

Evaluación intermedia del Plan Estratégico III de la Iniciativa para los Derechos y Recursos

4 de junio de 2021

RIGHTSHOUSE

S:t Arilds väg 18
263 73 Arild
Suecia

E-mail: henrik@rightshouse.se
www.rightshouse.se

ÍNDICE

RESUMEN EJECUTIVO.....	II
ABREVIATURAS Y ACRÓNIMOS.....	VI
1 INTRODUCCIÓN.....	1
1.1 PROPÓSITO Y ALCANCE.....	1
1.2 OBJETIVO Y PREGUNTAS DE EVALUACIÓN.....	1
2 METODOLOGÍA.....	2
2.1 ENFOQUE GENERAL.....	2
2.2 RECOPIACIÓN Y ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN.....	2
2.3 LIMITACIONES Y RETOS.....	3
3 INTERVENCIÓN EVALUADA.....	5
4 CONSTATAACIONES.....	7
4.1 PERTINENCIA.....	7
4.2 COHERENCIA.....	9
4.3 EFICACIA.....	13
4.4 EFICIENCIA.....	24
4.5 IMPACTO.....	27
4.6 SOSTENIBILIDAD.....	30
5 CONCLUSIÓN.....	35
5.1 PERTINENCIA.....	35
5.2 COHERENCIA.....	35
5.3 EFICACIA E IMPACTO.....	35
5.4 EFICIENCIA.....	37
5.5 SOSTENIBILIDAD.....	39
6 RECOMENDACIONES.....	39
APÉNDICE I: INFORMANTES CLAVE.....	42
APÉNDICE II: DOCUMENTOS....	ERROR! BOOKMARK NOT DEFINED.5
APÉNDICE III: RESPUESTAS A LA ENCUESTA EN LÍNEA.....	ERROR!
BOOKMARK NOT DEFINED.9	

RESUMEN EJECUTIVO

Rightshouse fue contratada por el Grupo para los Derechos y Recursos (RRG) para realizar una evaluación intermedia (EI) del Tercer Plan Estratégico (SPIII) de la Iniciativa para los Derechos y Recursos (RRI), el cual abarca el período 2018–2022. El propósito de la EI era analizar los progresos realizados en la ejecución del SPIII e identificar los factores que afectan los resultados. La evaluación respondió a ocho preguntas de evaluación relacionadas con los criterios de evaluación de la OCDE/CAD: pertinencia, coherencia, eficacia, impacto, eficiencia y sostenibilidad.

Rightshouse aplicó una estrategia mixta de recopilación de información: estudio de la documentación pertinente, 59 entrevistas con informantes clave, una encuesta en línea con socios y colaboradores de la RRI, asistencia como observadores a varios eventos en línea de la RRI, y una reunión con personal directivo de la RRI para hablar de las constataciones y de las conclusiones y recomendaciones preliminares.

La RRI se fundó en 2005. Se trata de una coalición internacional de 21 organizaciones socias, 17 miembros asociados y más de 150 organizaciones colaboradoras de carácter nacional, regional o global. Desde 2019, la RRI ha realizado un proceso de reflexión que la ha llevado a reorientarse para «1. Dejarnos sustentar, orientar y regir más por las organizaciones y redes de los titulares de derechos; y 2. Guiarnos más por la acción colectiva y promover sinergias mayores entre los miembros de la coalición».

El RRG es una entidad sin ánimo de lucro con sede en Washington, D. C., que actúa como secretaría y mecanismo coordinador de la RRI. En estos momentos, la RRI ejecuta tres programas regionales (África, Asia y Latinoamérica) y siete temáticos. El objetivo del SPIII es «aumentar de manera radical el reconocimiento de los derechos sobre las tierras y los recursos de los pueblos indígenas, las comunidades locales, los pueblos afro-descendientes y las mujeres en todos los países en desarrollo, y mejorar sus medios de subsistencia». Garantizar los derechos de esos grupos es esencial para «reducir las desigualdades socioeconómicas y lograr muchos de los objetivos de desarrollo sostenible».

Existe amplio consenso entre los colaboradores y actores de la RRI sobre la pertinencia de los objetivos prioritarios presentados en el SPIII y los planes de trabajo asociados. Sin embargo, a algunos de los entrevistados les preocupa que los miembros de la coalición no puedan influir en los objetivos prioritarios y estrategias y ejercer un control real sobre ellos. Un reto para la coalición es su dependencia de los objetivos prioritarios específicos que fijen los donantes, que posiblemente no sean del todo entendidos por los socios y colaboradores.

El RRI complementa, agrega valor y se acopla a otros actores que trabajan en el tema de los derechos sobre la tierra y los recursos. Formar coaliciones es una parte fundamental de la labor de la RRI a nivel nacional, regional y mundial. Los esfuerzos

realizados a lo largo de los años para crear coaliciones de organizaciones de la sociedad civil, autoridades gubernamentales, empresas y donantes han sido considerables. Muchas de las coaliciones creadas siguen siendo importantes y permanecen activas.

La inmensa mayoría de los entrevistados a nivel nacional y global opinan que la RRI agrega valor al trabajo que realiza su organización; no obstante, algunos consideran que son más las exigencias que impone la RRI a sus socios y colaboradores que el valor que aporta. La mayoría de los entrevistados ven el deseo de la RRI de tener un contacto más estrecho con las organizaciones de titulares de derechos como un cambio necesario, pero a algunos les preocupa que, cada vez más, la RRI esté duplicando la labor que llevan a cabo algunas de sus organizaciones socias más grandes.

A pesar de la dificultad de hacer una evaluación general de los resultados alcanzados por la RRI, hay muchos ejemplos de cambios concretos a los que la RRI puede afirmar razonablemente haber contribuido. Cabe mencionar la influencia en ciertos aspectos del discurso global sobre los derechos a la tierra y los recursos, los cambios en la legislación y en otras políticas públicas a nivel nacional, y las impugnaciones judiciales exitosas para salvaguardar los derechos sobre la tierra y los recursos y los medios de subsistencia y defender a los defensores de los derechos humanos. En cuanto al resultado concreto de aprovechar la capacidad, liderazgo y derechos de los titulares de derechos para transformar las agendas sociales, económicas y ambientales y así apoyar el desarrollo inclusivo y equitativo y el manejo sostenible de la tierra y los recursos, la RRI ha facilitado frecuentemente las acciones de titulares de derechos por la defensa de sus derechos. En términos generales, sería difícil identificar una estrategia más eficaz de fortalecimiento de capacidades que prestar apoyo cuando surge la oportunidad de realizar acciones prácticas.

Si bien queda mucho por hacer antes de que «los inversores y las empresas a nivel nacional e internacional adopt[en] normas internacionales y enfoques basados en los derechos que recono[zcan] los derechos consuetudinarios de tenencia», la RRI ha realizado varias acciones importantes con vistas a alcanzar ese objetivo. A lo largo de los años, ha logrado influir en las prácticas de las empresas, las cuales a su vez han intentado influir en la política gubernamental.

Algunos logros estrechamente ligados al modo de trabajar de la RRI merecen particular reconocimiento, como la creación de nuevas oportunidades de diálogo entre actores sobre temas relacionados con la tierra y los recursos, lo cual genera nuevas posibilidades de realizar acciones y cambios conjuntos. También debe mencionarse la capacidad de la RRI de aportar nuevos conocimientos e influir en el pensamiento y el discurso global, por ejemplo sobre el vínculo entre la propiedad de la tierra y la agenda del clima y de la biodiversidad. Las ideas promovidas durante años por la RRI están logrando cada vez más reconocimiento entre investigadores, representantes del sector privado, representantes de la sociedad civil, donantes y gobiernos.

En cuanto a la capacidad de la RRI de hacer un seguimiento de su labor, el equipo evaluador observa que la pertinencia estratégica de las actividades anuales y la coherencia general de la gestión de resultados por parte de la RRI se beneficiarían de una vinculación más estrecha, durante el proceso anual de planeación, de los componentes de los planes de trabajo con los resultados del SPIII. Como reconoció recientemente la RRI, esto permitirá que las actividades y logros que se planifiquen a nivel de programa sigan el marco de gestión establecido y se incorporen de una manera estructurada y coherente a los resultados previstos.

Existe la opinión generalizada de que es necesario que la RRI preste más atención a las iniciativas a nivel nacional y comunitario. Al mismo tiempo, varios entrevistados señalaron que es a nivel internacional donde la RRI ha obtenido algunos de los resultados más significativos, y que es precisamente con su labor a nivel global —como sus análisis e investigaciones de alto nivel— y su capacidad de vincular lo global a lo local como la RRI agrega valor a lo que hacen los demás.

El hecho de que el presupuesto anual de la RRI se haya ido reduciendo y de que en los dos últimos años haya estado muy por debajo de los 10 millones de USD a los que se aspiraba es motivo de preocupación. Para que la RRI conserve y desempeñe eficazmente la amplia gama de funciones que tiene en estos momentos, es necesario que aumente su presupuesto.

Si la RRI va a continuar siendo una organización que asigne subvenciones, para que sea rentable las sumas otorgadas deben ser de una magnitud razonable. Una alternativa sería que la RRI, en vez de asignar subvenciones, ejecute proyectos juntamente con sus colaboradores, mediante un acuerdo en que la RRI cubra los costos reales. Por lo general, a los donantes de la RRI no les faltan canales para proporcionar ayuda a los colaboradores de la RRI, y muchos de los socios y colaboradores ya reciben apoyo de otros. En cambio, lo que la RRI y muy pocas organizaciones pueden aportar es la capacidad de trabajar en proyectos conjuntos de desarrollo y, tal como se ha mencionado, de vincular proyectos y organizaciones a la agenda global.

Existe la necesidad de que la RRI garantice un proceso eficaz de planeación que no tome demasiado tiempo, ni sea excesivamente costoso, ni aparte innecesariamente recursos humanos y financieros de la ejecución de proyectos. El proceso de planeación debería tener también en cuenta la necesidad de limitar la huella de carbono y asegurarse de que los documentos de planificación que se elaboren sean documentos vivos, que realmente orienten la labor de la coalición. Las entrevistas indican que se podría hacer más por garantizar una cooperación y colaboración real en toda la organización y en el interior de la Secretaría.

Desde la perspectiva de la sostenibilidad, el mayor reto de la RRI es atraer financiamiento en una coyuntura difícil para las donaciones. Otro reto es cómo conjugar las muy variadas expectativas de los miembros de la coalición y los donantes,

y asegurarse de que no asume más funciones de las que puede desempeñar eficazmente. Por lo demás, un grado razonable de sostenibilidad caracteriza los resultados alcanzados por la RRI. Sus esfuerzos por apoyar a los titulares de derechos en su reivindicación y defensa de sus derechos constituyen una estrategia sólida y eficaz para desarrollar de una manera sostenible la capacidad de los beneficiarios. Muchos entrevistados consideran que una de las principales fortalezas del RRG es su capacidad de mirar más allá de los intereses inmediatos del RRG y de la coalición y prestar atención a temas más amplios de derechos sobre la tierra y los recursos.

El informe formula las siguientes recomendaciones, desarrolladas más a fondo en la Sección 6, con el propósito de fortalecer la capacidad de obtener resultados de la RRI:

1. La RRI debería esforzarse más por asegurarse de que los socios y colaboradores estén bien informados del marco y el contexto en que se elaboran las estrategias y se definen los objetivos prioritarios.
2. El RRG debería mejorar sus comunicaciones y consultas internas.
3. La RRI debería prestar cada vez más atención al diálogo estratégico con donantes a nivel de país.
4. La RRI debería centrar en mayor medida sus esfuerzos en los puntos en que agrega más valor que otros.
5. La RRI debería replantearse su estrategia para la asignación de subvenciones.
6. La RRI debería analizar cómo hacer más eficaz, eficiente e inclusivo el proceso anual de planeación.
7. La RRI debería aclarar su teoría de cambio y elaborar una lógica asociada de intervención que sirva de orientación durante la ejecución de los programas.
8. El RRG debería fortalecer su capacidad de aprendizaje.

ABREVIATURAS Y ACRÓNIMOS

AFi	Iniciativa Marco de Responsabilidad de la Rainforest Alliance
ALIN	African Land Institutions for Community Rights
BMZ	Ministerio Federal de Cooperación Económica y Desarrollo
CFLEDD	Coalición de Mujeres Líderes por el Medio Ambiente y el Desarrollo Sostenible
CGIAR	Consultative Group on International Agricultural Research
CODELT	Consejo para la Defensa del Medio Ambiente a través de la Legalidad y la Trazabilidad
DfID	Departamento de Desarrollo Internacional
EE. UU.	Estados Unidos
EI	Evaluación intermedia
FAO	Organización para la Alimentación y la Agricultura
FCDO	Foreign, Commonwealth & Development Office
FCPF	Fondo Cooperativo para el Carbono de los Bosques
FILAC	Fondo para el Desarrollo de los Pueblos Indígenas de América Latina y El Caribe
FPIC	Consentimiento libre, previo e informado
GAC	Asuntos Mundiales Canadá
GIZ	Sociedad Alemana de Cooperación Internacional
ICRAF	Centro Mundial de Agrosilvicultura
IFD	Instituciones financieras de desarrollo
IPCC	Grupo Intergubernamental de Expertos sobre el Cambio Climático
MRE	Mecanismo de respuesta estratégica
NDC	Contribuciones determinadas a nivel nacional
NORAD	Agencia Noruega para Cooperación al Desarrollo
OEP	Objetivos estratégicos prioritarios
ONU	Organización de las Naciones Unidas
OSC	Organización de la sociedad civil
PNMB	Productos no maderables del bosque
RDC	República Democrática del Congo
REDD+	Reducción de las emisiones de la deforestación y la degradación de bosques
RRG	Grupo para los Derechos y Recursos
RRI	Iniciativa para los Derechos y Recursos
SAGE	Análisis Estratégico y Compromiso Global
Sida	Agencia Sueca Internacional de Cooperación al Desarrollo
SPIII	Tercer Plan Estratégico de la RRI
TdR	Términos de referencia
USD	Dólar estadounidense
VGGT	Directrices voluntarias sobre la gobernanza responsable de la tenencia de la tierra, la pesca y los bosques en el contexto de la seguridad alimentaria nacional

1 INTRODUCCIÓN

Rightshouse fue contratada por el Grupo para los Derechos y Recursos (RRG) para realizar una evaluación intermedia (EI) del Tercer Plan Estratégico (SPIII) de la Iniciativa para los Derechos y Recursos (RRI). En este informe se presentan las constataciones, conclusiones y recomendaciones de la evaluación.

1.1 Propósito y alcance

El propósito de la evaluación es analizar los progresos realizados en la ejecución del SPIII e identificar los factores que afectan los resultados. También se deben identificar las mejoras que se pueden hacer y formular recomendaciones para el futuro. El alcance de la evaluación es, por tanto, el SPIII, el cual abarca el período 2018–2022. Geográficamente, la EI tiene un enfoque global, pero se ha prestado particular atención a cuatro países prioritarios para la RRI.

1.2 Objetivo y preguntas de evaluación

Para cumplir su objetivo, la EI, según los Términos de referencia (TdR), debe aplicar los criterios de evaluación de la OCDE/CAD: pertinencia, coherencia, eficacia, impacto, eficiencia y sostenibilidad. En la fase inicial, la RRI y Rightshouse prepararon preguntas específicas de evaluación para cada uno de esos criterios.

Tabla 1: Criterios y preguntas de evaluación

OCDE-CAD	Preguntas de evaluación
Pertinencia	¿La RRI y el SPIII se ocupan de las necesidades más apremiantes para aumentar el reconocimiento de los derechos sobre las tierras y los recursos de los pueblos indígenas, las comunidades locales y las mujeres en los países en desarrollo, y mejorar sus medios de subsistencia?
Coherencia	¿En qué medida la RRI y el SPIII complementan, agregan valor y se articulan a otros actores que trabajan en el tema de los derechos sobre la tierra y los recursos de los pueblos indígenas, las comunidades locales y las mujeres de zonas rurales, con el fin de lograr un impacto mayor?
Eficacia	¿En qué medida está logrando la RRI los resultados deseados?
	¿Qué factores clave afectan el grado de obtención de resultados?
	¿En qué medida la RRI es capaz de hacer un seguimiento de su labor y aprender de sus éxitos y fracasos?
Eficiencia	¿La RRI logra resultados de manera económica y a tiempo?
Impacto	¿En qué medida ha contribuido la RRI a generar efectos significativos —positivos o negativos, previstos o no previstos— en el nivel más alto?
Sostenibilidad	¿Se mantendrán en el tiempo los efectos y el impacto de la RRI y el SPIII?

