**Anexo II).** La Secretaría trabajó arduamente para proporcionar múltiples opciones de participación y creación de consenso a lo largo del año. Hasta la fecha ha sido el proceso con más participación que hemos llevado a cabo para desarrollar una política o estrategia de toda la organización. Al mismo tiempo, dada la compleja naturaleza del Consorcio, se entiende que siempre hay espacio para el aprendizaje y la mejora en estos procesos colectivos y reiterativos.

Todas las personas que contribuyeron en este proceso de diversas maneras (Miembros, Miembros Honorarios, Consejo, Consejo de Sabios, Secretaría, traductores e intérpretes y las organizaciones aliadas) son reconocidos y celebrados con gratitud. Dimos importantes pasos adelante en conjunto en 2023 y este proceso colectivo de cambio organizativo continuará en los próximos años de maneras que ni podemos imaginar.

Dentro del amplio proceso de cambio organizativo en 2023, las etapas de reflexión y revisión contribuyeron a finalizar nuestro [Manifiesto por los territorios de vida](#), nos permitieron articular los principales logros del Consorcio TICCA, desde nuestra creación, para guiarnos a través de un análisis situacional del contexto actual del Consorcio.

A continuación, compartimos:

- los principales logros del Consorcio TICCA hasta la fecha, y
- los aspectos destacados del análisis de situación del contexto actual del Consorcio, incluidas las fortalezas y debilidades internas, así como las oportunidades y amenazas externas.

## Logros clave hasta la fecha

Como asociación basada en su membresía, el Consorcio TICCA trabaja al servicio de la misma. Podemos pensar en nuestra estructura organizativa como un ecosistema, en el que cada parte (Miembros, Miembros Honorarios, Consejo, Secretaría, etc.) desempeña un papel único en diferentes contextos y en diferentes niveles de trabajo. Cuando hablamos de los logros clave del Consorcio, estos son necesariamente de naturaleza colectiva; a menudo, han involucrado a la mayoría, si no a todas, las partes del ecosistema organizativo de diferentes maneras.

A partir del proceso de reflexión colectiva emprendido con nuestra membresía en 2023, **los cuatro logros más importantes del Consorcio TICCA** desde nuestra creación son:

- 1) **Reconocimiento mundial:** el Consorcio ha contribuido al creciente reconocimiento mundial a los Pueblos Indígenas y a las comunidades locales, por la función central que cumplen en la conservación de la biodiversidad.
- 2) **Solidaridad y alianza:** el Consorcio ha construido solidaridad, alianzas y conexiones auténticas entre una membresía diversa, ha sostenido y ha hecho crecer la asociación con integridad.
- 3) **Cambios jurídicos y políticos:** junto con organizaciones y redes aliadas, el Consorcio ha desempeñado un papel fundamental en la defensa exitosa del reconocimiento de los TICCA, territorios de vida, así como de los derechos humanos y colectivos asociados en las leyes y las políticas internacionales (en particular, el Convenio de las Naciones Unidas sobre la Diversidad Biológica, la Unión Internacional para la Conservación de la Naturaleza (UICN), etc.). De igual manera lo han hecho nuestros Miembros en las leyes y políticas nacionales y subnacionales de determinados países.
- 4) **Efectos catalizadores de las comunidades autofortalecidas:** en la membresía, los custodios indígenas y comunitarios de los territorios de vida han creado efectos dominó de empoderamiento, inspiración y motivación, proporcionando faros de luz para que otros pueblos y comunidades de todo el mundo comiencen a actuar.

**En general**, hemos contribuido al creciente reconocimiento y apoyo a los derechos, las funciones y las contribuciones de los Pueblos Indígenas y las comunidades locales en la conservación de la naturaleza (en el discurso, la legislación, las políticas y las prácticas) a nivel mundial, regional y nacional.

---

**“[El Consorcio TICCA] promovió el reconocimiento de los TICCA, territorios de vida, a nivel mundial y esto, de varias maneras, ha permitido influir en las políticas y leyes de los gobiernos estatales. Además, ha amplificado las voces de los Pueblos Indígenas, las comunidades locales y sus aliados para defender sus territorios de vida”.**

---

*~ Cita de un participante del proceso de reflexión organizativo y del análisis situacional*

Internamente, la asociación ha crecido a 225 organizaciones Miembros y 485 individuos que son Miembros Honorarios, que provienen de más de 80 países<sup>1</sup>, con un proceso dinámico de regionalización en curso. Los Miembros son principalmente organizaciones, federaciones y redes de Pueblos Indígenas y de comunidades de diferentes magnitudes, así como organizaciones de la sociedad civil que los apoyan.

A partir del proceso de regionalización, hay un número cada vez mayor de redes nacionales, subregionales y regionales entre nuestra membresía, las que lideran los esfuerzos de incidencia y apoyo a los territorios de vida con base en las prioridades autodeterminadas de sus propias comunidades y países. El Consorcio ha fomentado diversas oportunidades de aprendizaje e intercambio entre pares, de formación de redes y alianzas en todo el mundo, con efectos catalizadores a medida que las comunidades aprenden, se motivan mutuamente y actúan de forma solidaria. Contamos también con un Consejo numeroso y diverso, una Secretaría sumamente motivada y capacitada y una constante mejora de los sistemas operativos para servir y apoyar con eficacia a la membresía.

## **Análisis situacional: comprensión del contexto del Consorcio**

Como una asociación vibrante basada en los movimientos, el Consorcio TICCA ha evolucionado continuamente desde nuestra fundación mientras trabajamos al servicio de los territorios de vida y las prioridades autodeterminadas de sus pueblos y comunidades custodios. Este enfoque dinámico también nos permite responder y adaptarnos a condiciones complejas e inciertas y a desafíos sistémicos. Como parte de nuestro compromiso organizativo con la reflexión y el aprendizaje continuos, fue esencial entender el contexto actual en el que operamos, tanto externa como internamente, al tiempo que desarrollamos nuestro nuevo plan estratégico para los próximos cinco años.

En esta sección, compartimos la síntesis y los aspectos más destacados de lo que nosotros, dentro y como Consorcio TICCA, hemos identificado como nuestras fortalezas y debilidades internas más importantes y las oportunidades y amenazas externas centrales que afectan nuestro trabajo colectivo. También incluimos citas ilustrativas seleccionadas de entrevistas, de eventos con participación de la membresía y consultas en línea. Este análisis situacional proporcionó visiones críticas sobre qué debemos aprovechar y fortalecer para ser más efectivos y también nos ayudó a pensar hacia dónde orientar nuestras futuras estrategias.

---

<sup>1</sup> Las estadísticas de la membresía están actualizadas a fecha de octubre de 2023.

*Nota explicativa: dada la diversidad inherente de nuestra membresía y el proceso de regionalización en curso, se entiende que hay muchas fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas internas en diferentes niveles; incluso algunas que pueden no estar mencionadas explícitamente en esta síntesis general. Las mismas se manifiestan y experimentan de diversas maneras en nuestro ecosistema organizacional y en diferentes momentos de nuestra historia. Algunos de los retos y de las oportunidades ya se están abordando activamente a través del proceso de regionalización (por ejemplo, con el fortalecimiento de la representación política de los territorios de vida en los Consejos regionales y el global), lo que continuará realizándose mediante nuestro nuevo plan estratégico 2024-2028.*

## **Principales fortalezas internas:**

Los logros clave del Consorcio desde que nos constituimos como asociación han sido posibles gracias a una interacción entre diversos puntos fuertes. Hemos identificado las siguientes como nuestras fortalezas internas más importantes:

- 1) Diversidad, amplitud, extensión/escala y fuerza colectiva de la membresía.
- 2) Capacidad para construir solidaridad, redes y alianzas como un socio confiable y creíble.
- 3) Enfoque único y auténtico, que se fundamenta en las realidades de las bases de los Pueblos Indígenas y los custodios comunitarios y en el respeto por su libre determinación.
- 4) Voz potente y confiable a muchas escalas, particularmente en espacios internacionales.
- 5) Equipo apasionado, desinteresado y resiliente, impulsado por un propósito colectivo mayor.
- 6) Capacidad para aprovechar nuestros valores y experiencias compartidos, y la humanidad común en contextos increíblemente diversos, para apoyar a las comunidades en sus luchas y prioridades durante muchos años.
- 7) Liderazgo de ideas, en particular el fuerte énfasis de la generación fundadora sobre la gobernanza en la conservación de la naturaleza.