2 METODOLOGÍA

2.1 Enfoque general

Rightshouse ha llevado a cabo la EI a modo de evaluación con fines de aprendizaje, para contribuir a que siga mejorando el desempeño de la RRI. Ha sido una evaluación centrada en el uso y participativa, por cuanto ha habido interacción con actores clave para recoger sus puntos de vista y conocer sus experiencias. También se ha tenido presente el contexto, y al momento de evaluar los progresos de la RRI y de formular recomendaciones se consideraron los derechos humanos vigentes, los conflictos y los acontecimientos que tuvieron lugar en el terreno legal y político.

Rightshouse ha procurado hacer una evaluación amplia de toda la RRI como organización; pero en cuanto a programas regionales, se ha prestado particular atención a los siguientes países prioritarios para la RRI: Colombia, la India, Indonesia y Liberia. Rightshouse y la RRI seleccionaron conjuntamente esos países, teniendo en cuenta sobre todo la intensidad del compromiso de la RRI.

La triangulación fue clave para garantizar la fiabilidad y validez de las conclusiones de la evaluación. El equipo hizo una triangulación entre métodos de recopilación de información, fuentes y opiniones de distintos actores, así como entre miembros del equipo evaluador.

2.2 Recopilación y análisis de la información

Rightshouse aplicó una estrategia mixta de recopilación de información. El proceso de recopilación de datos comenzó con un estudio de la documentación. Se estructuró en torno a las preguntas de evaluación, para ayudar a Rightshouse a responder a esas preguntas y a plantear y orientar las entrevistas a informantes clave. Se estudiaron principalmente documentos proporcionados por el RRG.

El equipo evaluador seleccionó muy deliberadamente, en estrecha colaboración con el RRG, a las personas que iba a entrevistar, teniendo en cuenta los países elegidos ya mencionados. También empleó una metodología de bola de nieve, en la que los entrevistados proponían a otras personas a las que entrevistar. Entre los entrevistados hubo personal y miembros de la junta del RRG y representantes de los socios, colaboradores, asociados y donantes de la RRI. El equipo también entrevistó a otros actores que conocían distintas facetas del trabajo de la RRI. Rightshouse entrevistó a los informantes en base a los principios de participación voluntaria y confidencialidad. Todas las entrevistas fueron semiestructuradas y se adaptaron al área de experiencia y los conocimientos que se esperaba que tuviera el entrevistado. El propósito era recoger sus experiencias, reflexiones e ideas más significativas. En total, Rightshouse entrevistó a 59 informantes clave.

Se llevó a cabo una encuesta en línea para recoger las opiniones de los colaboradores y socios de la RRI en cuanto a los criterios de pertinencia y coherencia de la evaluación. Rightshouse envió la encuesta a 82 personas que los equipos regionales de la RRI habían incluido en su lista de socios y colaboradores. La lista obtenida no incluía a la totalidad de los más de 150 colaboradores de la RRI. Treinta y siete personas respondieron a la encuesta. De ellas, 5 representaban a socios de la RRI y 32 a colaboradores. Diecisiete encuestados declararon que su organización trabajaba en Latinoamérica, 12 en Asia, 5 en África y uno en otra región. Veintiséis encuestados trabajaban en organizaciones con una plantilla de no más de diez personas, y 11 en organizaciones con una plantilla de más de diez.

Rightshouse también tuvo oportunidad de asistir como observadora a las siguientes reuniones en línea: (i) consulta sobre derechos a la tierra y los bosques en la India en octubre de 2020; (ii) reunión estratégica global de noviembre de 2020 para identificar «oportunidades clave de colaborar como coalición RRI en 2021 para inducir cambios sistémicos en el ámbito internacional que sirvan para destacar la importancia y centralidad de la tenencia comunitaria de la tierra»; (iii) dos reuniones de gobernanza en enero de 2021 para debatir y ajustar las estrategias de la RRI para 2021 e identificar oportunidades de colaboración; y (iv) un conversatorio de febrero de 2021 sobre la criminalización de los defensores de los derechos sobre la tierra y derechos ambientales en África oriental.

Rightshouse analizó la información recopilada al tiempo que seguía estudiando documentación, entrevistando a informantes clave, conversando con grupos focales, trabajando en la encuesta y asistiendo a reuniones como observadora. El análisis continuo sirvió para orientar la recopilación de información y permitió garantizar que esta fuera adecuada para responder a las preguntas de evaluación. Se hizo análisis de contenido para estudiar la documentación y las respuestas de los entrevistados. Por consiguiente, los textos y las respuestas se desglosaron en categorías manejables con el fin de analizarlos y poder responder a las preguntas y subpreguntas de evaluación.

El RRG presentó por escrito unas observaciones sobre el borrador de este informe, que luego se trataron en una reunión del RRG con Rightshouse. Rightshouse tuvo en cuenta todos los comentarios que recibió antes de finalizar su informe.

2.3 Limitaciones y retos

Por causa de la pandemia del COVID-19, Rightshouse solo pudo realizar entrevistas virtuales. En su informe inicial, Rightshouse señaló que la disponibilidad de los distintos actores para participar en entrevistas y encuestas suele ser un reto cuando se evalúa a organizaciones tipo red o coalición. Aunque el equipo evaluador logró hacer 59 entrevistas, el número de personas a las que se les propuso una entrevista era notablemente mayor.

Para asegurarse de que hubiera un porcentaje razonable de personas que respondieran a la encuesta, la RRI escribió a todos los encuestados antes de que Rightshouse enviara su encuesta. El e-mail decía que la EI era una «magnífica herramienta para demostrar el alcance e impacto de la RRI» y que el RRG esperaba «aprovecharla para obtener financiación para la RRI el año 2022 y sucesivos». No se descarta que eso afectara las respuestas.

3 INTERVENCIÓN EVALUADA

La RRI se fundó en 2005. Se trata de una coalición internacional de 21 organizaciones socias, 17 miembros asociados con conocimientos relevantes y un compromiso con los objetivos de la RRI, y más de 150 organizaciones colaboradoras de carácter nacional, regional o global que participan en mayor o menor grado en la planeación e implementación de las actividades y estrategias sancionadas por la RRI.

Desde 2019, la RRI ha realizado un proceso de reflexión que la ha llevado a reorientarse para «1. Dejarnos sustentar, orientar y regir más por las organizaciones y redes de los titulares de derechos; y 2. Guiarnos más por la acción colectiva y promover sinergias mayores entre los miembros de la coalición»¹.

La RRI está coordinada por el Grupo para los Derechos y Recursos (RRG), una entidad sin ánimo de lucro con sede en Washington, D. C., que actúa como secretaría de la RRI. El RRG está regido por una junta directiva, que además supervisa el funcionamiento y la gobernanza de la RRI. La Secretaría hace recomendaciones estratégicas, presta apoyo administrativo a la junta y a la RRI y se centra en el cumplimiento de la misión de la RRI, entre otras cosas favoreciendo sinergias entre distintos actores y publicando análisis bien documentados para mejorar la promoción. La Secretaría cuenta con 34 empleados.

El objetivo del actual plan estratégico de la RRI es «aumentar de manera radical el reconocimiento de los derechos sobre las tierras y los recursos de los pueblos indígenas, las comunidades locales, los pueblos afro-descendientes y las mujeres en todos los países en desarrollo, y mejorar sus medios de subsistencia». Según el SPIII, garantizar los derechos de esos grupos es esencial para «reducir las desigualdades socioeconómicas y lograr muchos de los objetivos de desarrollo sostenible».

El SPIII apunta a tres resultados concretos:

1. «Los pueblos indígenas, las comunidades locales y las mujeres que viven en áreas rurales aprovechan su capacidad, liderazgo y derechos para transformar las agendas sociales, económicas y ambientales y, así, apoyar el desarrollo inclusivo y equitativo, el manejo sostenible de la tierra y los recursos, y las acciones climáticas aceleradas».
2. «Los gobiernos amplían el reconocimiento legal y el cumplimiento de los derechos sobre la tierra y los recursos para los pueblos indígenas, las comunidades locales y las mujeres en esas comunidades, como condiciones propicias para el compromiso

¹ RRI, *Prioridades estratégicas y planes de trabajo 2021*.

democrático, el crecimiento económico inclusivo, el desarrollo sostenible y la mitigación del cambio climático, así como la adaptación a este».

3. «Los inversores y las empresas a nivel nacional e internacional adoptan normas internacionales y enfoques basados en los derechos que reconocen los derechos consuetudinarios de tenencia y trabajan con los gobiernos, los pueblos indígenas, las comunidades locales y los grupos de mujeres en áreas rurales para (i) resolver disputas y conflictos relacionados con la tenencia de la tierra; (ii) reducir la deforestación y las presiones de la degradación de la tierra; y (iii) apoyar iniciativas comunitarias y modelos empresariales y de conservación determinados localmente que mejoren los medios de subsistencia y los resultados de la sostenibilidad».

Para lograr su objetivo y resultados, la RRI aplica cuatro estrategias expuestas en su teoría de cambio. «El reconocimiento y la aplicación legales de los derechos sobre la tierra y los recursos rurales, incluida la libertad de ejercer y de disfrutar de esos derechos, pueden asegurarse, reforzarse y ampliarse por medio de la combinación sinérgica de **evidencia** (análisis estratégicos y datos sobre tenencia), **capacidad** (herramientas prácticas, soluciones y lecciones aprendidas), **interacción** (para generar conciencia y crear alianzas estratégicas entre agrupaciones clave) y **promoción** (compromiso basado en evidencias); esto permite que los agentes en múltiples escalas puedan crear y aprovechar ventanas de oportunidad para influir en las políticas, las leyes y los mercados que afectan los derechos y los medios de subsistencia de los pueblos indígenas, las comunidades locales y las mujeres».

La teoría de cambio también incluye el denominado marco de acción, estructurado en torno a cuatro áreas temáticas: 1. Justicia de género; 2. Participación del sector privado; 3. Obtención de derechos; y 4. Derechos y clima.

4 CONSTATAACIONES

En esta sección se presentan los resultados de la evaluación, de acuerdo con los criterios y las preguntas concretas de evaluación.

4.1 Pertinencia

Según los criterios de evaluación de la OCDE/CAD, el criterio de pertinencia tiene que ver con «el grado en que los objetivos y el diseño de la intervención responden a las necesidades, las políticas y las prioridades de los beneficiarios, de los socios/instituciones y del país, así como a las prioridades globales, y lo siguen haciendo aun cuando cambien las circunstancias»².

4.1.1 ¿La RRI y el SPIII se ocupan de las necesidades más apremiantes para aumentar el reconocimiento de los derechos sobre las tierras y los recursos de los pueblos indígenas, las comunidades locales y las mujeres en los países en desarrollo, y mejorar sus medios de subsistencia?

Entre los encuestados y los entrevistados por Rightshouse, existe la opinión generalizada de que la RRI se centra en temas de importancia capital para los titulares de derechos. En la encuesta que se envió a los socios y colaboradores de la RRI, nada menos que el 86 por ciento estuvo de acuerdo con la frase: «La RRI y el SPIII se ocupan de las necesidades más apremiantes para aumentar el reconocimiento de los derechos sobre las tierras y los recursos de los pueblos indígenas, las comunidades locales y los afrodescendientes». Los demás encuestados respondieron que estaban «parcialmente de acuerdo» con esa frase. De todos los encuestados y entrevistados, ninguno se mostró explícitamente en desacuerdo con los objetivos prioritarios establecidos en el Plan Estratégico y los planes anuales de trabajo, aunque a una minoría le gustaría que la RRI ampliara su punto de mira a otros grupos objetivo y otras cuestiones de derechos.

La pertinencia de los objetivos prioritarios de la RRI está estrechamente ligada a la de las estrategias que aplica. Según el SPIII, la RRI aplica una «combinación sinérgica de evidencia (análisis estratégicos y datos sobre tenencia), capacidad (herramientas prácticas, soluciones y lecciones aprendidas), interacción (para generar conciencia y crear alianzas estratégicas entre agrupaciones clave) y promoción (compromiso basado

² OCDE/Red de Evaluación del CAD, 2019. *Mejores criterios para una mejor evaluación - Definiciones revisadas de los criterios de evaluación y principios para su utilización.*

en evidencias)». Conjuntamente, esas estrategias constituyen un planteamiento integral para alcanzar objetivos, y ninguno de los entrevistados las considera inadecuadas.

En las entrevistas, el personal del RRG hizo frecuente hincapié en el hecho de que los objetivos prioritarios de la coalición no los determina el RRG, sino los propios titulares de derechos. Teniendo en cuenta el tamaño y la diversidad de los grupos que la RRI pretende representar, es obvio que esa es una simplificación de la realidad. De todos modos, está claro que la coalición RRI logra que participe un número significativo de organizaciones, y la mayoría de los colaboradores y otros que fueron entrevistados por el equipo evaluador consideran que los procesos consultivos para identificar los objetivos prioritarios y las estrategias comunes son eficaces a nivel regional y nacional.

Esa constatación viene corroborada por la encuesta de Rightshouse, en la que el 76 por ciento de los encuestados respondió que estaba de acuerdo con la siguiente afirmación: «Como organización que colabora con la coalición RRI, es cierto que podemos influir en la estrategia de la coalición a nivel nacional y regional».

Los socios y colaboradores expresan más insatisfacción sobre el desarrollo del proceso consultivo a nivel global. El 57 de los encuestados estuvo de acuerdo con la frase: «Como organización que colabora con la coalición RRI, es cierto que podemos influir en la estrategia global de la coalición». El grado ligeramente menor de influencia que perciben tener los encuestados en la estrategia global de la RRI debe considerarse a la luz del hecho de que muchos no han participado en la reunión estratégica global ni en la reunión de gobernanza. De todos modos, tanto de las entrevistas como de las observaciones del equipo evaluador se desprende que las consultas globales son una gran oportunidad para que el RRG comunique sus planes a los socios y a un grupo selecto de colaboradores y actores, y escuche sus comentarios sobre esos planes.

No obstante, algunos entrevistados sostienen que las consultas a nivel global y el extenso proceso de planeación de la RRI sirven más para legitimar los objetivos prioritarios del RRG que para asegurarse verdaderamente de que sea la coalición, con sus socios y colaboradores, quien determine la agenda. Recientemente, algunas organizaciones han optado por abandonar la coalición o reducir su cooperación con ella por motivos que están en parte relacionados con cuestiones de control, porque sienten que las consultas de la RRI tienen un valor limitado para los socios y colaboradores y no guardan proporción con la inversión bastante considerable de tiempo que requieren.

Un reto para la RRI es que su capacidad de modificar sus objetivos prioritarios y estrategias está ligada a propuestas que buscan alinear tales objetivos con los intereses de los donantes y, en definitiva, con los acuerdos del RRG con los donantes, que a menudo están vinculados a planes plurianuales que no pueden alterarse fácilmente. De las entrevistas se desprende que no todos los colaboradores y socios son plenamente conscientes de esa realidad y del contenido de tales acuerdos y del plan estratégico. Un

reto más significativo, según algunos entrevistados, incluido personal del RRG, es que los planes y actividades cambian con excesiva frecuencia y a veces se les hacen añadidos sin suficientes consultas y sin considerar debidamente los efectos de esos cambios.

En conjunto, la información recopilada sugiere que la RRI se preocupa de cuestiones fundamentales para aumentar el reconocimiento de los derechos sobre las tierras y los recursos de los pueblos indígenas, las comunidades locales y las mujeres de los países en desarrollo, y mejorar sus medios de subsistencia. Por lo general, sus socios y colaboradores sienten que pueden influir tanto en los objetivos prioritarios como en los enfoques estratégicos, en particular a nivel nacional y regional. Sin embargo, eso no significa que todos los socios sientan que controlan en suficiente medida los objetivos y estrategias, que en definitiva dependen de los acuerdos del RRG con los donantes y de la prioridad que asigne la Secretaría al aprovechamiento de oportunidades y la flexibilidad.

4.2 Coherencia

La coherencia es la compatibilidad de la intervención evaluada con otras intervenciones en un país, sector o institución.

4.2.1 ¿En qué medida la RRI y el SPIII complementan, agregan valor y se articulan a otros actores que trabajan en el tema de los derechos sobre la tierra y los recursos de los pueblos indígenas, las comunidades locales y las mujeres de zonas rurales, con el fin de lograr un impacto mayor?

A pesar de que en el último decenio muchas organizaciones han prestado cada vez más atención al tema de los derechos sobre la tierra y los recursos de los pueblos indígenas, las comunidades locales, los pueblos afrodescendientes y las mujeres de tales grupos, según la mayoría de los entrevistados la RRI desempeña un papel único por el hecho de que se centra exclusivamente en esas cuestiones y lo hace de un modo sostenido y estratégico, en vez de aplicar un enfoque distinto en cada caso. Los colaboradores son también de la opinión de que los conocimientos contextuales y temáticos y consejos estratégicos del personal del RRG son valiosos y les permiten ser más eficaces.

Entre los encuestados, el 84 por ciento estuvo de acuerdo con la frase «la RRI complementa la labor de nuestra organización en el tema de los derechos sobre la tierra y los bosques de los pueblos indígenas, las comunidades locales y los afrodescendientes». Otra indicación del valor que agrega la RRI es que el 78 por ciento de los encuestados respondieron que su colaboración con la RRI era «muy importante» comparada con su cooperación con otras coaliciones a las que pertenecen.

Aparte de ser una coalición de asociados, socios y colaboradores, la RRI tiene como razón de ser la coordinación y el desarrollo de coaliciones. La RRI quiere facilitar la

interacción, el diálogo y las acciones conjuntas de gobiernos, instituciones multilaterales, la sociedad civil, actores del sector privado y otras personas a nivel nacional, regional y global. Lo logra apoyando financiera y técnicamente a coaliciones ya existentes y a otras que se han formado por iniciativa o con el apoyo de la RRI, o a raíz de proyectos concretos y de los procesos anuales de planeación estratégica de la RRI a nivel nacional, regional e internacional. Algunos entrevistados describieron la RRI como una entidad creadora de espacios seguros donde toda una gama de actores puede conversar e intercambiar ideas y experiencias.

En Indonesia, durante muchos años la RRI ha apoyado a una ONG denominada Coalición por la Justicia de la Tenencia. Los entrevistados argumentan que el valor que agrega la coalición queda muy bien reflejado en el hecho de que los miembros han solicitado que siga existiendo. A pesar de que hay varias coaliciones de organizaciones de la sociedad civil (OSC) que se centran en temas similares, los entrevistados describen la coalición como una importante plataforma en la que actores que se preocupan, de una manera u otra, por los derechos de tenencia pueden intercambiar ideas y hablar de retos. La coalición también ha ayudado coordinando las acciones de sus miembros (si bien rara vez se presenta como una coalición de cara al exterior) mediante la capacitación entre pares y los intercambios.

En Indonesia y en la mayoría de los países, algo que ha caracterizado a las coaliciones que reciben apoyo de la RRI es un alto grado de inclusión. Sin embargo, los costos asociados a las consultas globales y regionales han creado, en ocasiones anteriores, claras limitaciones a la participación. En 2020 y 2021, por causa de la pandemia del COVID-19, las consultas se han hecho en línea. Eso ha reducido radicalmente los costos del proceso global de planeación estratégica y ha creado oportunidades de hacerlo más participativo e inclusivo. Por otra parte, varios entrevistados consideran que el hacer las consultas en línea ha reducido su valor. Ello se debe, entre otras cosas, a que muchas de las interacciones más valiosas son conversaciones informales que tienen lugar entre una sesión formal y la siguiente.

A nivel global, la RRI ha contribuido al establecimiento y el continuo funcionamiento de varias entidades centradas en temas de tierras y recursos. Por ejemplo, el Grupo Interlaken, una red informal de líderes de empresas e inversionistas, instituciones financieras de desarrollo, organizaciones de la sociedad civil y otros actores cuyo objetivo es ampliar y encauzar las acciones del sector privado para garantizar los derechos comunitarios sobre la tierra. La red se reunió por primera vez en 2013 y está copresidida por la RRI y la Corporación Financiera Internacional. Se señala que los talleres nacionales del Grupo Interlaken han conducido a nuevas conexiones en red entre comunidades, empresas, IFD y formuladores de políticas, y han movilizado a estos grupos para trabajar conjuntamente en pro de reformas sobre la tenencia.

Otro ejemplo es MegaFlorestais, una red de líderes de agencias forestales públicas de los países del mundo con mayores extensiones de bosques³, comprometidos con el fortalecimiento del manejo de los bosques, la reforma de la tenencia y el liderazgo. La RRI presta apoyo a esa red, que además recibe aportes de sus miembros, del Servicio Forestal de los EE. UU. y del Instituto Forestal Europeo. En 2014, la RRI incubó la International Land and Forest Tenure Facility (The Tenure Facility), que después de una transición gradual se ha convertido en un mecanismo financiero independiente. The Tenure Facility concede subvenciones para hacer valer los derechos de tenencia y garantizar los derechos de los pueblos indígenas y las comunidades locales sobre sus tierras y bosques.

El establecimiento de The Tenure Facility es una muestra de la capacidad de la RRI, mencionada por varios entrevistados, de entablar un diálogo estratégico con los donantes. El principal beneficio de ese diálogo no ha sido promover la labor de la RRI, sino aumentar los conocimientos de los donantes y su interés en los derechos sobre la tierra y los recursos, y movilizar fondos hacia los grupos objetivo. Los entrevistados atribuyen el éxito logrado con los donantes al actual coordinador de la RRI, y algunos consideran que mantener esa capacidad es uno de los mayores retos asociados a la transición de liderazgo que está prevista en el RRG. Parece, sin embargo, que la capacidad de obtener donantes está más que nada a nivel global o de sede central. Algunos entrevistados sugirieron que la RRI podría desempeñar un papel más activo consiguiendo donantes en los países seleccionados y manteniéndolos informados de las novedades en cuestiones de derechos sobre la tierra y los recursos.

Existe cierta tensión entre, por un lado, el énfasis del RRG en la promoción de los derechos sobre la tierra y los recursos en general, y por otra su interés en fortalecer el RRG, la coalición RRI y a sus miembros. A algunos entrevistados les preocupa que el futuro del RRG y de la coalición puede haberse visto afectado por el fuerte énfasis que ha puesto el RRG en el establecimiento y el fortalecimiento de otros actores que persiguen el mismo objetivo general. No obstante, la mayoría de los entrevistados considera que una de las principales fortalezas del RRG es esa capacidad de mirar más allá de los intereses inmediatos del RRG y de la coalición y prestar atención a temas más amplios de derechos sobre la tierra y los recursos.

Se ha propuesto que una coalición con una estructura más democrática garantizaría un mayor control y una mayor pertinencia. Al mismo tiempo, algunos argumentan que es probable que una coalición con una estructura democrática en la que los miembros tuvieran un control más directo de la Secretaría, es decir, del RRG, favorecería

³ Los países son Brasil, Camerún, Canadá, China, EE. UU., la India, Indonesia, México, Perú, RD Congo y Suecia, que en conjunto albergan más del 50% de los bosques del mundo. Otros países que han participado en actividades de la red son Australia, Bolivia, Burkina Faso, Colombia, Corea, Gabón, Guatemala, Kenia, Laos, Liberia, Malí, Myanmar, Nepal, Rusia, Senegal y Sudán del Sur.

principalmente los intereses de cada una de las organizaciones miembro y contribuiría menos a algunos de los mayores logros de la RRI, como es la creación de The Tenure Facility. Tal vez no conservaría su característica de coalición que se centra más en lo que se necesita para lograr sus objetivos que en satisfacer las necesidades de sus miembros y, en particular, de sus socios.

La gran mayoría de las personas consultadas en relación con esta evaluación consideran importantes los pasos que ha dado el RRG para lograr una mayor participación de las organizaciones de titulares de derechos en las estructuras de gobierno de la RRI y del RRG. Sin embargo, se expresaron algunas inquietudes o reservas. Un entrevistado señaló que muchas organizaciones de titulares de derechos ya tienen mucho que hacer, y que el nuevo enfoque del RRG significaría que ellas tendrían que asumir nuevas obligaciones, para las cuales necesitarían más recursos. Otra inquietud es que ese cambio genere duplicación de funciones con socios y otros actores que organizan agrupaciones de titulares de derechos.

Como es lógico, los miembros de la coalición apoyan firmemente el papel de la RRI como entidad proveedora de ayuda financiera. De todos modos, algunos de los miembros de la coalición que tienen un mayor tamaño y están mejor establecidos reciben fondos directamente de los mismos donantes que tiene la RRI, lo que podría conducir a una situación de competencia en vez de cooperación. También se da el caso de que la RRI y sus organizaciones socias asignan subvenciones a las mismas organizaciones.

A algunos entrevistados les gustaría que la RRI hiciera más hincapié en apoyar a organizaciones existentes que coordinaran a las organizaciones locales de titulares de derechos en vez de trabajar directamente con esas organizaciones locales. Tales entrevistados consideran que la estructura actual puede contribuir a una duplicación de funciones innecesaria, y que la RRI podría ser más eficaz si centrara sus limitados recursos en el fortalecimiento de organizaciones coordinadoras ya existentes.

Por último, cabe mencionar que la RRI, en sus esfuerzos por coordinar sus intervenciones con las de otras organizaciones y actores, desempeña un papel activo en toda una serie de alianzas aparte de las ya mencionadas. La RRI publica periódicamente documentos investigativos, elabora guías y realiza campañas de promoción en estrecha colaboración con otros. Desde 2019, por ejemplo, la RRI ha estado preparando, en cooperación con el Grupo Principal de los Pueblos Indígenas (GPPI) para el Desarrollo Sostenible y el Foro Global de Paisajes (GLF), el documento *Estándar para los Derechos a la Tierra - Principios de buenas prácticas para el reconocimiento y el respeto de los derechos a la tierra y los recursos de los Pueblos Indígenas, las comunidades locales y los Pueblos Afrodescendientes en los proyectos y programas de restauración, gestión, conservación, acción climática y desarrollo del paisaje*. Si bien el *Estándar para los Derechos a la Tierra* no verá la luz antes de finales de 2021, varias organizaciones conservacionistas han manifestado su compromiso con esos principios.

En resumen, las entrevistas con informantes clave y las respuestas a la encuesta indican que la RRI desempeña un papel único y agrega valor por su énfasis exclusivo a largo plazo en los derechos sobre la tierra y los recursos de los pueblos indígenas, las comunidades locales y los afrodescendientes. Pocas organizaciones se concentran más en procurar aprovechar el valor agregado de la coordinación y la cooperación. El creciente interés de la RRI en relacionarse con organizaciones de titulares de derechos corre el riesgo, según algunos, de duplicar los esfuerzos de otras organizaciones que agrupan y apoyan a los titulares de derechos, sobre todo a nivel regional. Al mismo tiempo, la gran mayoría de los consultados por Rightshouse considera esencial ese cambio.

4.3 Eficacia

Según los criterios de evaluación de la OCDE/CAD, la eficacia es el grado en el que la intervención ha logrado, o se espera que logre, sus objetivos y sus resultados. En esta sección también se exponen los factores clave que determinan que se alcancen o no los resultados.

4.3.1 ¿En qué medida está logrando la RRI los resultados deseados?

Rightshouse ha procurado evaluar si la RRI alcanzó los resultados esperados que se detallaban en el SPIII. Tales resultados, como se ha dicho, tienen que ver con tres actores bien distintos: (i) los titulares de derechos, (ii) los gobiernos, y (iii) los inversionistas y las empresas.

Evaluaciones anteriores han señalado una serie de dificultades relacionadas con los informes de resultados de la RRI, como el carácter anecdótico de los logros reportados y, hasta 2020, una relación poco clara entre dichos logros y los resultados a los que se aspira en el SPIII. En los informes de la RRI son escasos los detalles sobre cómo el apoyo o las acciones de la RRI contribuyeron a los resultados reportados. Los entrevistados también han señalado que la distinción entre lo que logra la RRI y lo que hacen sus socios y colaboradores sin su apoyo es a veces difusa. Las debilidades de los informes de logros de la RRI y la superposición de objetivos crean dificultades para cualquiera que pretenda entender en qué medida la RRI está haciendo progresos en la consecución de los resultados deseados.

A pesar de esos retos, el estudio de los informes de progresos de la RRI y de otros documentos, más las entrevistas a informantes clave, permite hacerse una idea de los importantes avances realizados hacia los tres resultados, a pesar de que hasta ahora parece que se le ha prestado menos atención al Resultado 3, y a veces cuesta saber si un logro corresponde al Resultado 1 o al 2.

Resultado 1: *Los pueblos indígenas, las comunidades locales y las mujeres que viven en áreas rurales aprovechan su capacidad, liderazgo y derechos para transformar las agendas sociales, económicas y ambientales y, así, apoyar el desarrollo inclusivo y equitativo, el manejo sostenible de la tierra y los recursos, y las acciones climáticas aceleradas.*

Los informes y entrevistas muestran que la RRI ha iniciado, facilitado, financiado y aportado información a diversas actividades y eventos que han contribuido a movilizar en favor de un desarrollo inclusivo y equitativo, el manejo sostenible de la tierra y los recursos, y las acciones climáticas aceleradas, a titulares de derechos de diversas partes del mundo en los que se centraba la intervención.

En Liberia, los esfuerzos de toda una década dirigidos por agrupaciones de la sociedad civil con el apoyo de la RRI contribuyeron a que al final se aprobara y promulgara en septiembre de 2018 la ley de derechos sobre la tierra, que contiene disposiciones en materia de género y de protección para los jóvenes marginados. En la India, la labor de promoción legal y política contribuyó a que en 2018 se aplazara en la Corte Suprema un caso que presuntamente habría conducido al desalojo de 10 millones de personas que habitan en bosques. En la RDC, la Coalición de Mujeres Líderes por el Medio Ambiente y el Desarrollo Sostenible (CFLEDD) contribuyó a que se promulgara un decreto provincial que reconoce el derecho de las mujeres a su tierra. Según se indica, eso se logró como resultado de la campaña de promoción de la CFLEDD, apoyada por la RRI desde 2016. Además, el apoyo prestado a la CFLEDD sirvió para que en el nuevo borrador del documento de política territorial de la RDC se incorporaran disposiciones sobre la seguridad de la tenencia de la tierra por parte de mujeres; el Gobierno debe validar el documento a comienzos de 2021.

En Indonesia, tal como se ha mencionado, la RRI ha facilitado la labor de una coalición nacional para la tenencia de la tierra que sirve de foro para intercambiar ideas y experiencias y ocasionalmente trata con el gobierno indonesio y otros actores temas de derechos sobre la tierra y los bosques. Se informa que la coalición ha contribuido a frenar una ley de suelo que suponía un riesgo significativo para los derechos sobre la tierra de indígenas y comunidades. En Colombia, en defensa de la comunidad barulera, la RRI apoyó exitosas acciones legales contra la Agencia Nacional de Tierras, para restaurar la titulación cancelada por la agencia en abril de 2019.

Entre las contribuciones de la RRI a resultados de alcance global está el hecho de que el *Informe especial sobre el cambio climático y la tierra* del Grupo Intergubernamental de Expertos sobre el Cambio Climático (IPCC) reconoció en 2019 que los derechos sobre la tierra de indígenas y comunidades eran una solución prioritaria para mitigar el cambio climático, citando los informes de la RRI *¿Quién ejerce el control sobre la tierra en el mundo?*, de 2015, y *Ante una encrucijada*, de 2018.

En colaboración con comunidades indígenas y locales de diversas partes del mundo, la coalición RRI redactó una respuesta al informe del IPCC, la cual contó con el respaldo

de organizaciones de 42 países. Dicha respuesta, que fue objeto de amplia atención por parte de los medios y otros actores, celebraba que el IPCC reconociera que «un cuerpo sustancial y cada vez más extenso de literatura científica demuestra nuestra función crítica como guardianes de la tierra y los bosques del mundo»⁴. Otra prueba de la contribución de la RRI al creciente reconocimiento de la relación entre los derechos sobre la tierra y los bosques y el clima es el reciente informe de la FAO y el FILAC titulado *Los pueblos indígenas y tribales y la gobernanza de los bosques*, que hace referencia a datos recopilados y presentados por la RRI.

Las investigaciones y análisis de la RRI también han proporcionado información a otros actores preocupados por los derechos sobre la tierra de indígenas y comunidades. Entre ellos, el relator especial de la ONU sobre los derechos a un ambiente sano. En una carta a la RRI de diciembre de 2020, refiriéndose a la labor de la RRI en materia de tenencia del agua, dijo: «Su presentación y reciente informe constituyen la investigación de mayor calidad que he encontrado tras revisar, sin exagerar, cientos de presentaciones, artículos y otros documentos»⁵.

En resumen, la RRI puede demostrar que su labor con los pueblos indígenas, las comunidades locales y los afrodescendientes ha contribuido a garantizar los derechos de esos grupos sobre la tierra y los recursos. Hay menos pruebas tangibles de que la aptitud de esos grupos para aprovechar su capacidad, liderazgo y derechos para transformar las agendas sociales, económicas y ambientales se haya fortalecido de un modo sostenible a raíz del apoyo de la RRI. Sin embargo, sería difícil imaginar una forma más eficaz de fortalecer la capacidad de esos grupos de defender sus derechos que facilitar las acciones en ese sentido de los titulares de derechos, que es en esencia lo que ha hecho la RRI.