---

**“El Consorcio fue la primera asociación que realmente creó un puente entre los que se preocupaban por los derechos humanos y aquellos que se preocupaban por la naturaleza.”**

**“El aspecto de alianza del Consorcio da mucha esperanza para la solidaridad internacional. Tenemos cientos de Miembros que representan la diversidad de las personas a nivel mundial. Hay mucho poder en esto”.**

---

*~ Citas de dos participantes del proceso de reflexión organizativo y del análisis situacional*

## **Principales desafíos internos:**

El reflejo de algunas de nuestras mayores fortalezas son también algunas de nuestras mayores debilidades. Con el crecimiento y la evolución de la organización en los últimos trece años, han surgido nuevos retos que se suman a otros que persisten desde hace mucho tiempo. En el núcleo de estos desafíos internos se identifica que no hay suficiente claridad, así como la falta de una comprensión común y generalizada de nuestro propósito, de nuestra dirección estratégica y de las funciones, responsabilidades y relaciones, en constante evolución, dentro de las distintas partes de la organización y entre ellas.

Esta falta de claridad se manifiesta o se ha manifestado de tres maneras principales:

- 1) Estructura y composición confusas de la membresía, además de desequilibrios de poder preocupantes: a pesar de un énfasis constante en la calidad y la integridad sobre la cantidad, el crecimiento de la membresía ha llevado a un desequilibrio entre los “tipos” de Miembros y entre

los Miembros y los Miembros Honorarios, incluso en términos de número, motivación para formar parte del Consorcio y profundidad de los vínculos con el movimiento por los territorios de vida.

- 2) Discrepancias entre las expectativas y la realidad en los sistemas de gobernanza, incluida la preocupación por la participación y el liderazgo proactivo dentro del Consejo; los desafíos para cumplir con altas expectativas cuando se trabaja de forma voluntaria; una rendición de cuentas poco clara entre el Consejo y la membresía, y la representación insuficiente de los custodios indígenas y comunitarios reales de los territorios de vida en el Consejo global.
- 3) Sobrecarga de la Secretaría y los sistemas de gestión que, aún con recursos insuficientes, tratan de responder a los crecientes desafíos mundiales y a las amenazas que pesan sobre los territorios de vida. Al mismo tiempo, tratan de atender a una membresía cada vez más numerosa con el consiguiente aumento del volumen de trabajo y de las expectativas que ello implica. Esto se ve agravado por limitaciones operativas de larga data, como un apoyo financiero inadecuado para el trabajo que hay que realizar, lo que incluye la remuneración del personal, así como problemas de priorización de áreas clave de trabajo, ante una dirección estratégica poco clara por parte del Consejo global.

---

**“En teoría, todas las funciones y responsabilidades están lo suficientemente claras para una organización horizontal como el Consorcio... La falta de claridad se produce cuando se considera la relación interna entre los diferentes componentes del equipo (como la relación de trabajo entre los órganos de gobernanza y la Secretaría)”.**

---

*~ Cita de un participante del proceso de reflexión organizativo y del análisis situacional*

### **Principales oportunidades externas:**

A medida que como Consorcio entramos en la siguiente fase de nuestra vida organizativa, hemos identificado los siguientes cambios y tendencias externos como oportunidades clave que podemos aprovechar para promover nuestra misión y hacer realidad nuestro *Manifiesto por los territorios de vida*:

- 1) El cambio mundial en los enfoques, en las narrativas y los discursos, así como en las leyes y políticas de conservación, con apoyo e impulso internacional sin precedentes a la conservación por parte de los Pueblos Indígenas y las comunidades locales.
- 2) Mayores compromisos de financiamiento para la biodiversidad y el clima; grandes cambios en la filantropía hacia un apoyo básico flexible, basado en la confianza, a las organizaciones sin fines de lucro y con base en movimientos, y el surgimiento de fondos liderados por las bases comunitarias y por indígenas para facilitar que el acceso a apoyos financieros sea más directo para los Pueblos Indígenas y las comunidades locales.
- 3) El creciente entendimiento de la relación entre las crisis de biodiversidad, del clima y de desigualdad, y la necesidad de mayor reconocimiento y acción colectiva para apoyar a los Pueblos Indígenas y a las comunidades locales.
- 4) Sinergias crecientes entre los movimientos (por ejemplo, de justicia ambiental, derechos indígenas, jóvenes, mujeres, justicia racial, justicia económica) y enfoques interseccionales para la incidencia, la solidaridad y la acción colectiva.

---

**“A medida que las múltiples crisis (clima, biodiversidad, medios de vida, salud, etc.) se hacen cada vez más visibles, las personas están buscando vías de salida y los territorios de vida son una solución poderosa que el Consorcio puede apoyar”.**

---

*~ Cita de un participante del proceso de reflexión organizativo y del análisis situacional*

### **Principales amenazas externas:**

Por otro lado, también existen importantes amenazas externas que pueden continuar afectando el trabajo del Consorcio o crear nuevos desafíos en el futuro. Hemos identificado las siguientes como las amenazas externas más importantes:

- 1) El capitalismo extractivo y el crecimiento económico ubicuo.
- 2) Las amenazas a la influencia, el poder y el accionar de los Pueblos Indígenas y las comunidades locales (por ejemplo, la polarización política, el autoritarismo y los regímenes totalitarios crecientes que amenazan el espacio de la sociedad civil, la criminalización, las restricciones legales y financieras, etc.).
- 3) La cooptación y apropiación de temas clave de importancia para los territorios de vida por organizaciones e instituciones dominantes u oportunistas.
- 4) Las amenazas a la identidad cultural y a las formas de ser a medida que las comunidades se desconectan de sus tierras, territorios y experiencias cotidianas; además, los consiguientes desafíos para transmitir sus cosmovisiones, idiomas y prácticas a las generaciones más jóvenes.
- 5) Las amenazas y los conflictos específicos de cada país que afectan a los territorios de vida (por ejemplo, tráfico de drogas, conflictos armados, guerra, eventos climáticos extremos).
- 6) Degradación climática, ecológica y otros desastres antropogénicos.

### **En resumen:**

Con el creciente interés mundial por los Pueblos Indígenas y las comunidades locales, en particular en el contexto de las problemáticas de biodiversidad y del clima, el Consorcio TICCA ya no es un nicho minoritario en este ámbito y, por lo tanto, la necesidad de tener enfoque y dirección estratégica es fundamental para la siguiente fase de la organización. Con un proceso de regionalización en constante evolución, un panorama mundial cambiante y territorios de vida que se enfrentan a crecientes desafíos externos, necesitamos dirigir y armonizar las relaciones y dinámicas entre los niveles local, nacional, regional y mundial de la asociación. En consecuencia, elaborar y articular con claridad la función, el alcance de su foco de atención y la dirección del Consorcio; basándose en los fundamentos, las fortalezas y los logros existentes, abordando los desafíos internos, las amenazas y los riesgos externos en nuestro contexto actual; permitirá que como organización hagamos realidad nuestro potencial en los próximos años.

---

**“... la puerta está abierta para impulsar un cambio transformador genuino en la conservación y ¿quién mejor para hacerlo que el Consorcio?”**

---

*~ Cita de un participante del proceso de reflexión organizativo y del análisis situacional*

# **PARTE 2: Plan Estratégico 2024-2028**

## Nuestros caminos por recorrer: los cambios que buscamos y cómo los lograremos

Para aprovechar al máximo estas fortalezas y oportunidades, abordar de forma proactiva estos desafíos y acercarnos a nuestro propósito y función central como asociación basada en la membresía, en el Consorcio TICCA continuaremos con nuestra evolución y desarrollo mediante un plan estratégico global para los próximos cinco años.

En esta sección identificamos los cambios clave a los que contribuiremos y explicamos cómo llegaremos a ellos; específicamente, a través de cuatro objetivos centrales y los caminos para el cambio que constituyen el núcleo de nuestro plan estratégico 2024-2028. A continuación, compartimos los objetivos y las acciones prioritarias para cada meta central, que son las bases sobre las cuales se desarrollarán nuestros planes de acción anuales.

### ¿Cuáles son los cambios fundamentales que buscamos?

Visualizamos un mundo donde los territorios de vida y sus custodios indígenas y de comunidades locales prosperen a través del ejercicio de sus derechos y responsabilidades, y de su libre determinación; de la conservación de la naturaleza, de la diversidad biológica y cultural, y del bienestar de todos los seres. Con ese norte, nuestra misión es promover el reconocimiento y el apoyo apropiados a los territorios y áreas conservados por los Pueblos Indígenas y las comunidades locales (“territorios de vida”) a nivel local, nacional, regional e internacional.

→ ¿Qué significan “reconocimiento apropiado” y “apoyo apropiado”? Más información en el **Anexo I**.

Como una organización con base en membresía y en movimientos, contribuiremos a los siguientes cambios importantes a través de nuestro plan estratégico de 5 años:

- a) en todas las regiones, un aumento del número de custodios autofortalecidos de Pueblos Indígenas y comunidades locales que promuevan y defiendan sus territorios de vida en pos de sus prioridades autodeterminadas para esos territorios;
- b) más políticas y leyes nacionales que reconozcan, respeten y protejan de forma adecuada los territorios de vida, y que las mismas sean aplicadas en la práctica para cumplir con los derechos de sus custodios;
- c) “mejor” (o más adecuado) apoyo para que los Pueblos Indígenas y las comunidades locales conserven y defiendan sus territorios de vida según sus propios términos y de acuerdo con su libre determinación para sus territorios, y
- d) una transformación o un cambio del modelo económico extractivo de desarrollo por modelos y narrativas alternativas de bienestar y economías locales de los territorios de vida, que sean cultural y ecológicamente apropiados, sostenibles y justos.

### ¿Cómo lo lograremos?

Cuatro metas interrelacionadas potenciarán nuestras fortalezas y nos permitirán contribuir a estos cambios de gran magnitud, para avanzar hacia cumplir nuestra visión a largo plazo y nuestro *Manifiesto por los territorios de vida*. Cada una tiene un enfoque específico: **libre determinación** (Meta 1), **reconocimiento** (Meta 2), **incidencia** (Meta 3) y **nuestra organización** (Meta 4). Forman un tapiz de caminos interconectados para la acción y el cambio colectivos, a través del autofortalecimiento, la solidaridad, la creación de redes, la incidencia, el aprendizaje y el intercambio continuos, entre otras cosas. Enraizados en nuestros valores compartidos, estos caminos para el cambio guían nuestra búsqueda colectiva de un mundo más armonioso y equitativo.

- **Meta 1: Alcanzar diversas formas de solidaridad y apoyo que sostengan las prioridades autodeterminadas y los procesos de autofortalecimiento de los Pueblos Indígenas y las comunidades locales para lograr el bienestar de los territorios de vida.**

**Camino para el cambio:** Como asociación al servicio del movimiento por los territorios de vida, nuestro objetivo central es apoyar a los Pueblos Indígenas y a las comunidades locales para que se fortalezcan y sigan sus prioridades de autodeterminación según sus propios términos. El apoyo técnico y de facilitación, la respuesta rápida para defenderse de las amenazas, el apoyo a las economías basadas en el bienestar, la solidaridad, las redes intercomunitarias y el apoyo financiero alineado contribuyen a aumentar la participación y la libre determinación. La Meta 1 se trata de acciones específicas para cada territorio. Es el núcleo de nuestro proceso de regionalización actual, con un fuerte énfasis en el apoyo a las redes nacionales, las asambleas regionales y los intercambios. También contribuye significativamente a dos de nuestras líneas temáticas de trabajo: sostener y defender los territorios de vida. Para alcanzar esta meta, el Consorcio planea apoyar en todas las regiones el autofortalecimiento de los custodios que puedan (o que busquen) sostener y defender sus territorios de vida y sus prioridades autodeterminadas. El Consorcio TICCA prevé que, gracias a nuestros esfuerzos colectivos, tendremos una membresía mundial de custodios fuertes, bien preparados y con apoyos más firmes en zonas en donde hay necesidad y donde la base de miembros del Consorcio aún no es fuerte o es directamente inexistente. La Meta 1 funciona como base de las Metas 2 y 3, que se enfocan en los actores externos y los sistemas nacionales y estatales.

- **Meta 2: Conseguir el reconocimiento apropiado de los territorios de vida y el respeto, la protección y el cumplimiento de sus derechos.**

**Caminos para el cambio:** Reconocer y respetar los territorios de vida es crucial para hacer frente a las principales amenazas externas identificadas en el análisis situacional, como el capitalismo extractivo, así como las amenazas al poder y al accionar de las comunidades, que derivan de las restricciones gubernamentales. Esto implica construir una base de pruebas, utilizar estrategias de comunicación eficaces y apoyar a los Pueblos Indígenas y a las comunidades locales para que realicen incidencia según sus prioridades autodeterminadas en los procesos políticos y jurídicos pertinentes que afectan a los territorios de vida. Junto con la Meta 3, la Meta 2 pretende crear las condiciones propicias en el entorno externo, para contribuir a la aspiración general de libre determinación y autofortalecimiento de los territorios de vida (Meta 1).

- **Meta 3: Incidir en los actores externos y sus prácticas para que proporcionen apoyo adecuado a las prioridades autodeterminadas de los territorios de vida.**

**Caminos para el cambio:** Como complemento a la Meta 2, centrada en el reconocimiento político y jurídico, la Meta 3 se enfoca en movilizar a asociaciones y redes para incidir en las prácticas de los actores externos y su compromiso con los territorios de vida. El objetivo principal es abogar por la transparencia, la rendición de cuentas y la mejora de las normas y prácticas de las organizaciones conservacionistas o medioambientales, el sector privado y los financiadores. Además de fomentar buenas prácticas dentro del propio Consorcio TICCA, también reforzaremos las redes con aliados promoviendo cambios transformadores más amplios. Esta meta responde a algunas de las principales amenazas externas, en particular el riesgo de cooptación por parte de organizaciones oportunistas, al tiempo que aprovecha las principales oportunidades externas, como el apoyo mundial sin precedentes y el interés actual por la conservación por parte de los Pueblos Indígenas y las comunidades locales. También está en consonancia con cambios notables en la filantropía como, por ejemplo, un mayor compromiso de financiación para los asuntos relacionados con la biodiversidad y el clima.

- **Meta 4: Lograr que la cultura, los sistemas y las estructuras del Consorcio TICCA sean saludables, sostenibles, solidarios y eficaces.**

**Caminos para el cambio:** como asociación basada en su membresía, una parte clave de nuestro trabajo es garantizar que podamos servir eficazmente a nuestra membresía y al movimiento más amplio en favor de los territorios de vida. La Meta 4 se centra en apoyarnos en nuestras fortalezas internas y abordar los desafíos internos identificados en el análisis situacional, tales como los relacionados con nuestra membresía y con nuestros sistemas de gobernanza y de gestión. Lo haremos mediante la documentación y comunicación de nuestra historia, valores y procesos de cambio organizativo en curso (incluida la regionalización) y mediante procesos de reflexión y diálogo, aprendizaje, apoyo y tutoría entre pares, así como instancias para aclarar y revisar nuestros sistemas y estructuras. La concreción de la Meta 4, que se encuentra entrelazada con el proceso de regionalización en curso, seguirá siendo muy dinámica a lo largo del plan estratégico de cinco años.