Resultado 2: *Los gobiernos amplían el reconocimiento legal y el cumplimiento de los derechos sobre la tierra y los recursos para los pueblos indígenas, las comunidades locales y las mujeres en esas comunidades, como condiciones propicias para el compromiso democrático, el crecimiento económico inclusivo, el desarrollo sostenible y la mitigación del cambio climático, así como la adaptación a este.*

Se señala que las interacciones de la coalición RRI con los gobiernos nacionales de los países y regiones objetivos han contribuido a que se disponga de un mayor espacio político, a que exista una interacción oficial del gobierno con miembros de la coalición y a que se respeten legalmente los derechos sobre la tierra y los recursos de los grupos beneficiarios. Los entrevistados indican que la colaboración con la RRI y con las

⁴ AFPAT et al., *Declaración de los pueblos indígenas y las comunidades locales de 42 países, más de 1.600 millones de hectáreas de tierras manejadas por los pueblos indígenas y comunidades locales y el 76 % de los bosques tropicales del mundo, sobre el Informe Especial sobre el Cambio Climático y la Tierra del IPCC*; <https://ipccresponse.org/espanol>

⁵ E-mail enviado por David Boyd, relator especial sobre los derechos humanos y el medio ambiente, a Andy White, coordinador de la RRI, el 6 de diciembre de 2020.

distintas agrupaciones que reciben apoyo de la RRI les concede un grado adicional de legitimidad y fuerza al tratar con gobiernos nacionales.

Varios de los logros mencionados en la sección sobre el Resultado 1 podrían incluirse también en la de este resultado. Por ejemplo, las reformas legislativas ya mencionadas en Liberia y la RDC. Entre los logros adicionales de la RRI cabe mencionar un encuentro regional en África a nivel de gobiernos. En mayo de 2019, los participantes en un encuentro regional promovido por la RRI inauguraron la red intergubernamental African Land Institutions Network for Community Rights (ALIN), con el propósito de fomentar el ejercicio de los derechos sobre la tierra de indígenas y comunidades. La red está formada por personeros de 13 gobiernos africanos, y se reunió durante el Taller Regional de Instituciones Africanas de Tierras para Garantizar los Derechos Comunitarios sobre la Tierra, promovido y coorganizado por la RRI. La RRI prevé que la ALIN desempeñará un papel crucial para promover el diálogo y proporcionar apoyo político para la aplicación de las leyes, reconociendo en la región los derechos sobre la tierra de indígenas y comunidades.

En la India, miembros de la RRI colaboraron con otras organizaciones de la sociedad civil para subrayar el impacto del confinamiento y las restricciones relacionadas con el COVID-19 en los productos no maderables del bosque (PNMB). Las restricciones, que afectaron los medios de subsistencia de decenas de millones de mujeres tribales o que habitan en bosques, terminaron levantándose. El CSO Oil Palm Working Group de Liberia, con apoyo de la RRI, influyó en las pautas de FPIC y, a raíz de una invitación oficial del Gobierno, contribuyó a un plan de acción para implementar los *Principios Rectores sobre las Empresas y los Derechos Humanos de las Naciones Unidas*.

En Perú y en Colombia, los aportes de la RRI al proceso de contribuciones determinadas a nivel nacional (NDC) (según el Acuerdo de París) promovieron una perspectiva de género, basada en derechos, para la implementación en planes renovados. Además, la RRI puso en marcha un proceso regional para llenar una laguna en el criterio de autoidentificación e identificación de las comunidades locales, presuntamente un paso crítico para fortalecer la participación de las comunidades locales, los afrodescendientes y las mujeres en la Convención Marco de las Naciones Unidas sobre el Cambio Climático. Por último, en la RDC, según informes, los esfuerzos de la RRI han conducido a la aprobación unánime en el Parlamento de una nueva ley sobre la protección y promoción de los derechos de los pueblos indígenas.

También en la RDC, en 2020, el apoyo prestado a CODELT, un colaborador de la RRI de larga data, para trabajar con el Ministerio del Ambiente llevó a la finalización de la *Guía operativa para la elaboración de sencillos planes de gestión*, que posteriormente fue adoptada por el Gobierno. El proceso de elaborar una guía operativa había quedado interrumpido y había afectado la ejecución de la estrategia nacional de manejo forestal comunitario y la posibilidad de hacer efectivas unas concesiones forestales comunitarias ya aprobadas.

Según la RRI, la guía operativa ha abonado el terreno para un proyecto de The Tenure Facility iniciado en septiembre de 2020 para que se reconozcan 300.000 hectáreas de bosques comunitarios antes de que termine el año 2023. La RRI informa que el apoyo a la constitución y la labor de The Tenure Facility ha permitido que las comunidades soliciten que se reconozcan sus derechos sobre varios millones de hectáreas de tierras en los siguientes países priorizados por la RRI: Colombia, Perú, Indonesia y la India (lo cual contribuye al Resultado 1).

MegaFlorestais no se ha reunido en los dos últimos años a causa de los acontecimientos políticos en Brasil (sede de la reunión anual) en 2019 y el COVID-19 en 2020. A pesar de ello, parece que los miembros de la red siguen comprometidos con su existencia y misión. En 2021 se ha organizado una serie de seminarios web. Dos de ellos se celebraron en marzo y abril respectivamente, y hay dos más previstos antes de que la red retome su cronograma de reuniones anuales en 2022. Según el informe anual de la RRI para 2019, la labor realizada en Perú con el apoyo de la RRI, incluida la que se hizo por medio de la red MegaFlorestais, llevó a que el presidente del país, Martín Vizcarra, dijera que la meta de su gobierno era titular a todas las comunidades de Perú antes de 2022.

En 2020, la RRI publicó el análisis *Marco de Oportunidades*, que evalúa las condiciones para incrementar el reconocimiento de los derechos sobre la tierra en 29 países de ingresos bajos o medios, priorizando a los que forman parte del Fondo Cooperativo para el Carbono de los Bosques (FCPF). El propósito del informe es facilitar una mayor inversión, por parte de los gobiernos y de las organizaciones de desarrollo, clima y conservación, en proyectos para el reconocimiento formal de los derechos de las comunidades locales, los afrodescendientes y los pueblos indígenas sobre sus tierras y bosques. Por otra parte, los programas regionales de la RRI confían en aprovechar ese análisis para evaluar otras oportunidades de reformas a nivel nacional. La nueva iniciativa Camino a la Escala de la RRI —una iniciativa colaborativa y un marco común de inversiones para incrementar los esfuerzos globales para que se reconozcan los derechos sobre la tierra y los recursos de los pueblos indígenas, las comunidades locales y los afrodescendientes— toma como punto de partida las conclusiones del análisis *Marco de Oportunidades*.

Además, Camino a la Escala ha llevado a la constitución de una red informal de donantes y mecanismos financieros comprometidos con el reconocimiento de los derechos comunitarios sobre la tierra, y que han acordado: (i) Promover metas colectivas más ambiciosas; (ii) Intercambiar abiertamente información y monitorear y coordinar acciones; y (iii) Colaborar como consideren conveniente en nuevas herramientas e iniciativas que apoyen ese programa. Desde octubre de 2020, la red se ha reunido siete veces. Cuenta con la presencia del FCDO, Sida, GIZ, BMZ, GAC, USAID, la Fundación Ford, el Banco Mundial, el FCPF, el Mecanismo para Bosques y Fincas, The Tenure Facility y la Quadrature Climate Foundation.

Si bien ha habido un mayor reconocimiento legal y un mayor respeto de los derechos sobre la tierra y los recursos de los pueblos indígenas, las comunidades locales, y los afrodescendientes, es difícil evaluar la importancia de los aportes de la RRI a los cambios que se han producido en las políticas nacionales y globales y en las acciones de aplicación de la ley. Por lo general, tales cambios se generan tras una complicada serie de interacciones que son difíciles de rastrear y documentar. Lo que sí se puede demostrar es que la RRI, en muchos casos, ha contribuido a impulsar los cambios observados. También ha hecho progresos en cuanto a sentar las bases de posibles reformas en los próximos años.

Resultado 3: *Los inversores y las empresas a nivel nacional e internacional adoptan normas internacionales y enfoques basados en los derechos que reconocen los derechos consuetudinarios de tenencia y trabajan con los gobiernos, los pueblos indígenas, las comunidades locales y los grupos de mujeres en áreas rurales para (i) resolver disputas y conflictos relacionados con la tenencia de la tierra; (ii) reducir la deforestación y las presiones de la degradación de la tierra; y (iii) apoyar iniciativas comunitarias y modelos empresariales y de conservación determinados localmente que mejoren los medios de subsistencia y los resultados de la sostenibilidad.*

Para la RRI, es preciso apoyar el desarrollo y la adopción de modelos económicos alternativos en las comunidades y contribuir a generar un clima de urgencia en las empresas para que se produzca un cambio integral en la sostenibilidad del sector privado. La RRI dice haber creado vías y espacios para que se dé una interacción y un diálogo de múltiples actores con el sector privado. También ha hecho algunas contribuciones a la estructuración y aprovechamiento del compromiso en materia de derechos del sector privado y el subsiguiente monitoreo comunitario del mismo.

Por medio de miembros de la coalición, se ha empoderado a las comunidades locales para que monitoreen y documenten las violaciones de derechos y los conflictos que tengan con empresas por cuestiones de derechos sobre la tierra. Además, se ha aprovechado el capital político de actores del sector privado para influir en gobiernos, generando oportunidades concretas de colaboración entre presuntamente *insólitos aliados*.

En 2020, el RRG se alió con la Iniciativa Marco de Responsabilidad (AFi) de la Rainforest Alliance y con el bufete AsM Law Office de Indonesia, que participa en el Grupo Interlaken. El propósito de la alianza era trasladar los principios de la AFi y las pautas del Grupo Interlaken acerca de las *Directrices voluntarias sobre la gobernanza responsable de la tenencia de la tierra, la pesca y los bosques en el contexto de la seguridad alimentaria nacional* (VGGT) en indicadores ciudadanos que permitan a las comunidades monitorear las cadenas logísticas locales e informar sobre cuestiones que tengan que ver con los derechos sobre la tierra.

La RRI ha seleccionado las plataformas nacionales de Malawi, Liberia, Camerún, Kenia, Indonesia, Laos y Colombia como puntos de partida para facilitar la aplicación de

buenas prácticas en materia de derechos comunitarios sobre la tierra en la fase extractiva de las cadenas de suministro. La RRI informa que ha trabajado a nivel global, y también a nivel nacional en Malawi, Liberia, Kenia, Indonesia, Laos, la RDC, la India y Perú, aprovechando la ayuda de actores del sector privado para apoyar la tenencia comunitaria garantizada de la tierra. Eso se ha logrado facilitando la implementación de los compromisos corporativos de respeto de los derechos locales sobre la tierra, creando espacios para que actores progresistas del sector privado comuniquen a los gobiernos nacionales la importancia de los derechos sobre la tierra, e identificando, documentando y publicitando casos emergentes de uso inclusivo de la tierra y modelos de aprovisionamiento cimentados en la garantía de los derechos sobre la tierra y la inclusión de los pueblos locales.

A nivel global, el Grupo Interlaken, que la RRI inició y apoya, trabaja, como ya se ha mencionado, con múltiples actores por medio del diálogo para impulsar un mayor reconocimiento y un mayor grado de cumplimiento corporativo en materia de derechos sobre la tierra y los recursos. El Grupo Interlaken elabora orientaciones para el sector privado y otras herramientas que facilitan la adopción e implementación de buenas prácticas en tenencia de la tierra por parte de las empresas e inversionistas. Más recientemente, el Grupo Interlaken ha estado elaborando nuevas pautas para empresas en las que describe principios e indicadores para que las empresas integren datos proporcionados por las propias comunidades en los marcos de monitoreo de la cadena logística, informes y verificación. Prevé que esta iniciativa servirá para fomentar el monitoreo comunitario continuo de los efectos de la cadena de suministro y vincularlo con los compromisos políticos asumidos por las empresas globales e inversionistas. En 2019, el Grupo Interlaken revisó su documento orientativo para la cadena logística, titulado *Respetando los derechos a la tierra y los bosques: Guía para las empresas*, para incluir una perspectiva de género y la admisión de la existencia de cuestiones de género en el reconocimiento de la tenencia de la tierra por parte del sector privado.

En resumen, la RRI ha realizado varias actividades importantes con vistas a alcanzar este resultado y está, por lo general, bien posicionada para hacer progresos significativos en los próximos años. Sin embargo, la pandemia del COVID-19 ha afectado las actividades previstas y los avances para llegar a este resultado.

4.3.2 Derechos y empoderamiento de la mujer, relaciones de género

Todos los resultados a los que aspira el SPIII destacan el papel y la situación de la mujer. La RRI también enfatiza que la justicia de género es un tema transversal en todo el trabajo de la coalición, a todos los niveles, y que presta especial atención a las dinámicas internas de género de las comunidades objetivo. Para garantizar la plena integración de la justicia de género en las estrategias de la RRI, el RRG ha creado un grupo de Puntos Focales en Justicia de Género. Su objetivo es favorecer el compromiso y la coordinación en y entre los programas y aprovechar la capacidad de la RRI para reforzar

la justicia de género en los procesos de planeación estratégica y el desarrollo de propuestas.

En 2018, tras un proceso de dos años que incluyó tres conferencias regionales y una reunión global, la RRI publicó una nueva estrategia de justicia de género para «incrementar los esfuerzos a nivel mundial por salvaguardar los derechos de tenencia, la voz y el liderazgo de las mujeres rurales e indígenas en las tierras y bosques comunitarios». El Grupo Asesor en Justicia de Género, creado en 2018 y constituido por miembros de la coalición RRI de África, Asia y Latinoamérica, tiene el mandato de monitorear la aplicación de esta estrategia.

En los tres últimos años, la RRI ha contribuido a varios resultados importantes, entre otras cosas apoyando los esfuerzos de miembros de la coalición por afirmar los derechos de la mujer en varios instrumentos legales, por ejemplo en Nepal, Liberia y la RDC. Ante las empresas e inversionistas, la RRI ha promovido modelos operativos que propicien la participación de la mujer, y en 2019 el Grupo Interlaken revisó sus pautas acerca de las *Directrices voluntarias sobre la gobernanza responsable de la tenencia* (VGGT) para incluir una perspectiva de género y asimismo integrar y destacar los derechos de la mujer y las cuestiones de género. A nivel global, la RRI también ha contribuido a una mayor concienciación y conocimiento del tema de los derechos de las mujeres sobre la tierra y los recursos naturales, por ejemplo mediante informes como *¿De quién es el agua?* y análisis como *Fortalecimiento del derecho de las mujeres indígenas y rurales en la gobernanza de tierras comunitarias: 10 factores subyacentes que contribuyeron al éxito de iniciativas*. Partiendo de estos resultados de investigaciones, la RRI y sus miembros han divulgado conocimientos y realizado esfuerzos de promoción, tanto en los medios como en eventos nacionales, regionales o globales y en foros de diversos actores.

4.3.3 ¿Qué factores clave afectan el grado de obtención de resultados?

En la información recopilada se destacan algunos factores que parecen particularmente importantes para que la RRI obtenga resultados. Varios están interrelacionados.

Muchos entrevistados creen que una de las principales fortalezas de la RRI es su capacidad de aplicar un enfoque holístico, analizar situaciones en su conjunto y centrarse en hallar soluciones a problemas a gran escala. En un contexto general que muchos describirían como sombrío, la RRI ha descubierto oportunidades a las que muchas organizaciones están dispuestas a sumarse. La última macroiniciativa global de este tipo es Camino a la Escala.

Los encuestados e informantes clave consideran que una característica esencial de la RRI es la investigación y el análisis. Varios entrevistados resaltaron la calidad de las investigaciones y análisis de la RRI, que están en el origen de gran parte de su credibilidad e identidad, y que esta labor ha sido fundamental para captar el interés de donantes y socios por igual.

Un aspecto importante de los análisis e investigaciones de la RRI es que procuran basarse en la realidad y en las vivencias de los titulares de derechos, y el hecho de que la RRI puede utilizar información y experiencias juntadas por su red mundial de colaboradores. La eficacia y legitimidad de la RRI como organización de defensoría depende de que sus argumentos se basen en pruebas y representen verdaderamente las opiniones y experiencias de una coalición global de titulares de derechos. Varios entrevistados señalaron que en el vínculo entre SAGE y la labor regional de la RRI se ha fortalecido en los últimos años. Eso ha contribuido a un uso más eficaz de los datos regionales en trabajos de investigación, y a una mayor relevancia de dichos trabajos para los socios y colaboradores en las regiones.