En general, la Meta 1 es el eje central del Consorcio TICCA: el autofortalecimiento y la autodeterminación de los custodios indígenas y comunitarios de los territorios de vida. El enfoque de las Metas 2 y 3 es crear las condiciones propicias en el entorno externo (frente a frente con los actores externos y los sistemas nacionales y estatales) para contribuir a la primera meta de autofortalecimiento y autodeterminación de los custodios de los territorios de vida. Las Metas 1, 2 y 3 son el foco principal del trabajo sustantivo y programático del Consorcio.

Por su parte, la Meta 4 se centra en asuntos organizativos internos del propio Consorcio TICCA. Esta meta tiene como objetivo fortalecer las condiciones propicias y un entorno interno saludable, para que la asociación (incluidos nuestros órganos de gobernanza y gestión) pueda servir eficazmente a la membresía y al movimiento más amplio por los territorios de vida, en particular a través del trabajo programático previsto en las Metas 1, 2 y 3. Las cuatro metas están interrelacionadas, se sustentan mutuamente y buscan poner en práctica nuestra visión, misión, nuestros valores generales y el *Manifiesto por los territorios de vida*.

En las secciones siguientes presentamos las metas principales, los objetivos y las acciones prioritarias del plan estratégico del Consorcio para el periodo 2024-2028.

*Nota explicativa: este plan estratégico, que tiene un alcance amplio y global, busca reflejar la diversidad de la membresía del Consorcio TICCA y la amplia gama de contribuciones recibidas en el proceso de redacción. Entendemos que, si así lo desean, los niveles más localizados pueden desarrollar prioridades y planes más específicos. De acuerdo con nuestra práctica habitual, desarrollaremos planes de acción y presupuestos anuales, y también compartiremos el progreso mediante informes anuales a la Asamblea General. A mitad de camino de este plan estratégico de cinco años, un proceso de reflexión, análisis y revisión le permitirá al Consorcio hacer los ajustes necesarios en vista de los contextos cambiantes y las prioridades de la membresía en ese momento. Como parte de nuestro proceso de regionalización en curso y en sintonía con nuestro compromiso con la autodeterminación, las asambleas regionales y nacionales (con el liderazgo de los consejos regionales y el apoyo de los equipos de coordinación regional) pueden utilizar este plan estratégico global para desarrollar planes de acción específicos de cada región o país que adapten las direcciones y metas estratégicas generales del Consorcio, de acuerdo con sus respectivos contextos y prioridades.*

# META 1: AUTODETERMINACIÓN

**Meta 1: Alcanzar diversas formas de solidaridad y apoyo que sostengan las prioridades autodeterminadas y los procesos de autofortalecimiento de los Pueblos Indígenas y las comunidades locales para lograr el bienestar de los territorios de vida**

*Nota explicativa: esta meta se centra en el apoyo directo a los custodios de Pueblos Indígenas y de comunidades locales de los territorios de vida en dichos territorios, en pleno reconocimiento de su libre determinación y sus diversos derechos, responsabilidades, funciones y contribuciones. Todas las formas de apoyo mencionadas a continuación deben basarse en las prioridades autodeterminadas (no en las externas) y en la autonomía de los territorios de vida y responder a ellas. Estas formas de apoyo variarán según sus contextos particulares y según el proceso de regionalización en curso.*

## Objetivos fundamentales

- 1) Garantizar apoyo técnico, de facilitación, coordinación y comunicación en los procesos de autofortalecimiento de acuerdo con las prioridades autodeterminadas de los territorios de vida.**

Esto se logrará apoyando a los territorios de vida con las siguientes acciones prioritarias en sus territorios:

- autofortalecimiento de los sistemas de gobernanza y gestión consuetudinaria o local;
- facilitación del desarrollo de planes de vida, protocolos, visiones y autodeclaraciones comunitarios, en particular para la incidencia, el reconocimiento y el apoyo externo;
- autofortalecimiento y revitalización de las lenguas, la educación, los sistemas de conocimiento, las tradiciones y prácticas culturales indígenas y locales, incluso mediante intercambios intergeneracionales, y
- fortalecimiento de las capacidades de los Miembros para desarrollar, adaptar, traducir, difundir y apoyar el uso y la autoevaluación de diversas herramientas y metodologías, incluida la guía del proceso de autofortalecimiento.

- 2) Fortalecer y apoyar las economías locales sostenibles y justas, que se basan en el bienestar, de los territorios de vida para cambiar la narrativa y el modelo actual de crecimiento económico extractivo.**

Esto se logrará mediante las siguientes acciones:

- autofortalecimiento y sostenimiento de los medios de vida locales, la soberanía alimentaria, las economías y la naturaleza, inclusive con la adaptación, revitalización o innovación deseadas;
- apoyo a la documentación propia de los conceptos y las prácticas de bienestar, desarrollo y economías;
- desarrollo y movilización de estrategias y campañas de comunicación para exponer los impactos destructivos, así como transformar las narrativas y los modelos dominantes de crecimiento económico extractivo, y
- promoción de diálogos, intercambios y alianzas comunitarias sobre sus propias narrativas y prácticas de desarrollo.

**3) Brindar respuesta rápida y acciones solidarias para proteger y defender los territorios de vida y a sus defensores frente a amenazas inmediatas y potenciales, para prevenir violaciones y daños futuros<sup>2</sup>.**

Esto se logrará mediante las siguientes acciones:

- desarrollo de un plan de prevención y respuesta rápida para el Consorcio TICCA, que incluya el fortalecimiento de las capacidades locales para responder a las amenazas y a los impactos de forma diferenciada en grupos especiales como mujeres, infancia y ancianos;
- movilización de fondos directos de emergencia, apoyo psicosocial, legal, mediático y de otros tipos para los territorios de vida y sus defensores, con un enfoque interseccional;
- desarrollo y puesta en marcha de estrategias de comunicación que incluyan, entre otras, las siguientes actividades:
  - seguimiento de las noticias y actualizaciones relacionadas y compartirlas internamente dentro del Consorcio;
  - redacción de cartas de apoyo firmadas por líderes importantes del Consorcio, publicación de alertas y comunicaciones externamente;
- organización de eventos y acciones en diferentes niveles para fortalecer las redes de solidaridad, la visibilidad y el apoyo sociocultural a los territorios de vida y a sus defensores, y
- autofortalecimiento de la diversidad de valores, prácticas culturales, ceremonias, rituales y otros eventos que sostienen las conexiones y el respeto entre los territorios de vida y sus defensores.

**4) Promover la solidaridad, las redes y las alianzas entre los pueblos y entre las comunidades para fortalecer el poder y el accionar de los territorios de vida, mediante la profundización del proceso de regionalización.**

Esto se logrará a través de la organización y el apoyo de:

- un programa de aprendizaje dedicado a los territorios de vida, con formación intergeneracional e intercambios dentro de los territorios y entre los mismos;
- intercambios y eventos de aprendizaje entre pares y a nivel comunitario;
- asambleas, redes, eventos, intercambios de aprendizaje e iniciativas a nivel nacional;
- asambleas, redes, eventos, intercambios de aprendizaje e iniciativas subregionales y regionales, y
- redes, eventos, intercambios de aprendizaje e iniciativas interregionales, mundiales; bioculturales o temáticas<sup>3</sup>.

**5) Garantizar un apoyo financiero flexible, basado en la confianza y alineado<sup>4</sup> para acciones y eventos clave, iniciativas catalizadoras para el proceso de regionalización en curso, centrándonos en las prioridades que surjan de los territorios de vida, las redes nacionales, las asambleas y los consejos regionales.**

---

<sup>2</sup> El objetivo 3 tiene como fin contribuir a la realización de la [política interna del Consorcio para la defensa de los territorios de vida y sus defensores](#) (2018).

<sup>3</sup> "Biocultural" se refiere a diversas prácticas, medios de vida y formas de vida bioculturales como la caza y la recolección, el nomadismo y el pastoreo, la agricultura itinerante y la pesca, junto con los ecosistemas en donde existen (bosques, pastizales y praderas, costas y océanos, etc.). Lo "temático" se refiere a las principales corrientes temáticas o áreas de trabajo del Consorcio TICCA (documentar, sostener y defender los territorios de vida, igualdad de género y juventud y relaciones intergeneracionales).