Los entrevistados han descrito a la RRI como un actor *neutral*, bien posicionado para facilitar el diálogo y el intercambio de experiencias entre distintos actores. También han dicho que a nivel nacional y regional suele aportar perspectivas distintas, ideas innovadoras y valiosos ejemplos de cómo se han resuelto problemas similares en otras partes del mundo.

Varios colaboradores manifestaron que una de las funciones más importantes que desempeña la RRI es la de entidad proveedora de ayuda financiera. Para distribuir la ayuda, la RRI utiliza tres canales principales: (i) Subvenciones asignadas con arreglo al plan anual; (ii) Subvenciones asignadas como parte del mecanismo de respuesta estratégica (MRE); y (iii) Contratos de consultoría. Las subvenciones se pueden canalizar hacia organizaciones individuales o hacia coaliciones/entidades seleccionadas responsables de apoyar iniciativas relevantes y eficaces que necesiten ayuda. Según las entrevistas, una de las fortalezas de la RRI es que la ayuda que entrega tiene por objeto apoyar y respaldar objetivos prioritarios determinados por los beneficiarios. En otras palabras, se garantiza, en consonancia con las metas del programa de eficacia de la ayuda, el control local y el respeto de los objetivos prioritarios locales.

Los entrevistados hicieron hincapié en la particular eficacia del MRE, cuyo propósito es complementar las actividades planificadas anualmente entregando fondos en respuesta a dificultades concretas, lo cual le permite a la RRI aprovechar oportunidades en las regiones y en los países priorizados⁶. En 2018, 2019 y 2020, los pagos por el MRE ascendieron respectivamente a 439.000, 425.000 y 786.000 USD.

⁶ Las propuestas enviadas al MRE son evaluadas y aprobadas, dependiendo de su cuantía, por el coordinador de la RRI, el comité ejecutivo de la junta o la totalidad de la junta. Para que un proyecto obtenga apoyo por el MRE, las actividades propuestas deben cumplir los siguientes cinco requisitos: 1) aprovechar una oportunidad política; 2) apoyar un momento crítico de un proceso de movilización social; 3) explotar una oportunidad de riesgo medianamente alto que tiene posibilidades de ampliar las alianzas de la RRI; 4) ser una actividad nueva o de reciente ampliación; y 5) depender de un financiamiento incremental o del establecimiento de vínculos en cierto momento estratégico para producir resultados.

Muchos entrevistados elogian la flexibilidad, rapidez, enfoque específico y procesos colaborativos del MRE. Es habitual que el personal de la RRI colabore estrechamente con sus colaboradores y socios en toda clase de actividades, como diseño de proyectos, seguimiento e informes. Una indicación de la importancia de los proyectos que se benefician del MRE es la alta frecuencia con que se los menciona en los informes de resultados de la RRI.

En 2020, el RRG ideó y ejecutó un programa especial de respuesta al COVID-19. Tal como destaca el informe anual de 2020, el MRE sirvió para mantener a flote a algunos miembros de la coalición durante la pandemia, y de acuerdo con las entrevistas evitó involuciones y retrocesos en materia de derechos sobre la tierra y los recursos de los pueblos indígenas, pueblos afrodescendientes y comunidades.

Entre las organizaciones que se benefician del MRE hay muchas a las que la RRI ha ayudado más de una vez. A los entrevistados les preocupa que el mecanismo MRE genere a nivel nacional expectativas de recibir más fondos. Por otra parte, a algunos entrevistados les parece que los socios y colaboradores no tienen conocimiento de los procesos decisorios que conducen a la concesión de un aporte del MRE, ni ejercen ninguna influencia en ellos. Por último, algunos informantes expresan su inquietud por el hecho de que el procedimiento, desde que se solicita un aporte por el MRE hasta que la RRI desembolsa los fondos, se ha alargado y se ha vuelto excesivamente engorroso. En algunos casos, las organizaciones han optado por no presentar solicitudes al considerar demasiado complicados los requisitos administrativos.

En cuanto a retos que afectan la capacidad de la RRI de obtener resultados, el más obvio es la reducción de los recursos financieros. En el período 2015–2019, esa disminución repercutió en particular en los programas regionales y en la capacidad de la RRI de asignar subvenciones a sus socios. No cabe duda de que los socios y colaboradores podrían absorber sumas mucho mayores y de que hay muchas más iniciativas que merecen apoyo. Entre 2015 y 2019, el programa SAGE sufrió reducciones presupuestarias más limitadas. No obstante, en 2020 se le redujo el presupuesto de los 2,1 millones de USD que recibió en 2019 a 1,8 millones en 2020. Esos recortes han repercutido en los recursos disponibles para contratar consultores que le permitan a la RRI alcanzar sus metas de investigación.

Muchos entrevistados han cuestionado asimismo si el extenso proceso anual de planeación agrega suficiente valor. Aunque todos están de acuerdo en que cierto grado de planificación conjunta es esencial para mantener unida a una coalición activa, el tiempo que dedica a este proceso el personal del RRG y los socios y colaboradores es mucho, y algunos consideran que les resta tiempo que sería preferible invertir en la realización de actividades. Los entrevistados también han opinado que los documentos de planificación, los documentos anuales de prioridades estratégicas y planes de trabajo, son excesivamente detallados y largos, y por consiguiente poco eficaces como documentos vivos.

Como entidad centrada en promover y facilitar la interacción y cooperación entre organizaciones e instituciones, la RRI se vio afectada por la pandemia del COVID-19. Canceló o reestructuró muchas de las actividades que tenía programadas para 2020. Por otra parte, la Secretaría y la coalición siguieron interactuando con organizaciones e instituciones de diversas partes del mundo, y se realizaron reuniones consultivas en línea a nivel nacional, regional y global.

A nivel de Secretaría, la pandemia parece haber afectado negativamente la comunicación y coordinación entre distintas secciones de la organización, y a muchos empleados les parece que no se les consulta ni informa debidamente sobre el rumbo estratégico de la organización. Sin embargo, antes de la pandemia ya existía una tendencia a trabajar en departamentos aislados, y los entrevistados señalaron que la coordinación entre SAGE y los equipos regionales de hecho se ha fortalecido en el último año.

4.3.4 ¿ En qué medida la RRI es capaz de hacer un seguimiento de su labor y aprender de sus éxitos y fracasos?

La RRI cuenta con un sistema de planificación, monitoreo y evaluación exhaustivo, que incluye varias herramientas y métodos los cuales se complementan entre sí. El personal de la RRI lleva a cabo autoevaluaciones anuales y utilizan una herramienta técnica para documentar cómo se va avanzando en el cumplimiento de la planificación anual, así como los resultados. Un monitor independiente realiza un análisis anual para validar los informes de autoevaluación y para comprobar que los supuestos en que se basa la planificación mantienen su vigencia. La RRI organiza además reuniones con colaboradores y socios a nivel nacional, regional y mundial en las que presenta su desempeño y se estudian colaborativamente las estrategias de cara al futuro.

De todos modos, algunos observadores externos han expresado que no están convencidos de la eficacia del sistema de monitoreo y evaluación de la RRI. Han mencionado que muchas veces los resultados que la Organización reporta son de naturaleza anecdótica y que no se ha establecido una metodología de evaluación para los indicadores que aparecen en el SPIII. Asimismo, el Análisis de la Organización que, en 2019, llevó a cabo FCG Suecia señala que, en los documentos estratégicos, los objetivos mencionados tienen varios puntos en común, a resultados del proceso de planificación anual y de que el informe de logros no se corresponde bien con los resultados expresados en el SPIII. Tal como señala ese Análisis, eso da lugar a una dificultad para alinear conceptos y a la hora de presentar los informes que dificulta el monitoreo estratégico y el aprendizaje por parte de la Organización. Esa falta de relación lógica entre la planificación y los informes ha afectado también la comunicación y el diálogo entre la RRI y ciertos actores externos y donantes.

Al principio del periodo de cinco años que cubre el SPIII, los informes de las actividades y los programáticos se basaban en los objetivos estratégicos prioritarios

(OEP) establecidos en los planes de trabajo anuales, en vez de en los resultados expresados en el SPIII. En respuesta al informe descriptivo anual de la RRI para 2019, por ejemplo, la Agencia Sueca Internacional de Cooperación al Desarrollo (Sida) recordó que, según el acuerdo entre la Sida y la RRI, uno de los requisitos era informar sobre los avances con relación al principal objetivo y a los tres resultados planteados en el Plan Estratégico. Y en respuesta, a su vez, a estos comentarios de la Sida, la RRI produjo un documento especial que muestra la relación entre los logros mencionados en el informe y los resultados de los que habla el SPIII. En el informe descriptivo anual correspondiente a 2020 la RRI modificó la estructura para que los resultados se pudiesen medir frente a los planteados en el plan.

La RRI trabaja en medio de un entorno externo que cambia muy rápidamente, por lo que se hace necesario contar con un alto grado de adaptabilidad. Aunque eso es algo aceptado dentro de la organización, hasta cierto punto, de todos modos, algunos empleados consideran que, cuando hay un cambio en las prioridades y los planes de trabajo, se debería explicar y fundamentar mejor. Por el hecho de que la RRI desarrolla sus planes y el orden de prioridad tras múltiples consultas con su personal, sus socios y sus colaboradores, es normal esperar que, posteriormente, se dé un cierto grado de formalidad y consulta antes de alterar los planes y los objetivos prioritarios.

Cuando se preguntó sobre los principales logros de la RRI o cuáles eran los resultados más importantes de la coalición, gran parte del personal nombró las actividades y estrategias desarrolladas, más que los resultados. En algunos casos hablaron de la capacidad de convocatoria de la RRI, por ejemplo, en vez de describir resultados concretos que se lograron gracias, en parte, a esa capacidad de convocatoria y a otras actividades y estrategias desarrolladas por la RRI. En vistas a analizar la efectividad del trabajo realizado, mejorar la presentación de los resultados y promocionar lo que hace la RRI podría ayudar mucho el mejorar la capacidad de los trabajadores de reflexionar individualmente sobre el logro de resultados.

4.4 Eficiencia

La eficiencia es el grado en el que la intervención produce, o es probable que produzca resultados de manera económica y a tiempo.

4.4.1 ¿La RRI logra resultados de manera económica y a tiempo?

En esta sección analizamos si la RRI ha logrado resultados de manera oportuna y rentable. Analizamos si los gastos no han sobrepasado lo presupuestado; si las actividades se han realizado según el cronograma original; si los costos de gestión son razonables; si las actividades no han resultado excesivamente costosas, y si la RRI ha sido capaz de adaptar sus métodos de trabajo a los cambios en el entorno externo.

Entre 2015 y 2020 los ingresos y gastos de la RRI se redujeron en un 60%. En cantidades concretas, los gastos pasaron de 15,2 millones de USD a 6,1. En todo el periodo que estamos analizando, 2018-2020, la Organización ha utilizado los fondos disponibles para seguir operando, con la excepción de 2020, en que la RRI no pudo llevar a cabo algunas de sus actividades más costosas.

El efecto que ha tenido la reducción de presupuesto de la RRI en sus operaciones ha variado según el programa de que se trate. En la Tabla 2 se aprecia que los programas más afectados han sido el programa Regional y el de Coalición y comunicaciones. Entre 2015 y 2020 los fondos disponibles para esos dos programas se redujeron un 60% y un 52% respectivamente.

Tabla 2: Gastos por programa 2015–2020 (en miles de USD)

Programa	2020	2019	2018	2017	2016	2015	Tendencia 2015–2020
Coalición y comunicaciones	1.114	1.222	1.419	1.939	1.526	2.303	-52%
Regional	2.002	1.465	1.559	3.356	4.493	5.010	-60%
SAGE	1.848	2.103	3.300	2.043	1.830	2.224	-17%
Tenure Facility	31	1.758	3.916	3.995	3.428	3.684	-99%
Administración y gastos generales	975	908	1.004	1.231	1.753	1.951	-50%
Recaudación de fondos	92	51	194	83	44	28	+229%
Total gastos	6.063	7.507	11.393	12.647	13.074	15.200	-60%

Los gastos administrativos de la RRI –que aparecen como de administración y gastos generales y de recaudación de fondos– disminuyeron, de unos 2 millones de USD en 2015 a menos de 1 millón en 2020, tal como se ve en la Tabla 2. La proporción de los gastos totales correspondiente a administración osciló en el periodo entre un 10% y un 16%, que fue el máximo alcanzado en 2020.

Un repaso de los gastos funcionales de la RRI permite asimismo entrever hasta qué punto las operaciones de la coalición se han visto afectadas por la disminución de los

dineros recibidos. La Tabla 2 indica cómo fueron disminuyendo los gastos funcionales de la RRI (que incluyen los de The Tenure Facility) entre 2015 and 2019⁷.

Tabla 3: Gastos funcionales 2015–2019 (en miles de USD)

Gastos	2019	2018	2017		2016	2015	Tendencia 2015-2019
Sueldos y gastos relacionados	3.496	3.688	3.489		3.940	3.808	-8%
Consultores	838	2.182	2.810		2.337	2.312	-64%
Publicaciones en diversos medios	220	434	426		395	483	-54%
Gastos de oficina	204	122	272		245	229	10%
Inquilinato	225	221	280		369	303	-26%
Viajes del personal	352	339	365		361	337	+4%
Viajes de participantes	294	292	252		244	302	-3%
Congresos	147	255	401		334	514	-71%
Depreciación y amortización	104	130	89		91	100	+4%
Miscelánea	75	163	125		173	151	-50%
Subvenciones	1.551	3.566	4.138		4.587	6.662	-77%
Total	7.507	11.393	12.647		13.075	15.200	-51%

Los costos de personal variaron entre 3,5 y 3,9 millones en el periodo 2015-2019. En 2015 fueron 8% menos que en 2019, pero proporcionalmente, pasó de constituir el 25% en 2015 a suponer el 47% en 2019 del presupuesto total de la RRI. El aumento fue muy importante y, en gran parte, a raíz de que disminuyeron tremendamente las subvenciones otorgadas, lo cual se debió en parte a que The Tenure Facility se separó formalmente del RRG. De todos modos, no es una indicación de todo el valor que se le saca a la plata, si se tiene en cuenta que la RRI es mayormente un actor que facilita la cooperación y el diálogo, aporta asesorías técnicas, realiza investigación y trabajo de análisis y tiene como recurso más valioso su propio personal.

En cuanto a las retribuciones individuales que paga el RRG a su personal, el análisis NORAD de los aspectos organizacionales correspondiente a 2019 dio como resultado que son competitivas con relación a las de otras entidades sin ánimo de lucro que trabajan en base a donaciones. También refirió que las prestaciones, como las relativas al seguro de salud y a las pensiones, son generosas. Los niveles de sueldo de los

⁷ Como los gastos funcionales en 2020 estuvieron muy influidos por la pandemia del COVID-19, la table refleja el período 2015–2019.

directores principales, sin embargo, sí son altos en comparación con los de otras organizaciones civiles de casi cualquier otra parte del mundo, incluyendo Europa (que es donde la RRI recauda la mayor parte de sus fondos).

Por su calidad de coalición mundial, la RRI gastó en el periodo 2015-2019 entre el 7 y el 11 por ciento de su presupuesto anual en viajes y reuniones⁸. Aunque los gastos de viaje fueron aproximadamente los mismos en 2015 que en 2019, el gasto en congresos y reuniones se redujo drásticamente en 2020 por efecto de la pandemia.

Algunas partes interesadas han expresado inquietud por la dependencia de la coalición de reuniones presenciales tanto a nivel nacional como regional y mundial, así como por los gastos y por la huella de carbono que van asociados a los viajes necesarios para esas reuniones. Han propuesto que se revise el modus operandi de la coalición, y que se lo vuelva más sostenible y eficiente. Algunas de las personas que entrevistamos han apuntado que el haber tenido que hacer las reuniones virtuales tiene ciertas ventajas, como que se han vuelto más inclusivas; alcanzan a grupos de personas que antes no podían participar e involucran mucho más a personas, mujeres, en particular, a las que, por razones familiares y de otra índole, se les dificulta viajar y estar fuera de su casa. Por otra parte, también se ha mencionado que lo más valioso de las reuniones presenciales son las conversaciones informales y bilaterales que se producen entre los participantes, y que una reunión virtual de ninguna manera puede sustituir ese tipo de intercambios. La RRI ha adoptado «pautas para reducir el impacto ambiental en los viajes»; el objetivo es reducir los viajes de su personal y reducir el impacto ambiental de los que sí se realizan.

4.5 Impacto

Impacto es el grado en el que la intervención ha «generado, o se espera que genere, efectos significativos —positivos o negativos, previstos o no previstos— en el nivel más alto»⁹.