<sup>4</sup> "Apoyo financiero flexible, basado en la confianza y alineado" se refiere al apoyo económico de financiadores cuyos valores, misión y operaciones se encuentran alineados con el Consorcio TICCA y su Manifiesto por los territorios de vida y que respetan el consentimiento libre, previo e informado. Dicho apoyo financiero puede utilizarse para las prioridades autodeterminadas sin restricción alguna, suele durar varios años y tiene una carga administrativa baja. La financiación basada en la confianza se sustenta en las relaciones, la solidaridad, la responsabilidad mutua y la convicción y el compromiso de apoyar el trabajo de la comunidad u organización sin imponer ninguna prioridad del financiador.

Esto se logrará mediante las siguientes acciones:

- facilitación de las conexiones directas y la construcción de relaciones entre las organizaciones Miembros comunitarias y locales, y los posibles financiadores;
- apoyo a la formulación y el fortalecimiento de propuestas para garantizar la financiación directa de las prioridades locales, nacionales y regionales, y
- proporcionar apoyo financiero directo operativo o catalizador para las prioridades bioculturales o temáticas a nivel nacional y regional, a partir de los fondos conseguidos por el Consorcio.

## META 2: RECONOCIMIENTO Y DERECHOS

**Meta 2: Conseguir el reconocimiento apropiado de los territorios de vida y el respeto, la protección y el cumplimiento de sus derechos**

*Nota explicativa: la Meta 2 se centra en el reconocimiento de los territorios de vida y en el respeto, la protección y el cumplimiento de derechos a nivel subnacional y nacional, luego regional y, por último, internacional, en este orden de prioridad. El enfoque principal está en los sistemas legales y de políticas nacionales y estatales y en la responsabilidad de otros actores dentro de ellos (por ejemplo, organizaciones de conservación, corporaciones). El "reconocimiento apropiado" se refiere a lo que en los territorios de vida consideran apropiado en apoyo de sus prioridades autodeterminadas según su contexto.*

### Objetivos fundamentales

#### 1) Apoyar a los territorios de vida en la construcción de evidencia para abogar por su reconocimiento y sus derechos.

Esto se logrará mediante las siguientes acciones:

- promoción y apoyo a la investigación y la documentación dirigidas por la comunidad;
- con base en la documentación y los intercambios específicos de cada territorio (en el marco de la Meta 1), apoyar el desarrollo de bases de datos, registros, análisis y publicaciones subnacionales, nacionales y mundiales acerca de la importancia, la extensión, el "estado" de los territorios de vida y las capacidades relacionadas, también en colaboración con el Centro Mundial de Vigilancia de la Conservación del PNUMA y el Registro TICCA y/o Planeta Protegido;
- análisis de los marcos políticos, jurídicos e institucionales nacionales, regionales e internacionales que afectan a los territorios de vida, incluidas experiencias prácticas con sistemas de justicia tradicionales o consuetudinarios, casos que sientan precedente y avances legislativos progresivos, y
- promoción y apoyo a los protocolos de investigación y códigos de ética comunitarios para investigaciones descolonizadoras, basadas en los derechos, que respeten los principios de libre determinación y el consentimiento libre, previo e informado.

**2) Utilizar estrategias y herramientas de comunicación que promuevan las tradiciones orales, la descolonización y la autonomía, aumentar la visibilidad de los territorios de vida, cambiar las narrativas y las percepciones públicas, e informar e influir en los tomadores de decisiones y aliados.**

Esto se logrará mediante las siguientes acciones:

- apoyo al intercambio de habilidades y oportunidades de capacitación para que los Pueblos Indígenas y las comunidades locales utilicen herramientas multimedia y plataformas tradicionales y de redes sociales para documentar sus culturas y tradiciones, y también para celebrarlas con el objetivo de fomentar la dignidad y el orgullo por sus comunidades y territorios de vida;
- apoyo en la creación y el mantenimiento de medios de comunicación de propiedad comunitaria, como estaciones de radio, sitios web y cuentas de redes sociales para compartir noticias e historias con sus propias palabras e imágenes;
- utilización de narrativas convincentes, medios audiovisuales y campañas colaborativas de incidencia y comunicación, para compartir experiencias y prioridades comunitarias para informar, involucrar e influir en los responsables de la toma de decisiones, y en el público en general, y
- mantenimiento y continuación del desarrollo de las plataformas de comunicación y las formas de apoyo del Consorcio TICCA, incluido el apoyo lingüístico para garantizar que el contenido esté disponible y sea accesible en múltiples idiomas.

**3) Apoyar la participación y las estrategias de incidencia autodeterminadas de los Pueblos Indígenas y las comunidades locales en los procesos políticos y legales que afecten a los territorios de vida.<sup>5</sup>**

Esto se logrará mediante las siguientes acciones:

- apoyo al intercambio de habilidades y oportunidades de capacitación para que en los territorios de vida se desarrollen posiciones y estrategias de incidencia, así como capacidades legales y de negociación para representarse efectivamente a sí mismos;
- difusión de los debates y resultados de los foros nacionales e internacionales para apoyar a los territorios de vida, para que aboguen por los cambios jurídicos, políticos e institucionales que desean, y
- apoyo a los territorios de vida y a sus redes para que aboguen por sí mismos en la elaboración, implementación y supervisión de leyes y políticas nacionales, regionales e internacionales.

---

<sup>5</sup> Dichos procesos políticos y jurídicos pueden involucrar temas referidos a los derechos humanos, la tierra, la biodiversidad, el cambio climático, el desarrollo sostenible, la alimentación y la agricultura, los océanos, la inversión y el comercio, la contaminación, entre otros.

## META 3: INCIDENCIA

**Meta 3: Incidir en los actores externos y sus prácticas para que proporcionen apoyo adecuado a las prioridades autodeterminadas de los territorios de vida**

*Nota explicativa: esta meta se refiere a actores externos como organizaciones de conservación o medioambientales, financiadores, instituciones o agencias gubernamentales y entidades del sector privado. En algunos casos, estos actores están causando daño de manera activa y deben ser responsabilizados. En otros casos, pueden tener buenas intenciones y predisposición para cambiar a formas más adecuadas de asociación y apoyo. Algunos actores externos que claramente están trabajando para perjudicar a los territorios de vida o la vida en la Tierra en general (es decir, que plantean amenazas directas o sistémicas en lugar de trabajar en asociación) podrían ser el objetivo de esfuerzos de incidencia para lograr el reconocimiento, el respeto y la protección apropiados (en el marco de la Meta 2) y defender los territorios de vida contra las amenazas externas (en el marco de la Meta 1). Dada la naturaleza generalizada de las injusticias sistémicas, la resistencia y la defensa de los territorios de vida se presentan de muchas formas y en varios puntos de este plan estratégico.*

### Objetivos fundamentales

- 1) Promover cambios en el compromiso de los actores externos con los territorios de vida, en particular en lo que refiere a las prácticas de concesión de subvenciones, el apoyo técnico y de otros tipos, en los marcos y mecanismos mundiales pertinentes.**

Esto se logrará mediante las siguientes acciones:

- colaboración con los Miembros y socios alineados en la documentación y comunicación de las experiencias de las comunidades con la financiación, la asistencia técnica y otras formas de apoyo de actores externos, incluidas las brechas entre la retórica y la realidad o la implementación, y lo que debe cambiar;
- convocar intercambios y diálogos para compartir y aprender de las experiencias y conectar a las comunidades con los tomadores de decisiones dentro de las entidades externas;
- participación en redes de la sociedad civil y de múltiples partes interesadas y en campañas conjuntas de promoción de la transparencia, la rendición de cuentas y la mejora de normas, estrategias y prácticas de las organizaciones de conservación o medioambientales, el sector privado y los financiadores para alinearse con las prioridades autodeterminadas de los territorios de vida (por ejemplo, abogar para que los financiadores incluyan condiciones de derechos humanos en sus subvenciones a las organizaciones de conservación), y
- apoyo a los Pueblos Indígenas y a las comunidades locales en la elaboración de protocolos que orienten las colaboraciones externas de acuerdo con los valores y principios de los territorios de vida.