4.5.1 ¿En qué medida ha contribuido la RRI a generar efectos significativos —positivos o negativos, previstos o no previstos— en el nivel más alto?

⁸ Esta cifra no incluye los gastos de reuniones y de viaje que quedaron cubiertos por las subvenciones otorgadas a socios y colaboradores.

⁹ OCDE, Criterios de evaluación, <https://www.oecd.org/development/evaluation/Criterios-evaluacion-ES.pdf>

Los resultados enunciados en el SPIII son a un nivel estratégico alto, sistémico. Por lo tanto, la conversación sobre el logro de resultados en la sección sobre la eficacia más arriba refleja también hasta qué punto la RRI va bien encaminada hacia su objetivo de contribuir a cambios que puedan considerarse de impacto.

En esta sección, Rightshouse considera cambios de impacto mayormente a los cambios y reformas en el discurso, un mayor espacio operativo, el reconocimiento a nivel global de la pertinencia del objetivo general formulado en el SPIII, y la voluntad política de alcanzar ese objetivo, a saber: «incrementar radicalmente la capacidad de las comunidades rurales en todos los países en desarrollo para utilizar, manejar y proteger sus tierras y recursos de manera sostenible, promover su bienestar y sus ambiciones, y contribuir al cumplimiento de los Objetivos de Desarrollo Sostenible y los aportes determinados a nivel nacional para la adaptación y la mitigación del cambio climático según el Acuerdo de París»¹⁰.

Tal como mencionamos anteriormente hablando de la correspondencia entre los logros alcanzados y los resultados enunciados en el SPIII, en general no es posible conectar directamente los logros y resultados de la RRI con impactos y transformaciones más amplios que conducen al aumento del reconocimiento a nivel global de los derechos a la tierra y los recursos por parte de las poblaciones indígenas, las comunidades locales y los afrodescendientes, así como de las mujeres de esos grupos. Además, dado el carácter y complejidad del trabajo de la coalición, es difícil atribuir el impacto a la RRI en casos en que otros actores operan conjuntamente con la RRI. Sin embargo, es lógico pensar que algunos de los resultados presentados por la RRI constituyen aportes importantes a los avances que se están haciendo en general en el mundo con relación a las tierras comunales, la tenencia de los bosques y la gobernanza.

Para empezar, y como ya hemos declarado en este informe, el hecho de que la RRI haya ejercido un papel fundamental en la creación de organismos como el Grupo Interlaken, The Tenure Facility y MegaFlorestais demuestra la fuerza de su compromiso con la coordinación y colaboración a nivel global. Es una prueba más de que la coalición contribuye en términos generales a generar nuevas vías de cambio e igualmente oportunidades de facilitar diálogos rigurosos alineados con el objetivo del SPIII, de tal manera que esos espacios podrían significar a su vez un apalancamiento del nuevo espacio político que está creando.

Tal como señala el reconocido texto publicado por la RRI titulado *Ante una encrucijada: Tendencias Significativas en el Reconocimiento de la Tenencia Forestal Comunitaria de 2002 a 2017*,

¹⁰ Esta interpretación refleja mayormente lo que expresa la sección *Nuestro impacto* del sitio web de la RRI.

en muchos países en desarrollo se han producido grandes avances en el reconocimiento por parte de los gobiernos de la tenencia colectiva por parte de las poblaciones indígenas, las comunidades locales y los colectivos de pueblos afrodescendientes; podemos estar seguros de que la RRI ha contribuido a este estado de cosas.

The Tenure Facility ha demostrado que ejerce influencia y es un factor de cambio, independientemente de la RRI y a veces en sinergia con ella, y eso es un aporte más al fortalecimiento de los derechos de tenencia y al posicionamiento en la agenda global de desarrollo del reconocimiento de los derechos de los pueblos indígenas y las comunidades locales a la tierra y los recursos. Según algunos informantes, nada de eso sería posible sin el apoyo al desarrollo de las capacidades que proporcionan la RRI y otras asociaciones a los titulares de derechos y sus comunidades y organizaciones, así como al trabajo que hacen para asegurar que los gobiernos reconocen cada vez más los derechos a la tierra y los recursos.

En segundo lugar, hay indicios de que la RRI ha influido en el discurso sobre la relación entre los derechos de los pueblos indígenas, las comunidades locales y los afrodescendientes a la tierra y los recursos y la tenencia forestal comunitaria con la mitigación del cambio climático y los esfuerzos de conservación en todo el mundo. En muchos textos y publicaciones se hace referencia a las investigaciones y el conocimiento que produce la RRI, y varios de los entrevistados mencionaron que eso es lo primero que consultan los investigadores y los que trabajan directamente con los derechos a la tierra y a los recursos por parte de indígenas y de comunidades locales. Las actividades de la RRI, además, facilitan a las comunidades formar redes con otras de regiones distintas, amplificar sus campañas y su defensa de diversas causas gracias a la investigación, así como aprovechar bien lo que ofrecen ciertas plataformas de solidaridad que actúan a nivel global.

Además, según la evaluación intermedia independiente realizada en enero de 2019¹¹, la coalición ha hecho aportes importantes en apoyo de los derechos comunitarios en forma de investigación, defensa y convocando a actividades a nivel de país que han llevado a mejorar las prácticas de iniciativas de regulación y conservación en todo el mundo, como sucedió con REDD+. Más aun, y como hemos mencionado en otro lugar de este informe, en el Informe Especial sobre la tierra y el cambio climático presentado por el Grupo Intergubernamental de Expertos sobre el Cambio Climático (IPCC) en 2019, y citando pruebas presentadas por la RRI, se reconoce que se debe dar prioridad a los derechos a la tierra de los indígenas y las comunidades en las medidas de mitigación y solución del cambio climático, lo cual dio impulso a la influencia de la RRI en el discurso a nivel global.

¹¹ Global Goals Consulting; *Promoting forest tenure and governance reforms as pre-requisites to effective implementation of REDD+*, enero de 2019.

Estos ejemplos ilustran la contribución de la RRI al creciente reconocimiento en todo el mundo de que las tierras, territorios y recursos de las poblaciones indígenas y las comunidades locales y de afrodescendientes son mejor manejadas por ellos mismos que por actores externos. De esta forma la RRI ha contribuido a que a esas comunidades se les reconozca mucho más su pericia en cuanto a levantar las economías locales y los medios de sustento a través de la gobernanza comunal.

Para terminar, hay potentes indicadores de que la interacción y diálogos entre la RRI por una parte y organizaciones internacionales y grandes donantes por otra ha contribuido a que aumente su interés en proyectos que reconocen los derechos a la tierra de los indígenas y las comunidades y a que los gobiernos adopten políticas y estrategias que reconocen y garantizan los derechos a la tierra y los recursos de los indígenas, las comunidades y los afrodescendientes. Diríase que, a nivel macro, el enfoque temático y el punto de vista de la RRI están siendo cada vez más reconocidos y los actores internacionales, tanto estatales como privados, los están adoptando seriamente.

4.6 Sostenibilidad

La sostenibilidad es el grado en que los beneficios netos de la intervención continúan o es probable que continúen.

4.6.1 ¿Se mantendrán en el tiempo los efectos y el impacto de la RRI y el SPIII?

Tal como describimos en la sección sobre la eficacia, la RRI, durante el lapso de tiempo en que ha estado en vigor el SPIII, ha contribuido a varios resultados relacionados con las políticas públicas, así como a numerosos resultados no relacionados con la regulación pero que sí han impactado las fuentes de sustento de muchas personas. A nivel global se puede decir que hay un creciente consenso sobre la necesidad de reconocerles a los pueblos indígenas, las comunidades locales y los afrodescendientes sus derechos a la tierra y los recursos, y sobre la importancia de estos derechos desde la perspectiva del cambio climático y la biodiversidad. Por lo tanto, se puede considerar que la sostenibilidad de los resultados alcanzados en ese ámbito está aumentando.

Un problema es que las políticas y normativas gubernamentales se ven afectadas y muchas veces cambian debido a la fluctuación de las estructuras de poder, de los intereses creados. Pero una dificultad mayor aún en términos de sustentabilidad es que, normalmente, entre la aprobación de leyes y otras políticas públicas y su cumplimiento hay un abismo. Los resultados a nivel local no relacionados con la regulación que aparecen en los informes de la RRI son de naturaleza variable. Es difícil sacar una conclusión acerca de la sostenibilidad de esos resultados, porque dependen de la naturaleza de cada logro específico y del contexto y entorno en que se ha alcanzado.

Muchos de los cambios logrados por la RRI son una base sobre la que se debe seguir construyendo y, para lograr y mantener el impacto, deberían estar acompañados de más reformas. Esto podría decirse, en particular, sobre las reformas de las políticas públicas, que incluye la promulgación de leyes. Muchas veces es necesario luego establecer toda una normativa que oriente la aplicación, así como tomar medidas para exigir responsabilidad social, porque si no, en la práctica no se cumplen. Por todo esto, y desde el punto de vista de la sostenibilidad, es importante que siga existiendo una coalición de la RRI eficaz, capaz de hacer seguimiento a los progresos que se han logrado y de presionar para que se hagan realidad en el terreno.

Por otra parte, también es significativo desde este punto de vista el hecho de que la RRI es una coalición de organizaciones que ya existen por su cuenta. Aunque para muchas de ellas el apoyo de la RRI es importante, ellas existían antes de que empezaran a recibir el apoyo de la RRI, y probablemente seguirán operando también si se llega a acabar la ayuda que reciben de la RRI. Lo que no es tan seguro es que las coaliciones nacionales financiadas por la RRI --como la coalición para la tenencia de la tierra de Indonesia y unos grupos de trabajo temáticos que hay en Liberia— siguieran también en existencia y produciendo resultados sin el apoyo técnico y económico de la RRI. Aunque la ayuda económica de la RRI a la coalición es limitada, lo cierto es que ellos dependen total o mayormente de esos ingresos. Sin embargo, tampoco es ilógico pensar que, en caso de necesidad, esas coaliciones podrían encontrar otras fuentes de ingresos, como podrían ser contribuciones de sus propios miembros.

Como la RRI no es una coalición financiada por sus integrantes, su futuro depende de su capacidad de recaudar fondos de otros agentes. El PSIII declara que «Los flujos de fondos diversificados y administrados por expertos serán clave para el progreso constante hacia la misión de la RRI», y añade que la coalición deberá ser «proactiva e innovadora en la ampliación de su base de donantes». En este periodo del desarrollo de la estrategia la RRI se ha esforzado por lograr un presupuesto anual de unos 10 millones de USD.

Tal como se ve en la Tabla 2, los ingresos de la RRI han ido disminuyendo en los últimos años. En 2019 y en 2020 no se llegó a la meta de 10 millones de USD. Un factor que ha incidido en la disminución del presupuesto de la RRI es la transformación de The Tenure Facility en una organización independiente.

Como la RRI ha basado sus ingresos en unas pocas donaciones muy grandes y hasta ahora no había recaudado fondos entre particulares ni empresas, es muy susceptible a los cambios en capacidad y orden de prioridades de sus donantes. También hay que decir que la sostenibilidad se ha mantenido gracias a un alto nivel de ingresos que llegan no designados para intervenciones específicas, sino que se pueden utilizar como la RRI considere que es más efectivo, dentro de los límites de su Plan Estratégico. Ahora bien, contrariamente a las ambiciones que se han expresado en el programa global de eficacia de la ayuda, la tendencia de muchos donantes hace tiempo que va cada vez más hacia

donaciones no generales. Un cambio así significaría para la RRI que tanto su eficacia como su sostenibilidad podrían verse afectadas.

El actual modelo de la coalición RRI, con su ciclo de planificaciones anuales y sus ambiciones de que las propuestas se generen desde las bases, depende de que entren en gran proporción fondos flexibles que se puedan utilizar para llevar a cabo las actividades y alcanzar las metas que en cada momento la coalición determine más pertinentes. Lo cierto es que la insistencia por parte de los donantes de restringir su financiamiento a unos proyectos, actividades y resultados específicos determinados está debilitando el proceso de planificación originado en las bases.

El hecho de que los donantes estén estableciendo esos requisitos está generando unas dificultades muy concretas a organizaciones como la RRI que, a su vez, asigna subvenciones relativamente pequeñas a muchas organizaciones repartidas por el mundo que cuentan con una capacidad financiera limitada y no tienen mucha experiencia de manejar subvenciones de actores internacionales. A cualquier organización que asigna lo que recibe en cantidades pequeñas le resulta difícil cumplir las exigencias que hacen los donantes originales como la NORAD y la Sida. Por lo general esos grandes donantes exigen lo mismo en cuanto al seguimiento de todas las pequeñas subvenciones que se hacen en su nombre, sea cual sea su tamaño. Esos requisitos incluyen que la cadena de auditorías no se rompa, lo cual implica que se tengan que contratar auditorías profesionales hasta para donaciones muy pequeñas. Aunque casi todos los actores en el campo del desarrollo coinciden en la importancia de conceder subvenciones reducidas a organizaciones pequeñas, el costo y la carga administrativa que supone entregar esas pequeñas subvenciones muchas veces hacen que el efecto se reduzca.

Además de que los requisitos establecidos por los donantes a veces reducen la eficacia, el control y la sostenibilidad de las ayudas que concede la RRI, la reducción del presupuesto total de la organización afectó su capacidad para canalizar ayudas a sus miembros de muchos países. Tal como indica la Tabla 4, las cantidades otorgadas en subvenciones se redujeron de 6,7 millones en 2015 a 3,6 millones en 2018, 1,6 millones en 2019 y 1,3 millones en 2020. A pesar de esa drástica reducción, la RRI ha reafirmado su compromiso de seguir apoyando el trabajo de sus miembros a nivel nacional, y en el informe de 2019 se afirma que «Las subvenciones y acuerdos, combinados con la asistencia técnica del personal regional, siguen constituyendo el mayor gasto, lo que indica que se sigue fortaleciendo el campo y dando preponderancia a las actividades a nivel nacional»¹². Cabe señalar también que, antes de 2020, una gran proporción de las

¹² Iniciativa para los Derechos y Recursos. *Informe descriptivo anual 2019*.

subvenciones que entregaba la RRI eran para The Tenure Facility¹³, y si dejamos fuera esas donaciones, los fondos asignados en realidad aumentaron entre 2019 y 2020.

Tabla 4: Cantidades asignadas en subvenciones 2015–2020

Subvenciones (en millones de USD)	2020	2019	2018	2017	2016	2015	Tendencia 2015–2020
Subvenciones	1,3	1,6	3,6	4,1	4,6	6,7	-81%

En las entrevistas quedó patente que la capacidad de la RRI de asegurar la fortaleza y actividad de la coalición, así como la sostenibilidad de algunas de las pequeñas organizaciones que forman parte de ella y que tienen un acceso muy limitado a otros tipos de financiamiento va indisolublemente asociada a su capacidad de entregar subvenciones. Los colaboradores de la RRI reconocen que la coalición añade valor de varias maneras, pero los encuestados y muchos de los entrevistados para esta evaluación coinciden en que el papel que cumple la RRI como otorgante de donaciones es uno de sus roles principales. La *Evaluación del Monitor Independiente* de marzo de 2019 llegó a una conclusión parecida: «La RRI no se considera una institución patrocinadora o subvencionadora; pero para varios de sus socios y colaboradores representa una fuente de ingresos fundamental...»¹⁴

Según varios entrevistados, una dificultad para la RRI es que la propia coalición y varios de sus miembros compiten por los fondos limitados que hay disponibles para los temas en que trabaja cada uno. Algunos de los donantes de la RRI hacen aportes también, directamente o por otras vías a algunos de los socios y colaboradores de la RRI. La RRI tomó la determinación de procurar, por política, no competir con las organizaciones socias ni con los colaboradores, y en las entrevistas nos dijeron que su intención de ser un actor de 10 millones de USD es consecuencia de esa política. Otro efecto que ha tenido esa política es que la RRI no ha hecho recaudación de fondos en sus países priorizados. No obstante, se están haciendo esfuerzos para cambiar este estado de cosas. Muchos donantes bilaterales están desembolsando la mayor parte de sus ayudas a la sociedad civil a nivel de país, a través de estrategias a nivel país.

El hecho de que la RRI no tenga un *modus operandi* fácil de describir, y de que no es el mismo en todos los países en que opera, presenta ciertas dificultades. Naturalmente contextos diferentes exigen enfoques diferentes para garantizar la eficacia, pero desde el punto de vista de la recaudación de fondos y la sostenibilidad, resulta complicado que muchos actores, incluyendo muchos colaboradores y socios no tengan una visión

¹³ De las subvenciones entregadas, en 2015 el 41% fue para la International Land and Forest Tenure Facility; en 2016, fue el 28%; en 2017, el 48%; en 2018, el 52%; en 2019, el 40%, y en 2020, el 2%.