- 2) Dentro del Consorcio TICCA, modelar, compartir, aprender e innovar más a partir de las buenas prácticas y las experiencias con asociaciones, en particular para la financiación y el apoyo técnico, y contactar con redes más amplias que promuevan cambios similares.**

Esto se logrará mediante las siguientes acciones:

- desarrollo de un análisis interno de las partes interesadas y una política de recaudación de fondos y asociaciones;
- colaboración con socios financiadores que estén fuertemente alineados con nuestros valores, nuestra misión y nuestras operaciones; que además brinden apoyo a largo plazo, flexible y basado en la confianza para el Consorcio y nuestro trabajo colectivo. Por último, que estén comprometidos a abordar las injusticias sistémicas y a apoyar los derechos humanos;
- colaboración con los Miembros, los socios y financiadores alineados en mecanismos de financiamiento conjunto para los territorios de vida, tales como campañas de micromecenazgo, fondos comunes, fondos manejados por Indígenas y comunidades e iniciativas coordinadas (nota: esto podría ser a nivel nacional, regional, interregional y/o mundial), y
- colaboración con otros socios, redes y movimientos cuyos valores, misión y enfoques coinciden profundamente con los nuestros, que tengan capacidades complementarias que nos ayuden a llevar a cabo nuestras acciones prioritarias.

### **3) Fortalecer las redes de socios y aliados que entienden, respetan y defienden los territorios de vida y a sus custodios o guardianes y otros cambios transformadores más amplios.**

Esto se logrará mediante las siguientes acciones:

- apoyo a los Pueblos Indígenas y a las comunidades locales para que establezcan relaciones y colaboren directamente con organizaciones, redes y movimientos aliados para fortalecer el poder y la influencia colectiva;
  - organización de eventos, campañas e iniciativas conjuntas con organizaciones, redes y movimientos aliados, para promover los territorios de vida y apoyarlos en sus prioridades de incidencia a corto y largo plazo, y
  - consolidación de las alianzas a nivel de organización del Consorcio TICCA y colaborar con organizaciones, redes y movimientos aliados, incluidas organizaciones indígenas regionales y organizaciones de la sociedad civil centradas en los derechos humanos y los derechos de grupos específicos, la soberanía sobre la tierra, los océanos, los alimentos y el agua; la biodiversidad, la mitigación y adaptación al cambio climático; el desarrollo sostenible, los mecanismos financieros y los derechos empresariales y humanos.
-

## META 4: NUESTRA ORGANIZACIÓN

**Meta 4: Lograr que la cultura, los sistemas y las estructuras del Consorcio TICCA sean saludables, sostenibles, solidarios y eficaces**

*Nota explicativa: si bien las Metas 1, 2 y 3 son el foco principal del trabajo sustantivo y programático del Consorcio, la Meta 4 se centra en asuntos organizativos internos del propio Consorcio TICCA. Busca abordar los principales desafíos internos y aprovechar las fortalezas internas clave identificadas en el análisis situacional (véase la Parte 1). Las transformaciones internas del Consorcio son aceptadas como parte de un proceso creativo continuo de desarrollo y fomento de sistemas organizativos que son colaborativos, orientados a la región, descentralizados, adaptables y policéntricos. Por ejemplo, con el crecimiento, la diversificación y la evolución de los Consejos y el apoyo de la Secretaría tanto a nivel regional como mundial, es esencial aclarar y fortalecer las relaciones, la comunicación y la coordinación entre ellos.*

### Objetivos fundamentales

- 1) Definir y revisar la composición de la membresía y las respectivas funciones, responsabilidades y expectativas de los Miembros y Miembros Honorarios, y potenciar las oportunidades para una participación significativa de la membresía y de diversas contribuciones a nuestro trabajo colectivo.**

Esto se logrará mediante las siguientes acciones:

- facilitar procesos inclusivos de diálogo, consulta y debate acerca de la estructura y la composición de la membresía, sobre formas de abordar los desequilibrios de poder y garantizar que la membresía esté arraigada en el movimiento global por los territorios de vida;
- articular con más claridad cómo los diferentes “tipos” de Miembros y Miembros Honorarios pueden contribuir de manera significativa al trabajo colectivo del Consorcio, en particular por medio de redes y asambleas nacionales y regionales, y el proceso de regionalización en general;
- desarrollar herramientas internas de comunicación y monitoreo para facilitar la coordinación y estimular la participación de la membresía en diversas actividades;
- continuar realizando revisiones y análisis participativos trienales de los Miembros y Miembros Honorarios, para comprender mejor la composición, las experiencias, las prioridades, las posibles contribuciones, etc. de los mismos en ese momento, y
- revisar y modificar, según sea necesario, la Política y los Procedimientos de Membresía del Consorcio, incluida la forma en que se acepta y recibe a los nuevos Miembros y Miembros Honorarios, así como su participación en los órganos y procesos de toma de decisiones.

- 2) Fortalecer el liderazgo estratégico y político y el compromiso proactivo del Consejo y otros órganos de gobernanza para guiar y apoyar eficazmente el trabajo colectivo del Consorcio, en vista del proceso de regionalización en curso, al servicio de la membresía.**

Esto se logrará mediante las siguientes acciones:

- continuar los procesos colectivos de reflexión y aprendizaje sobre el pasado, el presente y el futuro deseado de la cultura, los sistemas y las estructuras internas en los órganos de gobernanza (en particular el Consejo global y los regionales); seguir abordando los

principales desafíos internos, consolidar y desarrollar aún más los principales puntos fuertes y aspectos positivos internos;

- aclarar y revisar, según sea necesario, la estructura interna, las funciones, las responsabilidades y las formas de trabajo colaborativo, dentro y entre los principales órganos de gobernanza, a saber: la Asamblea General, el Consejo global, los regionales, los comités subsidiarios del Consejo global (actualmente el Comité Ejecutivo y el Comité de Membresía) y el auditor de cuentas;
- apoyar a los nuevos miembros del Consejo para que comprendan y cumplan con eficacia sus funciones y responsabilidades, fomentar el liderazgo de la próxima generación y las relaciones intergeneracionales en los Consejos global y regionales, con especial énfasis en los representantes de los territorios de vida;
- aclarar y revisar, según sea necesario, las relaciones, responsabilidades y rendición de cuentas mutuas entre el Consejo global y los regionales (los órganos de gobernanza más activos/regulares), la Secretaría (el órgano de gestión) y el Consejo de Sabios (un órgano consultivo);
- proporcionar liderazgo y dirección de alto nivel en el Consejo global para las responsabilidades de carácter organizativo, que incluyen apoyar y supervisar la aplicación del plan estratégico para los próximos cinco años, el desarrollo y la revisión de las políticas y los procedimientos internos, la preparación y revisión de los planes de acción y presupuestos anuales y garantizar recursos financieros suficientes. Todo esto a realizarse en estrecha colaboración con la Secretaría;
- integrar mejor al Consejo global en el proceso de regionalización y el trabajo programático a escala regional y mundial (incluidas las líneas temáticas transversales) del Consorcio para fortalecer las conexiones y relaciones con la membresía, los Consejos regionales y la Secretaría, y
- revisar y modificar, según sea necesario, los Procedimientos de Gobernanza del Consorcio y otros documentos organizativos y de gobernanza para reflejar los cambios deseados para los órganos de gobernanza y los procesos de toma de decisiones.