¹⁴ Patrick Tiefenbacher y Alexander Graf. 2019. *Iniciativa para los Derechos y Recursos: Evaluación del Monitor Independiente 2018*. Global Goals Consulting.

general de la manera en que trabaja la RRI. Pocas personas externas a la organización ponen en duda la pertinencia de los objetivos de la RRI, pero lo que no resulta tan fácil es comunicar de manera efectiva cómo trabaja a nivel regional y nacional y cuáles son sus contribuciones a los resultados que se ven a esos niveles.

Para terminar, no podemos dejar de mencionar que los entrevistados recalcaron el papel crucial que ha desempeñado el presidente del RRG en la recaudación de fondos para la coalición, y varios expresaron su inquietud con respecto a que el nuevo presidente pueda demostrar la misma capacidad, aunque esa sea una de las principales funciones que se le encarguen. El RRG dedica ahora más atención a la recaudación y ha adoptado nuevas políticas al respecto, tanto a nivel de Junta como de Secretaría. Asimismo, creó hace poco un nuevo puesto, el de gerente de relaciones con los donantes.

En suma: muchos de los resultados indican un nivel razonable de sostenibilidad. Los resultados alcanzados con relación a las políticas y normativas en muchos casos constituyen una base necesaria para otros cambios posteriores, pero las posibilidades de que la RRI ejerza influencia en su sostenibilidad son bastante limitadas. Suele suceder que una condición necesaria para que los resultados alcanzados en cuanto a las políticas se traduzcan en un verdadero impacto que puedan sentir los titulares de derechos es que la RRI y otros actores dolientes cuenten con suficientes recursos para impulsar y garantizar la aplicación efectiva de esas políticas.

5 CONCLUSIÓN

5.1 Pertinencia

A pesar de que algunos de los entrevistados manifestaron su inquietud acerca de la verdadera influencia que pueden llegar a ejercer los integrantes de la coalición en el orden de prioridades y las estrategias adoptadas por la RRI y no están seguros de que todos las sientan *suyas*, en general los datos que recogió el Equipo Evaluador indican que los miembros y los actores interesados de la RRI concuerdan en que lo que el SPIII considera prioritario y los planes de trabajo sí abordan temas importantes para la RRI. Algo que dificulta lograr que sus integrantes se identifiquen con los objetivos prioritarios y la estrategia es el hecho de que la coalición depende de lo que sus donantes consideren prioritario, y del hecho de que cada vez más donantes desean designar los fondos que entregan para proyectos o actividades específicas. Da la impresión de que los socios y colaboradores no son muy conscientes de que el volumen de fondos disponibles depende de esos donantes y sus condiciones.

5.2 Coherencia

Rightshouse comprobó que la RRI complementa y añade valor al trabajo de otros actores con los que coordina cuestiones relativas a los derechos a la tierra y los recursos. Formar coaliciones es una parte fundamental de la labor de la RRI a nivel nacional, regional y mundial. Los esfuerzos realizados a lo largo de los años para crear coaliciones de organizaciones de la sociedad civil, autoridades gubernamentales, empresas y donantes han sido considerables y muchas de las coaliciones creadas siguen siendo importantes y permanecen activas.

La inmensa mayoría de los entrevistados a nivel nacional y global opinan que la RRI agrega valor al trabajo que realiza la organización de ellos; no obstante, algunos consideran que son más las exigencias que impone la RRI a sus socios y colaboradores que el valor que aporta. La mayoría de los entrevistados ven el deseo de la RRI de tener un contacto más estrecho con las organizaciones de titulares de derechos como un cambio necesario, pero a algunos les preocupa que, cada vez más, haya duplicación de esfuerzo por parte de la RRI y de algunas de sus organizaciones socias más grandes.

5.3 Eficacia e impacto

Evaluar en qué medida ha contribuido la RRI al logro de los tres resultados que determinó se hace difícil por varios motivos. En primer lugar, porque es enorme el número de titulares de derechos, de organizaciones de la sociedad civil, de gobiernos y de empresas de todo el mundo sobre los que la RRI trata de ejercer influencia. En segundo lugar, porque cuando se logran identificar esos cambios, resulta que, por

naturaleza, son cambios que se producen como resultado de una compleja serie de interacciones entre muchos actores. Y, en tercer lugar, porque incluso cuando sí es posible relacionar un cambio particular a los esfuerzos de un integrante de la coalición RRI, es difícil determinar en qué medida esta contribuyó al logro de ese integrante. Y para terminar, porque la RRI no cuenta, en general, con las herramientas y métodos adecuados para monitorear su trabajo y no ha hecho un seguimiento sistemático de indicadores desarrollados para evaluar los avances.

A pesar de todas esas dificultades para evaluar las contribuciones que ha hecho la RRI a los resultados evidentes, sí hay muchos ejemplos de cambios específicos de los que se puede decir con bastante confianza que la RRI contribuyó a lograrlos. Nos referimos a la influencia sobre aspectos del discurso global acerca de los derechos a la tierra y los recursos, sobre leyes que se han cambiado y otras políticas públicas a nivel de país, sobre disputas jurídicas exitosas en materia de defensa de derechos a la tierra y a los recursos y de los medios de sustento. En cuanto al resultado concreto de su esfuerzo por valerse de los derechos, liderazgos y capacidades de los titulares de derechos para cambiar la agenda ambiental, económica y social con el fin de promover un desarrollo inclusivo y equitativo, y una gobernanza sostenible de los recursos y la tierra, la RRI, en múltiples ocasiones, ha apoyado a los titulares de derechos en su defensa, y cuesta imaginar un método más efectivo para mejorar las capacidades que el fortalecer sus posibilidades de tomar medidas concretas en la práctica.

Aunque todavía falta mucho trabajo para que llegue el momento en que «Inversores y empresas de nivel nacional y global adopten y apliquen estándares internacionales y estrategias basadas en los derechos que reconocen los derechos de tenencia consuetudinarios, que es lo que quiere lograr la RRI según los SPIII, la coalición ha tomado varias medidas importantes con miras a lograr ese resultado y, a lo largo de estos años, ha influido en las prácticas de bastantes empresas, las cuales, a su vez han tratado de influir en las políticas del gobierno.

Como la RRI ha estructurado los resultados perseguidos en el SPIII como metas de alto nivel, es difícil distinguirlas del impacto¹⁵. De todos modos, hay unos cuantos logros estrechamente relacionados con la manera de trabajar de la RRI que merecen un reconocimiento especial: La creación de nuevas oportunidades de diálogo acerca de los temas de tierra y recursos entre los distintos grupos de actores, lo cual, a su vez, genera la idea de colaborar en actividades y cambios conjuntos.

También se incluye la capacidad de la RRI de contribuir a ampliar los conocimientos acerca de la tierra y los recursos y de influir sobre el pensamiento y el discurso global

¹⁵ Al hacer evaluaciones en el campo del desarrollo, el impacto suele referirse a efectos económicos, ambientales y sociales de alto nivel que se dan a más largo plazo o tienen un alcance más amplio que los efectos que puedan entrar en el criterio de eficacia.

sobre estos temas; entre otros, el vínculo entre la propiedad del terreno, por una parte, y la agenda del clima y la biodiversidad por otra. En general pareciera que ciertos abordajes propugnados por la RRI desde hace muchos años están empezando a adquirir cada vez más reconocimiento entre académicos, representantes del sector civil, donantes y gobiernos.

En cuanto a la capacidad de la RRI de hacer seguimiento a su trabajo, el equipo evaluador menciona que la importancia estratégica de las actividades anuales y la coherencia general del manejo de los resultados por parte de la RRI se beneficiarían de vincular, desde la fase de planeación, los elementos de los planes de trabajo a los objetivos generales de los planes estratégicos. De esa manera, las actividades planeadas y los resultados a nivel de programas podrían seguir el marco establecido de gestión y se podrían anotar esos resultados en una de las casillas predeterminadas siguiendo un formato estructurado y coherente. Como también habían determinado otros análisis y evaluaciones anteriores¹⁶, la teoría de cambio y la lógica de intervención no están estructuradas de manera que se pueda hacer un monitoreo del desempeño y un aprendizaje. Los tres resultados establecidos en el marco del SPIII tienen coincidencias parciales y no parece que se empleen como encuadre analítico a la hora de evaluar los avances de los programas. Por lo tanto, no están instaurados los elementos básicos que debe haber para que la RRI pueda dirigir la ejecución de los programas.

5.4 Eficiencia

Los informes de resultados de la RRI hablan mayormente de lo logrado a nivel comunitario y nacional, en muchos casos gracias al apoyo prestado por el MRE. Muchos de los entrevistados para esta evaluación recalcaron asimismo la pertinencia y eficacia del apoyo prestado a los que trabajan a nivel de base, y en particular del MRE. Parece haber también un amplio consenso sobre la necesidad de prestar más atención a las iniciativas comunitarias y nacionales, y la Junta aumentó el presupuesto del MRE para 2021. Al mismo tiempo, varios entrevistados mencionaron que los resultados más significativos de la RRI se han producido a nivel internacional, y que es precisamente con su trabajo a nivel global —incluyendo los análisis e investigaciones que realiza— y con su capacidad de conectar los niveles locales con los internacionales como la RRI añade valor al trabajo que realizan las otras organizaciones.

Preocupa el hecho de que el presupuesto anual total haya disminuido en los últimos años, y que los últimos dos años haya estado bastante por debajo de los 10 millones que se determinó eran necesarios. Sin embargo, la RRI es muy consciente de ello y

¹⁶ Por ejemplo, Global Goals Consulting; *Promoting forest tenure and governance reforms as prerequisites to effective implementation of REDD+*, enero de 2019, y Alffram, H. y Modéer P., *Organizational Review of Rights and Resources Initiative*, FCG Sweden, 2019.

tanto la Junta como la Secretaría están muy implicados en tratar de corregir la situación. Rightshouse considera que para que la RRI siga desempeñando el amplio espectro de funciones que lleva a cabo actualmente, necesitaría contar con un presupuesto más elevado. Para ser más específicos: Ser una entidad que otorga subvenciones procedentes de donantes bilaterales a numerosas entidades más pequeñas de muchas partes del mundo con limitada capacidad económica es algo muy difícil que exige una organización institucional bastante compleja. Para que valga la pena el costo que supone mantener esa organización, las subvenciones otorgadas deben ser mínimamente cuantiosas.

Una posible alternativa a aumentar mucho el presupuesto podría ser que la RRI se concentre en dar subvenciones de platas provenientes no de donantes bilaterales y que no vengan condicionadas a esos requisitos tan dispendiosos como los que suelen exigir los donantes bilaterales. Otra alternativa sería dejar de entregar subvenciones y dedicarse a ejecutar proyectos colaborativos en conjunto con socios y colaboradores suyos, bajo una modalidad en la que la RRI cubre los gastos. Una tercera alternativa sería que la RRI canalice fondos a unas cuantas entidades que estén ya bien establecidas, tal vez a nivel regional, que ya cuenten con buenos sistemas financieros y de seguimiento, y que sería la que otorgaría las subvenciones a los colaboradores locales. Una cuarta alternativa podría ser que la RRI cese su rol de otorgar subvenciones de donaciones recibidas y se concentre exclusivamente en todos los demás papeles que desempeña.

Por lo general los donantes de la RRI cuentan con muchos otros canales para entregar ayudas a los socios y colaboradores de la RRI, muchos de los cuales ya reciben también subvenciones de otros donantes y otras entidades subvencionadoras. Como algunas de esas entidades se especializan precisamente en la entrega de subvenciones, ya cuentan con sistemas muy desarrollados para hacerles seguimiento y en algunos casos hasta para fortalecer la habilidad y capacidad de sus organizaciones para gestionar esas subvenciones y para informar sobre la ejecución de los proyectos. Mientras que lo que la RRI y pocas entidades más pueden aportar es la capacidad de trabajar conjuntamente en la ejecución misma de los proyectos, y también de vincular proyectos y organizaciones a una agenda más general a nivel global.

Se han hecho esfuerzos por superar la tendencia de los distintos equipos del RRG a trabajar desde una perspectiva seccionada, sin interrelación. Pero en las entrevistas se dejó entrever que todavía se puede mejorar la cooperación y colaboración entre las distintas partes de la organización. Uno de los aspectos de esta cuestión es la necesidad de mejorar la comunicación entre los diversos equipos, así como entre los directores y el resto del personal, para que resulte más efectiva.

Al mismo tiempo, es necesario que en la RRI se afiance un proceso de planificación funcional que no resulte muy laborioso ni muy caro, de manera que no desvíe innecesariamente recursos humanos ni financieros de la ejecución misma de los

proyectos. Otros temas son: que el proceso de planificación debería tener en cuenta que es necesario limitar la huella de carbono, y que el fruto de la planificación sean documentos vivos que, puedan efectivamente, guiar el trabajo de la coalición.

5.5 Sostenibilidad

Desde la perspectiva de la sostenibilidad, el mayor desafío para la RRI consiste en ser capaz de atraer suficientes donaciones en un entorno difícil para los donantes. Otra dificultad es cómo hacer frente a la multitud de expectativas de los integrantes de la coalición por una parte y de los donantes por otra, así como asegurarse de que no asume más roles de los que es capaz de desempeñar eficazmente.

Aparte de esos detalles, los resultados obtenidos por la RRI se caracterizan por tener un buen nivel de sostenibilidad. Naturalmente, es posible que se reviertan los cambios que se han logrado a nivel de políticas, pero en la mayor parte de los casos no hay motivo para pensar que se vayan a derogar. Lo más difícil es asegurar que las normativas aprobadas se apliquen en la práctica. También es muy posible que se mantengan, aun a falta de apoyo, otro tipo de resultados, como la creación de nuevas vías de diálogo. Otros asuntos sí que dependen en gran parte de que la RRI prolongue su apoyo económico. Los esfuerzos de la RRI por apoyar a los titulares de derechos en su reclamación y defensa constituyen una estrategia sólida para aumentar las posibilidades de sostenibilidad.

6 RECOMENDACIONES

1. La RRI debería asegurarse de que los socios y colaboradores estén bien informados del marco y el contexto en que se elaboran las estrategias y se definen los objetivos prioritarios

La RRI debería esforzarse más por que los miembros de la coalición estén bien informados de la relación entre el plan estratégico, los planes de trabajo anuales y los acuerdos con los donantes.

2. El RRG debería mejorar sus comunicaciones y consultas internas

El RRG debería seguir esforzándose por mejorar sus comunicaciones internas y por asegurarse de que consulta lo suficiente con su personal la dirección estratégica y los objetivos prioritarios de la organización y de que los informa al respecto, teniendo en cuenta el marco y el contexto del RRG dentro del cual los socios y los colaboradores, así como los donantes, influyen en los objetivos y el orden de prioridades de la organización.

3. La RRI debería prestar cada vez más atención al diálogo estratégico con donantes a nivel de país

Por el bien de sus socios y colaboradores, la RRI debería seguir esforzándose por lograr un compromiso más activo de los organismos donantes en un diálogo estratégico a nivel de país, a fin de que lleguen a conocer mejor el tema de los derechos a la tierra y los recursos por parte de los pueblos indígenas, las comunidades locales y los afrodescendientes, así como sobre la necesidad de canalizar apoyos a los grupos que trabajan por hacer efectivos esos derechos.

4. La RRI debería centrar en mayor medida sus esfuerzos en los puntos en que agrega más valor que otros

A la hora de establecer sus objetivos prioritarios y de diseñar sus programas, la RRI debería tener en cuenta que, en comparación con otras organizaciones, el mayor valor que agrega reside en su capacidad de afirmar legítimamente que representa a muchos titulares de derechos de todo el mundo, de vincular a esos titulares de derechos con los discursos y los procesos de toma de decisiones a nivel global, de llevar a cabo investigaciones y análisis de alta calidad, y de aportar soluciones creativas a gran escala a problemas complejos. La RRI debería asimismo tener en cuenta que sus donantes normalmente tienen muchos canales a través de los cuales pueden apoyar económicamente a los socios y colaboradores de la RRI.

5. La RRI debería replantearse su estrategia para la asignación de subvenciones

La RRI debería considerar las siguientes estrategias en cuanto a la asignación de subvenciones:

(i) La RRI debería dejar de entregar subvenciones y dedicarse a subvencionar proyectos colaborativos

La RRI debería estudiar la posibilidad de dejar de entregar subvenciones y dedicarse a subvencionar proyectos colaborativos. Esos proyectos deberían planificarse y ejecutarse conjuntamente con los socios y colaboradores, y el seguimiento también debería hacerse en equipo con ellos. En este modelo la RRI cubriría los gastos directamente en vez de hacer de intermediaria y entregar los fondos a los socios y colaboradores.