**3) (Re)organizar, fortalecer y dotar de recursos a los sistemas operativos y a la Secretaría del Consorcio para implementar con eficacia el plan estratégico para los próximos cinco años, así como las decisiones de la Asamblea General y del Consejo de manera receptiva y flexible, en vista del proceso de regionalización, al servicio de la membresía del Consorcio.**

*Este objetivo y las siguientes acciones prioritarias se rigen por el compromiso colectivo de la Secretaría con el liderazgo compartido, la responsabilidad y la rendición de cuentas mutuas, la regionalización, la descentralización y la integración entre los equipos regionales y el mundial.*

Esto se logrará mediante las siguientes acciones:

- a principios de 2024 elaborar una síntesis acerca de los debates mantenidos en la Secretaría hasta ese momento sobre los sistemas internos de gestión y funcionamiento del Consorcio y desarrollar un plan de acción conciso para poner en práctica los cambios clave a partir de 2024, que incluya:
  - aclarar y revisar, según sea necesario, la estructura interna, las funciones, las responsabilidades y las formas de trabajo colaborativo dentro de la Secretaría, y
  - elaborar un marco o elementos clave de políticas y procedimientos internos para el personal y las disposiciones operativas básicas de la Secretaría, con las distinciones específicas de cada contexto que sean necesarias para las personas y para los Miembros que tengan a su cargo equipos de coordinación regional u otro personal. Esto incluirá un énfasis fuerte y continuo en la alineación de valores y el compromiso de todo el personal, con enfoques de trabajo flexibles y autodirigidos; en la diversidad de experiencias, capacidades y perspectivas vividas, para fomentar equipos intergeneracionales. Dispondrá que el personal y

los equipos cuenten con recursos y apoyo razonables y justos, fomentará el liderazgo compartido y la rotación de los Miembros que tengan a su cargo los equipos de coordinación regional.

- incorporar y mejorar formas flexibles y receptivas de retroalimentación, apoyo y tutoría entre pares dentro y entre todos los “equipos dentro del equipo” de la Secretaría para nutrir de forma continua al personal, y a las relaciones existentes, para fomentar el liderazgo de la próxima generación, en particular de personas pertenecientes a Pueblos Indígenas y comunidades locales;
- articular con claridad, armonizar y mejorar las disposiciones operativas básicas y las condiciones de trabajo del personal (como la contratación y la remuneración, el apoyo al desarrollo de habilidades, la salud y el bienestar) en consonancia con nuestros valores, principios y contextos únicos y con nuestras políticas y procedimientos de personal, a publicarse próximamente;
- desarrollar un plan para innovar, diversificar y revisar, según sea necesario, las disposiciones operativas y administrativas, así como la residencia legal del Consorcio, para garantizar que la Secretaría pueda operar de manera efectiva y eficiente. Esto debe considerar también la flexibilidad y capacidad necesarias para adaptarse a la complejidad operativa de la membresía (como los Miembros de países con restricciones legales y financieras) y para responder a desafíos operativos o administrativos inesperados sin interrupciones significativas en nuestro trabajo colectivo;
- desarrollar una nueva estrategia o plan de recaudación de fondos fundamentado en los valores y principios del Consorcio, llevar a cabo revisiones periódicas del presupuesto y del desembolso de fondos con el Consejo para poner en práctica el plan estratégico de 5 años del Consorcio y cubrir nuestras necesidades operativas, de gestión y organizativas básicas, y
- continuar los procesos colectivos de reflexión y aprendizaje sobre el pasado, el presente y el futuro deseado de la cultura, los sistemas y las estructuras internas de la Secretaría, así como seguir abordando los principales retos internos, para consolidar y desarrollar las fortalezas y los aspectos positivos internos principales.

**4) Apoyar los procesos intergeneracionales e interculturales de reflexión y aprendizaje organizativos, incluidos los relativos a los orígenes, la historia y los valores fundamentales del Consorcio, la regionalización y otros procesos de cambio organizativo, los cambios en el contexto externo y las visiones futuras para el Consorcio.**

Esto se logrará mediante las siguientes acciones:

- organizar intercambios, oportunidades de aprendizaje entre pares y celebraciones de los orígenes, la historia, los valores y los procesos organizativos del Consorcio como, por ejemplo, la regionalización;
- documentar y comunicar sobre la historia, los valores y los procesos organizativos del Consorcio, tanto internamente en la asociación como públicamente, y
- aprender de otras organizaciones y movimientos basados en la membresía acerca de sus procesos de reflexión, de aprendizaje y de cambio, así como considerar la aplicación o adaptación de conocimientos y aprendizajes clave en nuestro contexto organizativo único.

## Anexo I: Glosario de términos clave

**TICCA, territorios de vida:** Para el Consorcio TICCA, “TICCA, territorios de vida” es una abreviatura de “territorios y áreas gobernados, gestionados y conservados por los Pueblos Indígenas y las comunidades locales custodias”. Esto se refiere a un fenómeno antiguo, ampliamente distribuido, diverso y dinámico que tiene múltiples manifestaciones y nombres alrededor del mundo. Un TICCA o territorio de vida existe donde: 1) hay una conexión estrecha y profunda entre un territorio o área y su Pueblo Indígena o comunidad local custodia, y esta relación suele estar arraigada en la historia, la identidad social y cultural, la espiritualidad o la dependencia que tienen las personas en el territorio para su bienestar material e inmaterial; 2) el pueblo o la comunidad custodia toma y hace cumplir las decisiones y normas acerca del territorio o el área a través de una institución de gobernanza que funciona, y 3) las decisiones y normas de gobernanza y los esfuerzos de gestión del pueblo o de la comunidad relacionada contribuyen positivamente a la conservación tanto de la naturaleza como de los medios de vida y el bienestar de la comunidad. Leer [más](#).

**Custodios:** Muchos Pueblos Indígenas y comunidades locales alrededor del mundo actúan como custodios, cuidadores y guardianes de la tierra, el agua, el cielo, el suelo, los depósitos minerales, los recursos naturales y la biodiversidad tradicionalmente ocupados o utilizados por ellos. La idea de custodia/cuidado/guardia se basa en sus relaciones con sus territorios, que incluyen prácticas culturales, espirituales y sociales dirigidas a la protección de los ciclos naturales, ecosistemas, las especies y características del paisaje. La función de los Pueblos Indígenas y las comunidades locales de custodiar es fundamentalmente diferente al mecanismo por el cual las autoridades designan áreas para que sean “protegidas” oficialmente y restringen así el uso de los recursos naturales solo por medios normativos. Ser custodio significa “conservar la naturaleza voluntariamente, a la vez que se vive con ella y de ella, y garantizar el legado para las generaciones futuras. De muchas formas, ser custodio de un territorio es sinónimo de gobernarlo (*de facto*, sino también *de jure*) a largo plazo, con un sentido de responsabilidad y cuidado” (Borrini-Feyerabend *et al.*, 2010). Leer [más](#).

**Libre determinación** (a veces “autodeterminación”): El derecho a la libre determinación es “el derecho de un grupo nacional cohesionado (‘pueblo’) que vive en un territorio a elegir por sí mismo una forma de organización política y legal para ese territorio. Es un derecho colectivo de los Pueblos Indígenas a determinar libremente su propio estatus social, político, cultural y económico” (Reyes, 2017). Aunque la libre determinación ha sido asociada con frecuencia a la voluntad de un pueblo de obtener la secesión del estado-nación en el que reside, a menudo este no es el caso de los Pueblos Indígenas. En su lugar, muchas veces reclaman formas de autonomía que incluyen la “libre determinación interna”, principalmente dirigida a afirmar la nacionalidad, mantener su identidad indígena, sus idiomas y prácticas culturales, honrar las relaciones basadas en el lugar, respetar la integridad territorial y afirmar las estructuras de gobernanza tradicionales. Leer [más](#).

**Reconocimiento apropiado:** Muchos territorios de vida han sido dañados severamente o están amenazados por diversos factores. La raíz de estos problemas y amenazas radica, por lo general, en la falta de un reconocimiento apropiado de su existencia y sus valores, en particular por parte de actores externos como los estados-nación. Sin embargo, el reconocimiento apropiado no es algo trivial ni un conjunto de procedimientos que funcione para todos igual. Debe ser determinado por la propia comunidad custodia según lo que sea más apropiado para ellos y que acompañe a sus prioridades autodeterminadas en su contexto. No se refiere a lo que los gobiernos nacionales y estatales y otros actores externos consideran apropiado.