(ii) En caso de que la RRI decida seguir otorgando subvenciones, debería dirigirlos a coaliciones de la sociedad civil y otras coordinadoras u organizaciones paraguas

Con el objeto de no competir con sus propios socios y colaboradores, y de evitar la duplicación de esfuerzos, la RRI debería considerar la posibilidad de concentrar sus subvenciones en coaliciones de la sociedad civil y otras coordinadoras a las que pertenecen sus colaboradores.

(iii) Si la RRI decide seguir dedicando gran parte de sus esfuerzos a la entrega de subvenciones, necesita un presupuesto más cuantioso para ese trabajo

Para que la RRI siga siendo una coalición con una importante función de proveedora de subvenciones, específicamente a organizaciones con una limitada capacidad de gestionarlas y de informar sobre la ejecución de los proyectos, la RRI debería fortalecer su capacidad tanto para hacer el seguimiento de las subvenciones como para desarrollar esa capacidad en sus socios. Para eso, si se quiere asegurar que se hace de manera efectiva y eficiente, necesitaría contar con un presupuesto bastante más grande para subvenciones.

6. La RRI debería analizar cómo hacer más eficaz, eficiente e inclusivo el proceso anual de planeación

La RRI debería estudiar la manera de volver más eficaz, eficiente e inclusivo el proceso anual de planeación. Entre otras cosas, ver la posibilidad de que los ciclos de planeación sean más largos, de trasladar una mayor proporción de los ciclos de planeación a la internet, de asegurarse que son más inclusivos, y de crear un sistema más transparente sobre el asunto de cuáles son las organizaciones invitadas a participar.

7. La RRI debería aclarar su teoría de cambio y elaborar una lógica asociada de intervención que sirva de orientación durante la ejecución de los programas

Es necesario aclarar la teoría de cambio para el próximo Plan Estratégico, así como asegurarse de que se incluye una lógica de intervención y una lista de resultados esperados que permita hacer un monitoreo basado y un aprendizaje basado en ellos. Incluido en todo esto debe haber un marco lógico analítico que oriente durante la ejecución de los programas y también las herramientas y métodos necesarios para evaluar los progresos que se van alcanzando en la ejecución de los programas.

8. El RRG debería fortalecer su capacidad de aprendizaje

El RRG debería promover y facilitar más la capacidad de su personal de reflexionar, tanto individualmente como en equipo, sobre si se han logrado los resultados esperados, ya que eso es imprescindible para poder analizar la eficacia del trabajo, aprender de lo sucedido, mejorar los resultados a futuro, informar sobre los proyectos y promocionar el trabajo de la RRI.

APÉNDICE I: INFORMANTES CLAVE

NOMBRE	CARGO	INSTITUCIÓN
Adrienne Stork	Gerente sénior de programas	Rainforest Alliance
Alain Frechette	Director, Análisis Estratégico y Compromiso Global	RRG
Alan Landis	Director general de operaciones	RRG
Alejandra Zamora	Facilitadora para Perú	RRG
Andiko Mancayo	Abogado	AsM Law Office
Andrew Davis		Programa Salvadoreño de Investigación sobre Desarrollo y Medio Ambiente
Andy White	Coordinador, Iniciativa para los Derechos y Recursos	RRG
Anne-Sophie Gindroz	Facilitadora regional para el Sudeste Asiático	RRG
Antoine Kalinganire	Dendrólogo sénior	ICRAF
Asep Yunan Firdaus	Director ejecutivo	Epistema
Bryson Ogden	Director adjunto, Análisis Estratégico y Compromiso Global	RRG
Camilo Niño	Coordinador	Secretaría Técnica Indígena de la Comisión Nacional de Territorios Indígenas
Carole Carlson	Directora, Finanzas y Administración	RRG
Chloe Ginsburg	Analista principal de Tenencia	RRG
Claire Biason-Lohier	Directora, Coalición y Redes Estratégicas	RRG
Cristi Nozawa	Directora ejecutiva	Samdhana
Dinar Kos	Gerente de programas	AKAR Foundation
Eric Teller	Asociado principal, Coalición y Redes Estratégicas	RRG
Gam Awungshi Shimray	Secretario general	Pacto de los Pueblos Indígenas de Asia
Giri Rao	Director ejecutivo	Vasundhara
Hans Gregersen	Miembro Asociado	RRI
Jane Carter	Asesora principal	Helvetas
Johana Herrera	Profesora and Coordinadora	Universidad Javeriana y Observatorio de territorios étnicos y campesinos
José Santos	Director ejecutivo	Proceso de Comunidades Negras
Joseph Bono	Gerente, Gobernabilidad de la Coalición y Coordinación del Compromiso Internacional	RRG

Juan Carlos Jintiach	Asesor	Coordinadora de las Organizaciones Indígenas de la Cuenca Amazónica (COICA)
Julian Atkinson	Coordinador principal de programas	RECOFTC
Kendi Borona	Facilitadora regional de África	RRG
Kevin Currey	Oficial de programas	Fundación Ford
Kundan Kumar	Director, Programa Asia	RRG
Laura Fortin	Gerente, Relaciones con los Donantes	RRG
Luke Allen	Oficial, Comunicaciones Estratégicas	RRG
Madeleine Jönsson	Especialista responsable de programas	Sida
Madiha Qureshi	Gerente sénior, Comunicaciones Estratégicas	RRG
Manuel Martínez		Programa Salvadoreño de Investigación sobre Desarrollo y Medio Ambiente
Mardha Tillah	Directora	Indonesian Institute for Forest and Environment
Matthew Gonzales	Administrador de subvenciones	RRG
Mayra Johana Tenjo	Facilitadora para Colombia	RRG
Mina Beyan	Directora de programas	Social Entrepreneurs for Sustainable Development
Moses Barssay Kollie		Rights and Rice Foundation
Nighisty Ghezae	Directora/Miembro de la junta	International Foundation for Science/RRG
Omaira Bolaños	Directora, Programas América Latina y Justicia de Género	RRG
Peggy Smith	Miembro de la junta	RRG
Peter Oesterling	Asociado principal, Programa América Latina	RRG
Rachel MacFarland	Gerente de Operaciones	RRG
Robin Barr	Directora para EE. UU. y Canadá	Earthworm Foundation
Sandra León Bolourian	Gerente principal, Programas y Mecanismo de Respuesta Estratégica	RRG
Shambhu Prasad Dangal	Director de país	RECOFTC, Nepal
Shankar Gopalakrishnan	Miembro	Comité asesor de la RRI en la India y ONG Campaign for Survival and Dignity
Shannon Johnson	Asociada, Programa África	RRG

Simon Counsell		Anteriormente con la Rainforest Foundation en el Reino Unido
Simon Whitehouse	Oficial financiero senior	Fondo Cooperativo para el Carbono de los Bosques del Banco Mundial
Stephanie Keene	Analista principal de Tenencia, Análisis Estratégico y Compromiso Global	RRG
Susan Kandel	Directora ejecutiva	Programa Salvadoreño de Investigación sobre Desarrollo y Medio Ambiente
Tajamul Haque	Miembro	Comité asesor de la RRI en la India
Tapani Oksanen	Presidente de la junta	RRG
Tom Worsdell		AIPP/RRG
Torstein Taksdal Skjeseth	Asesor sénior	NORAD
Tushar Dash	Investigador independiente	

ANEXO II : DOCUMENTOS

AFPAT et al., *A statement on the Intergovernmental Panel on Climate Change (IPCC) Special Report on Climate Change and Land from Indigenous Peoples and local communities from 42 countries spanning 76% of the world's tropical forests*; <https://ipccresponse.org/home-en>

Alffram, H & Modéer P, *Organizational Review of Rights and Resources Initiative*, FCG Sweden, 2019

Alffram, H & Modéer, P, *Inception Report, Rights and Resources Initiative (RRI): SPIII Mid-Term Evaluation 2020*, Rightshouse, 2020

FAO, FILAC, *Forest governance by indigenous and tribal peoples. An opportunity for climate action in Latin America and the Caribbean*, 2021

GLF, IPMG and RRI, *Setting a “Gold Standard” - Principles for best practice for recognizing and respecting Indigenous Peoples’, Local Communities’ and Afro-Descendants’ land and resource rights in landscape restoration, management, conservation, climate action, and development projects and programs*, 2020

Global Goal Consulting, *Independent Mid-Term Evaluation of Rights and Resource Initiative*, Jan. 2019

Global Goals Consulting, *Promoting forest tenure and governance reforms as pre-requisites to effective implementation of REDD+*, January 2019

Interlaken Group, *RRI Concept Note – Leveraging Community-Sourced Data to Advance Corporate and Investor Sustainability Commitments: Guidance for Companies, Investors, and Sustainability Reporting Initiatives*, 2020

Interlaken Group, *RRI, Respecting Land and Forest Rights - A Guide for Companies*, 2019 (revised)

IPCC, *Special report Climate Change and Land*, 2019

OECD/DAC Network on Evaluation Criteria, *Better Criteria for Better Evaluation: Revised Evaluation Criteria Definitions and Principles for Use*, 2019

RRG, *Employee Handbook, Reporting Issues and Concerns*, Mar. 2019

RRI, *Achievements by SPIII Logframe – Reporting for 2020*, 2021

RRI, *Achievements by SPIII Logframe - 2019*, 2020

RRI, *Annual Narrative Report - Rights and Resources Initiative*, 2017

RRI, *Annual Narrative Report - Rights and Resources Initiative*, 2018

RRI, *Annual Narrative Report - Rights and Resources Initiative*, 2019

RRI, *At a Crossroads: Trends in Recognition of Community-Based Forest Tenure from 2002-2017*, 2018

RRI, Audited Financial Statement 2016, 2017, 2018, 2019

RRI, *Covid-19 Response Program (C-19RP) - A New Program Within the Strategic Response Mechanism Criteria and Process*, 2020

RRI, *Estimate of the area of land and territories of Indigenous Peoples, local communities, and Afro-descendants where their rights have not been recognized - Technical report*, 2020

RRI, *From Risk and Conflict to Peace and Prosperity - Third Strategic Program from the Rights and Resources Initiative (RRI): 2018-2022*, 2017

RRI, Global Strategy Meeting, Draft Agenda, 2019

RRI, Global Strategy 2021: Dec. 2020

RRI, Governance and Strategy Meetings 2021 – Agenda

RRI, Governance and Strategy Meeting notes 2021 – Part 1, Jan. 2021

RRI, *The Opportunity Framework 2020 - Identifying Opportunities to Invest in Securing Collective Tenure Rights in the Forest Areas of Low- and Middle-Income Countries*, 2020

RRI, Planning Guidance Note 2018-2019

RRI, Press-release: *New Study Shows Rights-Based Conservation as Viable Path to Achieve Global Biodiversity Agenda*, 2020

RRI, Responses to MTE Recommendations, 2019

RRI, *Rights-Based Conservation: The path to preserving Earth's biological and cultural diversity? – Technical report*, 2020

RRI, SPIII Mid-Term Evaluation 2020 - Terms of Reference, 2020

RRI, Strategic Objectives, Work Plans, and Budget – 2018

RRI, Strategic Priorities, Work Plans & Budget – 2019

RRI, Strategic Priorities and Work Plans – 2020

RRI, Strategic Priorities and Work Plans – 2021

RRI, Strategic Response Mechanism (SRM): Criteria and Process, 2020

RRI, *Urgency and Opportunity: Addressing global health, climate, and biodiversity crises by scaling-up the recognition and protection of indigenous and community land rights and livelihoods*, 2020

RRI, *Who Owns the World's Land? A global baseline of formally recognized indigenous and community land rights*, 2015

RRI, AMAN and FPP, *Summary Report - Community based Monitoring (CBM) Workshop Co-organized by AMAN, FPP, and RRI*, 2019

Sida, Inputs by Sida – Annual Narrative Report 2019 RRI, 2020

Sida, Statement on report - RRI Annual Narrative Report 2019

Websites

<http://cfledd.org/>

<http://cntindigena.org/>

<http://fecofun.org.np/>

<http://hari.or.id/news/>

<http://kpa.or.id/?lang=en>

<http://oi-rca.org/>

<http://refacof.org/refacof/>

<http://www.aidesep.org.pe/>

<http://www.alianzamesoamericana.org/es/>

<http://www.dgpardc.org/>

<https://aippnet.org/>

<https://coica.org.ec/>

<https://megaflorestais.org/>

<https://old.rmportal.net/biodiversityconservation-gateway/projects/current-global-projects/agent-advancing-gender-in-the-environment/resources/the-african-women2019s-network-for-community-management-of-forests-refacof-empowering-african-women-to-influence-redd/view>

<https://renacientes.net/>

<https://rightsandresources.org>

<https://rightsindevelopment.org/member/proceso-de-comunidades-negras-pcn/>

<https://sesdevliberia.org/>

<https://thetenurefacility.org/>

<https://www.aman.or.id/>

<https://www.asmlawoffice.com/eng.html#programs>

<https://www.cadpi.org/>

<https://www.cifor.org/>

<https://www.cipred.org.np/>

<https://www.forestpeoples.org/en>

https://www.forestpeoples.org/sites/default/files/documents/2020.07.23%20CLAN%20Press%20Statement_FINAL.pdf

<https://www.foresttropicales.org/>

<https://www.interlakengroup.org/>

<https://www.iwgia.org/en/about.html>

<https://www.landrightsnow.org/about/>

<https://www.oecd.org/dac/evaluation/daccriteriaforevaluatingdevelopmentassistance.htm>

<https://www.onic.org.co/en/>

<https://www.recoftc.org/>
<https://www.vasundharaodisha.org/>

ANEXO III: RESPUESTAS A LA ENCUESTA EN LÍNEA

Answer alternatives	Number of respondents			
Q1: Is your organization a RRI partner* or collaborator?				
(*Current RRI Partners: AIPP, AMAN, AMPB, CED, CIFOR, Civic Response, COICA, FECOFUN, Forest Trends, HELVETAS, IFFA, IFRI, ISA, Landesa, Prisma, RECOFTC, REFACOF, ICRAF)				
Partner	5			
Collaborator	32			
Q2: How many staff members are there in your organization?				
0	2			
1-10	24			
11-50	8			
More than 50	3			
Q3: In which region is your organization working?				
Africa	5			
Asia	12			
Latin America	17			
Other region	1			
More than one region				
Q4: Do you agree with the following statement? "RRI is addressing the most pressing needs for scaling-up the recognition of the land and resource rights of Indigenous Peoples, local communities and Afro-descendants."				
Agree	32			
Somewhat agree	5			
Somewhat disagree				
Disagree				
Q5: Do you agree with the following statement? "RRI is effectively complementing the work of our organization on land and forest rights of Indigenous Peoples, local communities and Afro-descendants."				
Agree	31			
Somewhat agree	5			
Somewhat disagree				
Not Applicable	1			
Q6: How important are the following of RRI's roles?				
Facilitate collective action of civil society organizations and rightsholder organizations on	Not at all important	Not so important	Somewhat important	Very important
		1	5	31

the issue of land and forest rights				
Provide financial support to its Partners and Collaborators	Not at all important	Not so important	Somewhat important	Very important
	1	1	4	31
Provide advice and technical assistance to its Partners and Collaborators	Not at all important	Not so important	Somewhat important	Very important
	1	1	14	21
Convene Partners and Collaborators	Not at all important	Not so important	Somewhat important	Very important
		2	15	20
Conduct research and analysis for land and forest rights at national and global levels	Not at all important	Not so important	Somewhat important	Very important
			3	34
Advocacy at the global level	Not at all important	Not so important	Somewhat important	Very important
			14	23
Advocacy at the regional level	Not at all important	Not so important	Somewhat important	Very important
		1	14	22
Advocacy at the national level	Not at all important	Not so important	Somewhat important	Very important
	1	3	13	20
Q7: Do you agree with the following statement? "As an organization collaborating with the RRI Coalition, we can effectively influence the RRI Coalition's strategy at national and regional level."				
Agree	28			
Somewhat agree	9			
Somewhat disagree				
Disagree				
Not applicable				
Q8: Do you agree with the following statement? "As an organization collaborating with the RRI Coalition, we can effectively influence the RRI Coalition's strategy at the global level."				
Agree	21			

Somewhat agree	14
Somewhat disagree	
Disagree	
Not applicable	2
Q9: In comparison with other networks that your organization is a member of, how important is your collaboration with the RRI Coalition?	
Very important	29
Somewhat important	7
Not so important	1
Not at all important	
Not applicable	
Q10: How can RRI become more effective in supporting greater rights recognition nationally, regionally or globally?	
28 respondents provided suggestions	
Q11: Do you have any additional comments?	
12 respondents submitted comments	