Independientemente de las buenas intenciones, el reconocimiento inapropiado puede ser peor que la falta completa de reconocimiento y los enfoques para el reconocimiento deben adaptarse al contexto y a las prioridades autodeterminadas de la(s) comunidad(es) involucrada(s). Todo reconocimiento externo debe basarse en el autorreconocimiento previo y en el consentimiento libre, previo e informado de las

comunidades custodias. Podría decirse que la forma más apropiada de reconocimiento legal se ha propuesto como “derechos colectivos inalienables, indivisibles e imprescriptibles” a un “territorio integral” en poder de la institución de gobernanza autónoma y legítima (Borrini-Feyerabend *et al.*, 2010). Idealmente, los derechos de gobernanza colectiva se combinan con varias formas de reconocimiento social. El reconocimiento social puede entenderse como la atención, el reconocimiento y el elogio público apropiados. El reconocimiento en la práctica significa que las normas y regulaciones decididas por la comunidad custodia son honradas, respetadas y apreciadas por las autoridades administrativas estatales y los poderes judiciales. Leer [más](#).

**Apoyo apropiado:** Además del reconocimiento apropiado, los custodios de los territorios de vida pueden buscar diversos tipos de “apoyo apropiado”, ya sea político, social, jurídico, económico o de otro tipo; es decir, el apoyo que ellos mismos determinen como el más apropiado para sus prioridades autodeterminadas en su contexto. Muchos actores relevantes de la sociedad, como los gobiernos, la industria privada, las ONG y los activistas pueden brindarlo por varias razones, pero ese apoyo no siempre es lo que los custodios quieren o tienen como prioridad. En algunos casos, aquellos que ofrecen apoyo tienen cierto poder y privilegios y pueden ser tan firmes como para que a los custodios les resulte difícil rechazar lo que ofrecen y así terminan recibiendo un apoyo que no es el deseado o el apropiado, en detrimento de sus propias prioridades. Las organizaciones de apoyo que tienen agendas predeterminadas y enfoques rígidos suelen no estar preparadas para comprender e involucrarse con las instituciones de gobernanza únicas y los enfoques culturalmente diversos de los custodios de los territorios de vida. Debido a los fuertes desequilibrios de poder, incluso las intervenciones mejor intencionadas pueden tener efectos perjudiciales indeseados. Es esencial que los actores externos que ofrecen apoyo lo hagan en respuesta a los requerimientos de las comunidades custodias y las traten con respeto y consideración. El primer paso hacia el desarrollo de una relación justa y recíproca es buscar su consentimiento libre, previo e informado (como norma mínima exigida por el derecho internacional, en particular para los Pueblos Indígenas). En general, un apoyo apropiado debe ser (entre otras cosas) directo, accesible, equitativo y eficaz. Debe darle importancia a los valores y recursos internos y locales de las comunidades y apoyar sus procesos de autofortalecimiento. Podría incluir “objetivos” específicos de acción afirmativa para grupos que se enfrentan a formas específicas de marginación dentro de algunas comunidades o en la sociedad en general, como las mujeres, infancia o personas con discapacidad. Leer [más](#).

## Anexo II: Resumen del proceso de cambio organizativo y su cronograma en 2023

En 2023, el Consorcio TICCA emprendió un ambicioso proceso de reflexión, revisión y planificación para el futuro que involucró a toda la organización (en resumen, el "proceso de cambio organizativo").

A continuación, se indican algunos pasos clave y aspectos destacados del proceso en 2023:

- **Febrero:** confirmación del Consejo para seguir adelante con el proceso de cambio organizativo en 2023, incluido el apoyo facilitador de nuestro Miembro Maliasili para ciertas partes del mismo.
- **Marzo:** introducción al proceso colectivo del Consorcio de reflexión, revisión y planificación organizativa para el futuro durante nuestra primera sesión del año de la Asamblea General.
- **Abril-junio:** reactivación del proceso colectivo para desarrollar el Manifiesto del Consorcio, una declaración inspiradora y política que articula nuestros valores compartidos, nuestro sentido y razón de ser. El [Manifiesto](#) fue dirigido por el Consejo de Sabios y el Consejo, y la sesión final de la Asamblea General de este año, que fue celebrada en el mes de junio, lo adoptó por consenso como un "documento vivo".
- **Abril-julio (en paralelo):** reflexión colectiva y análisis de los principales logros del Consorcio hasta la fecha, de su propósito y función central, de las fortalezas y debilidades internas y las oportunidades y amenazas externas; e identificación preliminar de las posibles áreas de interés del Consorcio y los objetivos generales para los próximos tres a cinco años. Esto incluyó, entre otras cosas, la revisión de documentos existentes (como la [Revisión de membresía de 2020](#)); eventos en línea de participación con la membresía a nivel mundial; encuestas interactivas y oportunidades para compartir puntos de vista a través de Loomio (una plataforma de creación de consenso en línea); reuniones grupales; entrevistas individuales con integrantes del Consejo, la Secretaría y el Consejo de Sabios, así como con antiguos socios financiadores; y discusiones específicas de cada región.
- **Julio-septiembre:** reflexión colectiva y profundización en los principales desafíos organizativos internos identificados en el análisis situacional, con especial atención en nuestros sistemas de gobernanza y gestión, y desarrollo conjunto de posibles formas de avanzar. Esto ha incluido (y seguirá haciéndolo), entre otras cosas, varias reuniones en línea tanto dentro del Consejo, la Secretaría y el Consejo de Sabios, como entre dichos órganos. A su vez contó con investigación documental y entrevistas con otras organizaciones similares para aprender de sus experiencias y con la síntesis de una amplia gama de debates no solo de los últimos meses, sino de los últimos años.
- **Julio-septiembre (en paralelo):** redacción colectiva del nuevo plan estratégico del Consorcio (incluida la designación de metas, objetivos y acciones clave según prioridad) con el Consejo, la Secretaría, el Consejo de Sabios y la membresía en general, tomando como base las discusiones y contribuciones realizadas hasta la fecha. El borrador de trabajo se compartió a principios de septiembre con la membresía para obtener sus comentarios. A fines de septiembre se celebró un evento de participación en línea para la membresía. Allí se presentaron de forma resumida las áreas más destacadas con los comentarios que se habían recibido hasta entonces. A su vez, brindó una oportunidad para que la membresía compartiera sus puntos de vista y discutiera el proyecto de plan estratégico en un marco grupal a nivel mundial. En varias regiones, los integrantes del Consejo y de los equipos de coordinación regional de la Secretaría facilitaron los debates con la membresía sobre el proyecto de plan estratégico y las dimensiones de gobernanza y gestión y, en algunos casos, compartieron comentarios escritos en nombre de grupos nacionales o regionales.

- **Octubre:** se revisó el borrador del plan estratégico teniendo en cuenta todos los comentarios recibidos y fue compartido con toda la membresía a principios de octubre. Desde el 9 al 13 de octubre, cincuenta personas del Consejo, la Secretaría y el Consejo de Sabios, además de intérpretes y facilitadores, se reunieron en Kenia para discutir, desarrollar y finalizar el nuevo plan estratégico del Consorcio y los consiguientes cambios dentro del Consejo y la Secretaría. A pesar de que el Consejo tenía el mandato de adoptar el nuevo plan estratégico en nombre de la asociación, decidieron aprobarla como "versión de trabajo" el último día de la reunión en Kenia e invitaron a los miembros actuales de la Secretaría y del Consejo de Sabios a hacer lo mismo. A su vez, resolvieron presentarla para su aprobación formal por parte de la membresía durante la próxima Asamblea General (prevista en algún momento entre abril y junio de 2024).
- **Noviembre-diciembre:** se actualizó la versión de trabajo aprobada del plan estratégico para integrar los aportes finales realizados en la reunión de Kenia y fue compartida con el Consejo, la Secretaría y el Consejo de Sabios como una "versión de trabajo interna". Luego, se volvió a revisar para una "versión de trabajo externa" (este documento) y se compartió con la membresía. Esta versión se traducirá, diseñará y compartirá públicamente a principios de 2024. El plan de acción para 2024, que coincide con el primer año del nuevo plan estratégico, se está elaborando de forma colaborativa y se finalizará a principios de 2024.